PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA GAPRO, UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ENTRENAMIENTO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

PAÚL FERNANDO PADILLA LEIVA

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING ESTRATÉGICO

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Rosas, Mgtr.

Ing. Leonardo Ávila, Mgtr.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, Washington y Carmen, y a mi hermano Fernando, ya que, gracias a su guía, apoyo, consejos y motivación, han hecho posible la culminación de esta etapa tan importante de mi vida. Sin duda, el camino no fue fácil, pero, me da mucha alegría el poder cumplir por fin con sus sueños de verme realizado como profesional.

Paúl

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres infinitamente por todo el apoyo y amor incondicional que me han dado a lo largo de los años, y por toda la paciencia que me supieron tener durante la elaboración de este trabajo de titulación.

A mi hermano por ser el mejor hermano del mundo y siempre estar presente cuando lo he necesitado.

A mis queridos amigos y amigas por hacer de la vida universitaria una etapa más llevadera y amena.

Y, a mi director Francisco Moscoso por toda su predisposición, tiempo y ayuda brindada.

Paúl

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 ANÁLISIS SITUACIONAL **3**
1.1 Análisis Externo 3
1.1.1 Crecimiento Económico y Estabilidad 3
1.1.2 Tendencias Socioculturales 8
1.1.3 Tendencias Políticas 10
1.1.4 Avances Tecnológicos 12
1.1.5 Competencia 14
1.2 Análisis Interno 15
1.2.1 Descripción de la Empresa 15
1.2.2 Misión 15
1.2.3 Visión 16
1.2.4 Valores 16
1.2.5 Cadena de Valor 17
1.2.5.1 Actividades Primarias 18
1.2.5.2 Actividades de Apoyo 19

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA **21**
2.1 Análisis cinco fuerzas de Porter 21
2.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes 22
2.1.2 Poder de Negociación de los Compradores 25
2.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores 29
2.1.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos 32
2.1.5 Intensidad de la Rivalidad entre Competidores 34
2.2 Análisis FODA 39
2.3 Matriz de evaluación interna y externa 41
2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 41
2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 42

3 INVESTIGACIÓN 45
3.1 Investigación de mercado 45
3.1.1 Identificación del Problema 45
3.1.2 Objetivos de la Investigación 47
3.1.2.1 Objetivo General 47
3.1.2.2 Objetivos Específicos 47
3.1.3 Metodología de la Investigación 48
3.1.4 Técnicas de la Investigación 48
3.2 Prueba Piloto 48
3.2.1 Determinación del tipo y tamaño de la muestra 48
3.2.2 Elaboración de la Encuesta 51
3.2.3 Resultados de la Encuesta 53
3.2.4 Cruce de Resultados 89
3.3 Segmentación del mercado 95
3.3.1 Criterios de Segmentación 95
3.3.2 Segmentación 97
3.3.3 Evaluación de los Segmentos 98
3.3.4 Mercado de Referencia, Mercado Relevante y Estrategia de Cobertura 103

4 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA GAPRO 108
4.1 Estrategias de mercado 108
4.1.1 Estrategias Competitivas Genéricas 108
4.1.1.1 Liderazgo Total en Costos 109
4.1.1.2 Diferenciación 109
4.1.1.3 Enfoque o Alta Segmentación 110
4.1.2 Estrategia Competitiva Genérica a Aplicar 110
4.2 Marketing Mix 112
4.2.1 Producto 112
4.2.2 Precio 117
4.2.3 Plaza 122
4.2.4 Promoción 125
4.3 Posicionamiento en el sector industrial 131
4.3.1 Análisis de la Competencia Relevante 131

4.3.2 Dimensiones Estratégicas 136
4.3.3 Grupos Estratégicos 138
4.3.4 Mapa de Posicionamiento 141
4.3.5 Estrategias de Posicionamiento 143

5 ANÁLISIS FINANCIERO 147
5.1 Presupuestos 147
5.1.1 De Ingresos 147
5.1.2 De Costos 148
5.1.3 De Gastos 151
5.2 Flujo de efectivo 152
5.3 VAN, TIR, B/C y Payback 155

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 158
6.1 Conclusiones 158
6.2 Recomendaciones 160

REFERENCIAS 162

ANEXOS 164
Anexo 1: Modelo Encuesta de Investigación de Mercado 165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones 7
Tabla 2: Amenaza de Nuevos Participantes Dess 23
Tabla 3: Amenaza de Nuevos Participantes GAPRO 23
Tabla 4: Poder de Negociación de los Compradores Dess 26
Tabla 5: Poder de Negociación de los Compradores GAPRO 26
Tabla 6: Poder de Negociación de los Proveedores Dess 30
Tabla 7: Poder de Negociación de los Proveedores GAPRO 30
Tabla 8: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos Dess 33
Tabla 9: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos GAPRO 33
Tabla 10: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores Dess 35
Tabla 11: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores GAPRO 35
Tabla 12: Resumen de las Fuerzas de Porter 38
Tabla 13: FODA de GAPRO 40
Tabla 14: Matriz EFI de GAPRO 41
Tabla 15: Matriz EFE de GAPRO 43
Tabla 16: Población de la Ciudad de Quito 49
Tabla 17: Población Urbana de la Ciudad de Quito entre 20 a 54 Años 50
Tabla 18: Género Encuesta 53
Tabla 19: Edad Encuesta 54
Tabla 20: Pregunta 1 Encuesta 55
Tabla 21: Pregunta 2 Encuesta 56
Tabla 22: Pregunta 3 Encuesta Cantidades 58
Tabla 23: Pregunta 3 Encuesta Porcentajes 58
Tabla 24: Pregunta 4 Encuesta Cantidades 63
Tabla 25: Pregunta 4 Encuesta Porcentajes 63
Tabla 26: Pregunta 5 Encuesta Cantidades 67
Tabla 27: Pregunta 5 Encuesta Porcentajes 68
Tabla 28: Pregunta 6 Encuesta 75
Tabla 29: Pregunta 7 Encuesta 76
Tabla 30: Pregunta 8 Encuesta Cantidades 78

Tabla 31: Pregunta 8 Encuesta Porcentajes 78
Tabla 32: Pregunta 9 Encuesta..... 84
Tabla 33: Pregunta 10 Encuesta Cantidades..... 85
Tabla 34: Pregunta 10 Encuesta Porcentajes 85
Tabla 35: Pregunta 11 Encuesta..... 88
Tabla 36: Edad y Horarios de Preferencia..... 89
Tabla 37: Edad y Precios por un Taller Práctico de Gestión de Proyectos 91
Tabla 38: Edad y Asistencia a Curso PMP..... 92
Tabla 39: Asistencia a Curso PMP y Conocimiento de la Competencia..... 94
Tabla 40: Criterios de Segmentación..... 96
Tabla 41: Portafolio de Servicios de GAPRO 113
Tabla 42: Cursos Presenciales 114
Tabla 43: Cursos Virtuales 114
Tabla 44: Servicios de GAPRO..... 115
Tabla 45: Servicios y Segmentos..... 116
Tabla 46: Métodos de Fijación de Precios..... 118
Tabla 47: Precios de la Competencia..... 119
Tabla 48: Precios de GAPRO..... 120
Tabla 49: Herramientas de Promoción 126
Tabla 50: Componentes para el Análisis de TenStep 133
Tabla 51: Componentes para el Análisis de Actitud y Talento 135
Tabla 52: Dimensiones de la Estrategia Competitiva..... 136
Tabla 53: Factores para el Cálculo de los Ingresos 147
Tabla 54: Presupuesto de Ingresos GAPRO..... 148
Tabla 55: Factores para el Cálculo de los Costos..... 149
Tabla 56: Presupuesto de Costos Curso PMBOK 150
Tabla 57: Presupuesto de Costos Curso PMP..... 150
Tabla 58: Presupuesto de Costos Curso HB 150
Tabla 59: Presupuesto de Costos Total GAPRO 151
Tabla 60: Presupuesto de Gastos GAPRO..... 152
Tabla 61: Flujo de Efectivo GAPRO..... 153
Tabla 62: VAN, TIR, B/C y Payback GAPRO..... 156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento del PIB (anuales %) 3
Figura 2: Exportaciones de Petróleo de las Empresas Públicas (millones de barriles) ... 4
Figura 3: Precio de los Crudos Oriente, Napo y WTI (USD/Barril) 4
Figura 4: Reservas Internacionales (Millones de USD, 2010-2015) 5
Figura 5: Evolución de Indicadores Laborales (Total Nacional) 6
Figura 6: Evolución del Empleo Inadecuado (Total Nacional) 6
Figura 7: Inversión Extranjera Directa (2009.I - 2015II) 7
Figura 8: Autoidentificación de la Población (Censos 2001-2010) 8
Figura 9: Cadena de Valor GAPRO 18
Figura 10: Fuerzas de Porter 21
Figura 11: Género Encuesta 54
Figura 12: Edad Encuesta 55
Figura 13: Pregunta 1 Encuesta 56
Figura 14: Pregunta 2 Encuesta 57
Figura 15: Pregunta 3 Encuesta – Precio Conveniente 59
Figura 16: Pregunta 3 Encuesta – Instructores Certificados 59
Figura 17: Pregunta 3 Encuesta – Servicio de Calidad 60
Figura 18: Pregunta 3 Encuesta – Horarios Flexibles 60
Figura 19: Pregunta 3 Encuesta – Ubicación 61
Figura 20: Pregunta 3 Encuesta – Que Brinden Todo el Material Necesario 61
Figura 21: Pregunta 3 Encuesta – Certificación Reconocida 62
Figura 22: Pregunta 4 Encuesta – Lunes 63
Figura 23: Pregunta 4 Encuesta – Martes 64
Figura 24: Pregunta 4 Encuesta – Miércoles 64
Figura 25: Pregunta 4 Encuesta – Jueves 65
Figura 26: Pregunta 4 Encuesta – Viernes 65
Figura 27: Pregunta 4 Encuesta – Sábado 66
Figura 28: Pregunta 5 Encuesta - Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK® 69

Figura 29: Pregunta 5 Encuesta - Taller de Preparación para Obtener la Certificación PMP® 69
Figura 30: Pregunta 5 Encuesta - Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK® 70
Figura 31: Pregunta 5 Encuesta - Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos .. 70
Figura 32: Pregunta 5 Encuesta - Evaluación Económica y Financiera de Proyectos .. 71
Figura 33: Pregunta 5 Encuesta - MS Project para la Gestión de Proyectos 71
Figura 34: Pregunta 5 Encuesta - Gestión Ágil de Proyectos 72
Figura 35: Pregunta 5 Encuesta - Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado 72
Figura 36: Pregunta 5 Encuesta - Gestión de Riesgos en Base al PMI 73
Figura 37: Control Estadístico de Procesos 73
Figura 38: Taller de Certificación PMI-RMP® 74
Figura 39: Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos 74
Figura 40: Fundamentos de la Gestión por Procesos 75
Figura 41: Pregunta 6 Encuesta 76
Figura 42: Pregunta 7 Encuesta 77
Figura 43: Pregunta 8 Encuesta – Cordialidad y Cercanía 79
Figura 44: Pregunta 8 Encuesta – Paciencia 79
Figura 45: Pregunta 8 Encuesta – Entusiasmo y Entrega 80
Figura 46: Pregunta 8 Encuesta – Facilidad de Comunicación 80
Figura 47: Pregunta 8 Encuesta – Creatividad y Decisión 81
Figura 48: Pregunta 8 Encuesta – Ser Abierto y Reflexivo 81
Figura 49: Pregunta 8 Encuesta – Buena Preparación y Amplio Conocimiento del Tema 82
Figura 50: Pregunta 8 Encuesta – Capacidad de Organización y Planificación 82
Figura 51: Pregunta 8 Encuesta – Motivador 83
Figura 52: Pregunta 8 Encuesta – Capacidad de Evaluación 83
Figura 53: Pregunta 9 Encuesta 84
Figura 54: Pregunta 10 Encuesta – BMLaurus 86
Figura 55: Pregunta 10 Encuesta – TenStep 86
Figura 56: Pregunta 10 Encuesta – Corporación Elite 87
Figura 57: Pregunta 10 Encuesta -Actitud y Talento 87
Figura 58: Pregunta 11 Encuesta 88

Figura 59: Edad y Horarios de Preferencia Parte 1 90
Figura 60: Edad y Horarios de Preferencia Parte 2 90
Figura 61: Edad y Precios por un Taller Práctico de Gestión de Proyectos 91
Figura 62: Edad y Asistencia a Curso PMP 93
Figura 63: Asistencia a Curso PMP y Escuchar hablar de la Competencia 94
Figura 64: Segmentos de Mercado GAPRO 98
Figura 65: Noción de Mercado de Referencia 104
Figura 66: Mercado de Referencia de GAPRO 105
Figura 67: Estrategias de Cobertura de Mercado de Referencia 106
Figura 68: Mercado Relevante de GAPRO 107
Figura 69: Estrategias Competitivas Genéricas 108
Figura 70: Canales de Distribución GAPRO 123
Figura 71: Componentes para el Análisis del Competidor 132
Figura 72: Mapa de los Grupos Estratégicos del Sector Industrial de Empresas de Servicios de Capacitación y Consultoría en Gestión de Proyectos 140
Figura 73: Mapa de Posicionamiento de GAPRO 142
Figura 74: Estrategias de Posicionamiento 144
Figura 75: Posicionamiento Deseado de GAPRO 146

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa GAPRO Consulting Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría y entrenamiento en gestión de proyectos, que opera en Quito desde el año 2013. Al ser una empresa relativamente nueva, se encuentra en dificultades de darse a conocer en el mercado y encontrar nuevos clientes, lo que pone en riesgo sus ganancias y su operación futura.

Por consiguiente, dada esta situación, es clave para GAPRO posicionarse en el mercado como la mejor opción en lo que a servicios de gestión de proyectos se refiere. Es desde esta premisa que se partirá, para la elaboración de este trabajo de titulación que propone el desarrollo de un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Como herramienta primordial para el desarrollo de esta propuesta se tiene, por supuesto, al plan de marketing, el cual se lo ha dividido en cinco partes. La primera parte consta de un análisis interno de la empresa respecto a su misión, visión, valores y cadena de valor; y de un análisis externo donde se examinan las tendencias económicas, socioculturales, políticas, y tecnológicas que afectan al desenvolvimiento de la empresa como tal.

La siguiente parte se enfoca en un análisis detallado del sector industrial de empresas de servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos, al cual pertenece GAPRO, a través de las cinco fuerzas de Porter, a modo de determinar el nivel de competencia e interés del sector, con la consecuente identificación y evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

En la tercera parte de este trabajo, se realiza una investigación de mercado con el propósito de conocer las necesidades, preferencias e intereses de los consumidores respecto a temas de gestión de proyectos, mediante la aplicación de una encuesta dirigida a personas de entre 20 a 54 años de edad del área urbana de la ciudad de Quito. En esta parte, también, se topa el tema de segmentación de mercado, donde, se definen los segmentos objetivo, se evalúa el grado de atractivo de cada uno, y, se establecen el

mercado de referencia y mercado relevante junto con una estrategia de cobertura adecuada de los segmentos.

La cuarta parte, se podría decir que, es el corazón de este trabajo de titulación, ya que aquí se va a efectuar un análisis profundo de la competencia directa y de la posición actual que ocupa GAPRO en el mercado, para así poder establecer las más óptimas estrategias que contribuyan, no solo a un posicionamiento exitoso de la empresa, sino, también, a una diferenciación clara y a una ventaja competitiva sostenible. También, se detalla la mezcla de marketing mix que va a apoyar a todas las demás acciones de este plan para lograr los resultados esperados.

Por último, la quinta parte comprende la realización de un estudio financiero, que tendrá como finalidad determinar si lo que se propone es factible de realizarlo o no.

Se espera que, con la aplicación de este plan de marketing, GAPRO, llegue a ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor y a su vez consiga entregar y comunicar la posición deseada en el mercado. El éxito de esta propuesta radicará en que GAPRO logré destacar los beneficios de sus servicios de una manera apreciable, prometa todo aquello que si pueda cumplir, y de continuidad a todos los esfuerzos de marketing y estrategias planteadas en este plan.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las instituciones públicas, organismos sin fines de lucro, empresas privadas, y cualquier tipo de organización pequeña o grande; para conseguir sus objetivos estratégicos basan sus esfuerzos en la ejecución de un conjunto de proyectos, que les permita la consecución de los mismos. Los proyectos son capaces de transformar las ideas y oportunidades en realidades, así que, se debe procurar la combinación óptima entre la gestión estratégica y la gestión por proyectos.

GAPRO Consulting Cía. Ltda. entiende que, cada vez más empresas están adoptando los proyectos como parte indispensable de su planeación estratégica, razón por la cual, la empresa plantea la enseñanza y divulgación de esta técnica conocida como Gestión de Proyectos a través de su portafolio de servicios de capacitación y consultoría.

Sin embargo, el problema reside en que tanto las organizaciones, como las personas, tienden a buscar servicios de gestión de proyectos en empresas con las que ya han tenido un acercamiento anterior o que tienen una reputación bien definida en el mercado, por lo que, para una empresa relativamente nueva, como GAPRO, se vuelve todo un desafío el ser considerada, por los clientes potenciales, como la opción número uno en servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos.

Dado el escenario expuesto anteriormente y dada la relevancia de alcanzar un reconocimiento notorio en este sector tan competitivo, surge una necesidad urgente de posicionamiento para GAPRO. Por tal motivo, el presente trabajo propone el desarrollo de un plan de marketing para, justamente, mejorar el posicionamiento de GAPRO, y, así, la empresa logre ocupar un lugar distinguible en la mente del consumidor y en el mercado.

El plan de marketing como una herramienta básica de gestión, cobra importancia por sí mismo, ya que, proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez informa de la situación en la que se encuentra la empresa y su entorno. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución, de acuerdo con las exigencias y expectativas de la empresa.

A través de la realización de este plan, GAPRO debe buscar la aplicación y ejecución de una estrategia de posicionamiento que permita resaltar los beneficios de sus servicios, y a su vez permita comunicar claramente los elementos de diferenciación de su oferta, de forma que, así, se pueda lograr una ventaja competitiva lo suficientemente amplia que conceda a GAPRO una mejor posición respecto a sus competidores.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis Externo

1.1.1 Crecimiento Económico y Estabilidad

El 2015 ha sido un año complicado para la Economía del Ecuador, principalmente por la caída de los precios del petróleo, lo cual ha llevado a la adopción de ciertas políticas restrictivas de emergencia, como son las salvaguardias, que no han sido del agrado de todos. Este escenario se complica con el fortalecimiento del dólar y la depreciación de la moneda de los países vecinos, lo que reduce la competitividad del país y contribuye al empeoramiento de la balanza comercial.

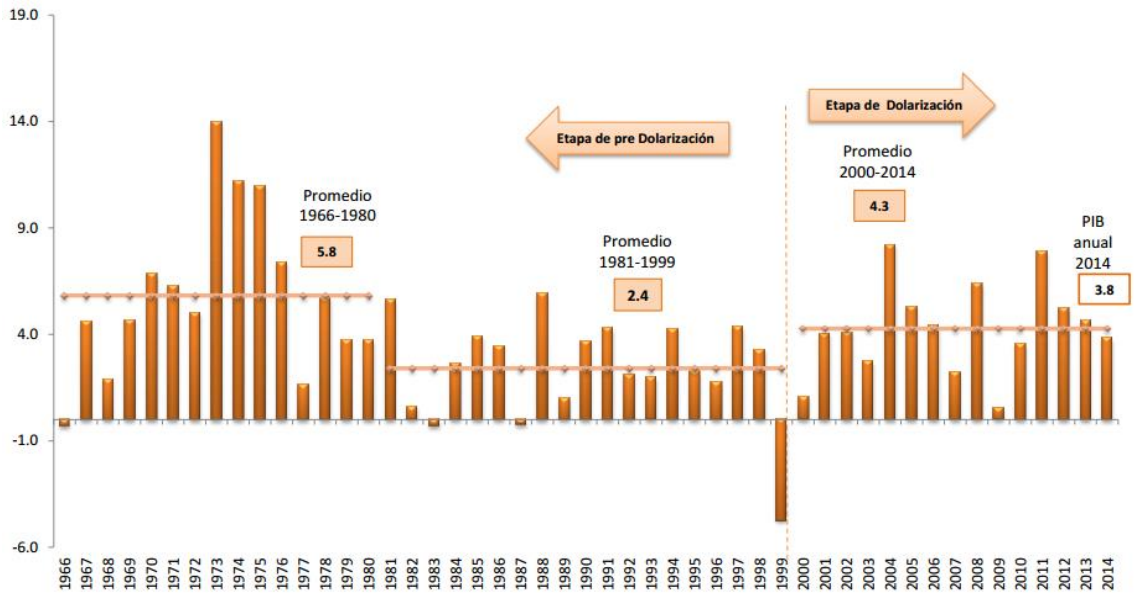


Figura 1: Crecimiento del PIB (anuales %)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por otro lado, el PIB del Ecuador ha venido marcado últimamente por una tendencia a la baja. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el PIB creció un 3,8% en 2014, y según el Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A. se proyecta que en 2015 crezca un 1,1%. Siendo el PIB una medida tan representativa del crecimiento del país, vemos que este se viene frenando, debido a que, se ha tenido que reducir en cierta forma

el gasto público justamente por la situación actual del petróleo, y también por la falta de inversión extranjera.

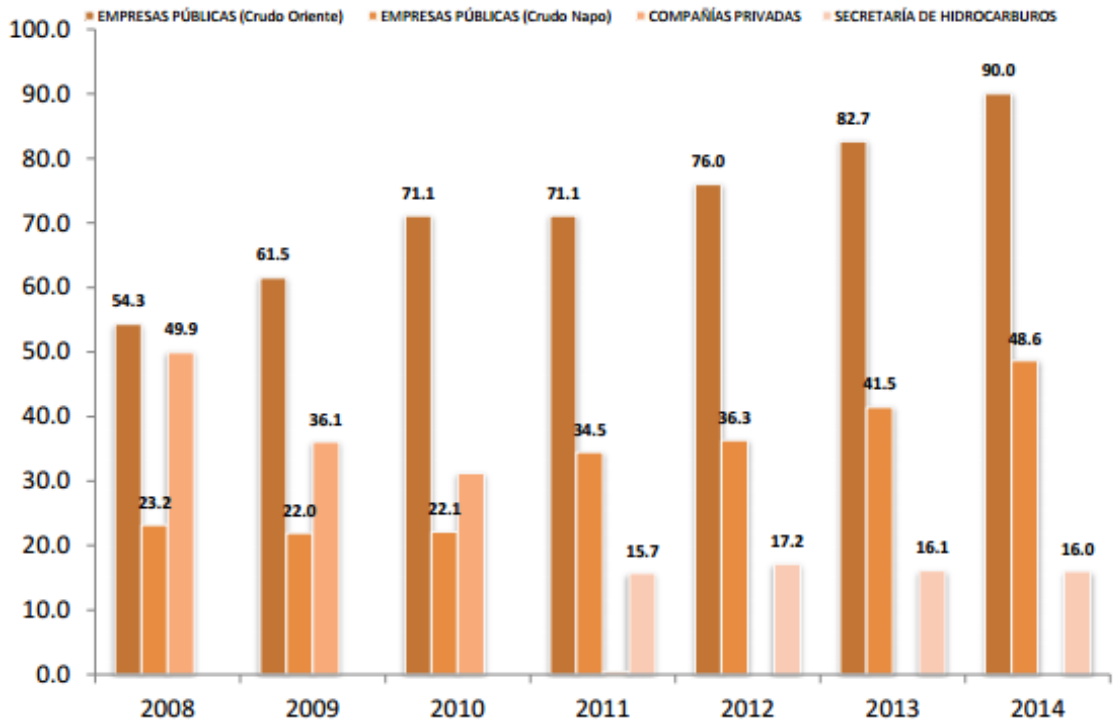


Figura 2: Exportaciones de Petróleo de las Empresas Públicas (millones de barriles)

Fuente: EP PETROECUADOR

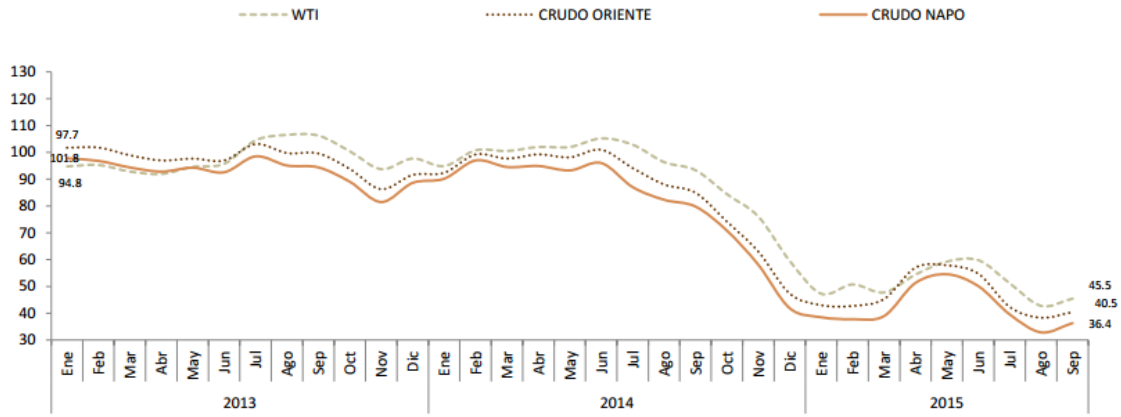


Figura 3: Precio de los Crudos Oriente, Napo y WTI (USD/Barril)

Fuente: EP PETROECUADOR

Se puede notar que, si bien las exportaciones petroleras en el país han venido al alza, gracias a que las empresas públicas han estado explotando más petróleo, la caída repentina de su precio a cantidades extremadamente bajas ponen al país en aprietos.

Según datos de EP PETROECUADOR, los precios del crudo a septiembre de 2015 alcanzaron los USD 40,5 el barril. Aunque parte de dicho descenso se ha compensado con una subida de impuestos, la dependencia del sector petrolero persiste, siendo necesario recurrir a la deuda externa. Esto es apremiante porque el Gobierno actual nunca se preocupó por tener unas reservas de capital lo suficientemente fuertes.

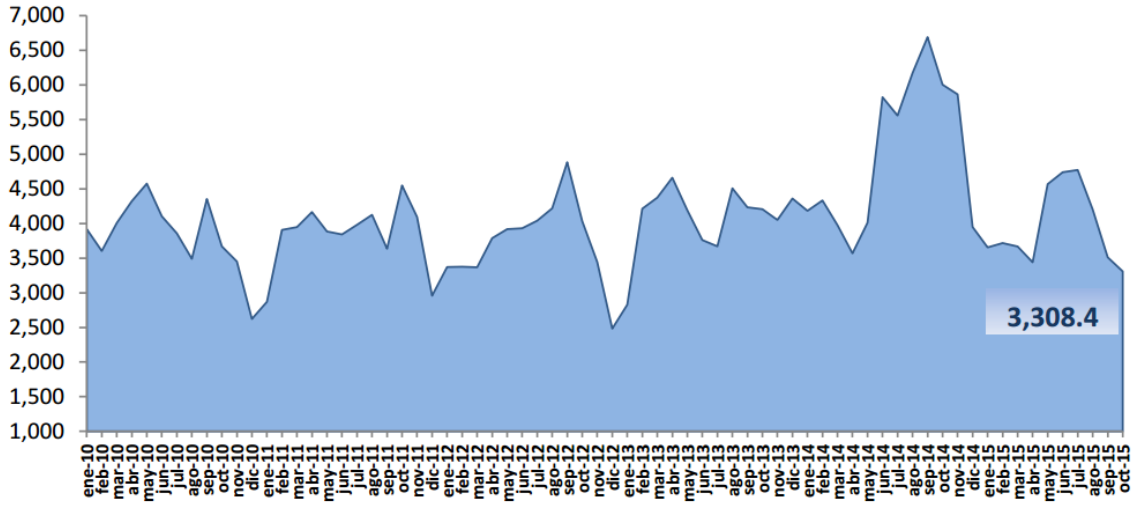


Figura 4: Reservas Internacionales (Millones de USD, 2010-2015)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Todo ingreso que existió se gastó, incluso generando deuda para gastar más de lo generado, por lo que las reservas nunca se fortalecieron para momentos como este. Por eso es que ahora el sector público se encuentra en problemas y se ha visto obligado a reducir plazas de trabajo, y también el sueldo de altos funcionarios. Asimismo, eso ha generado que la tasa desempleo aumente en cierta proporción durante el segundo trimestre de este año.

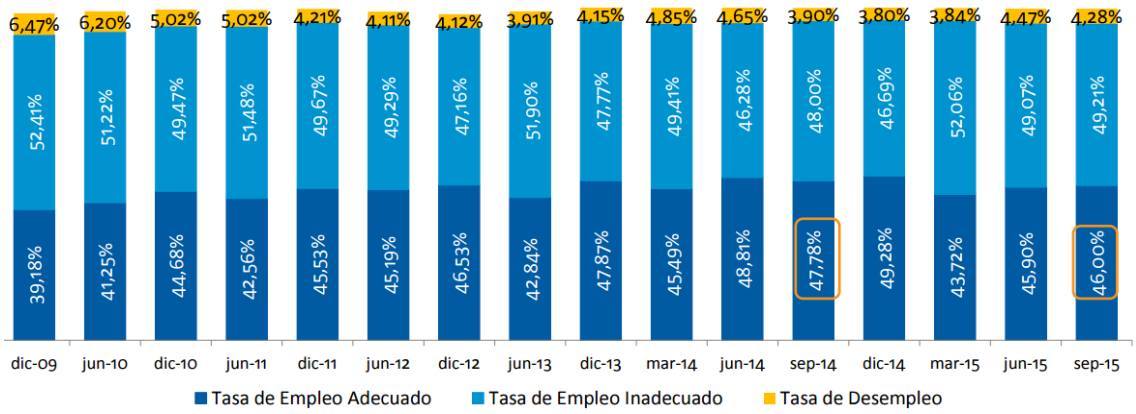


Figura 5: Evolución de Indicadores Laborales (Total Nacional)

Fuente: INEC

Cabe notar que, si bien la tasa de empleo sigue siendo alta con un 46%, la tasa de empleo inadecuado supera a la anterior en un 3,21%. Eso se da por un crecimiento progresivo del subempleo, que no es algo del todo bueno porque indica que las condiciones laborales se están deteriorando. Los ecuatorianos más que nunca deben apreciar y conservar sus empleos actuales.

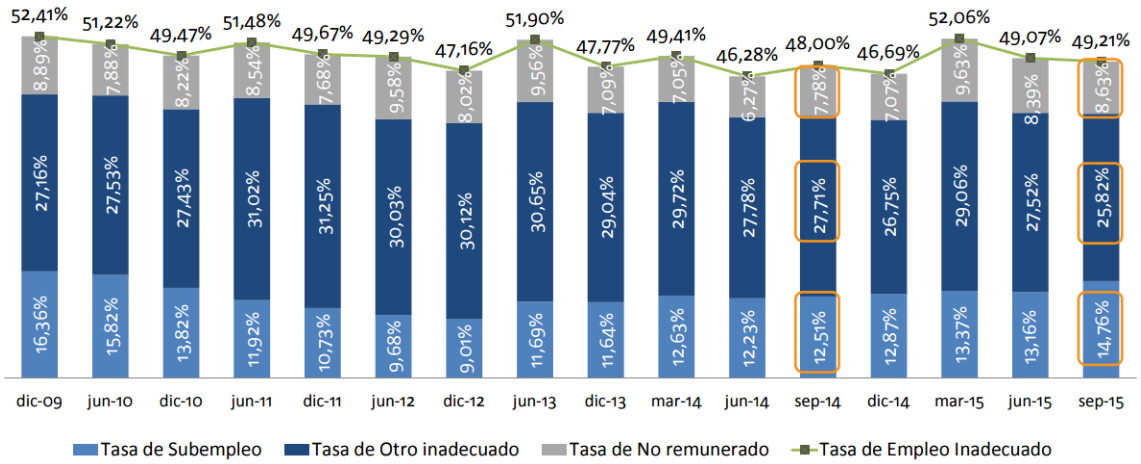


Figura 6: Evolución del Empleo Inadecuado (Total Nacional)

Fuente: INEC

Otra cosa que también afecta el desarrollo económico del país, como se mencionó antes, es la falta de inversión extranjera. Se debe tener muy en cuenta que el nivel de riesgo país del Ecuador se mantiene muy elevado, el cual a diciembre 2 del 2015 era de 1176.00 de acuerdo con el Banco Central del Ecuador. Solo somos superados por Venezuela en Latinoamérica, lo que no hace ver muy bien al país ante potenciales inversores. Este

rubro sería de mucha ayuda actualmente, para poder enfrentar la disminución de ingresos que encara el país.

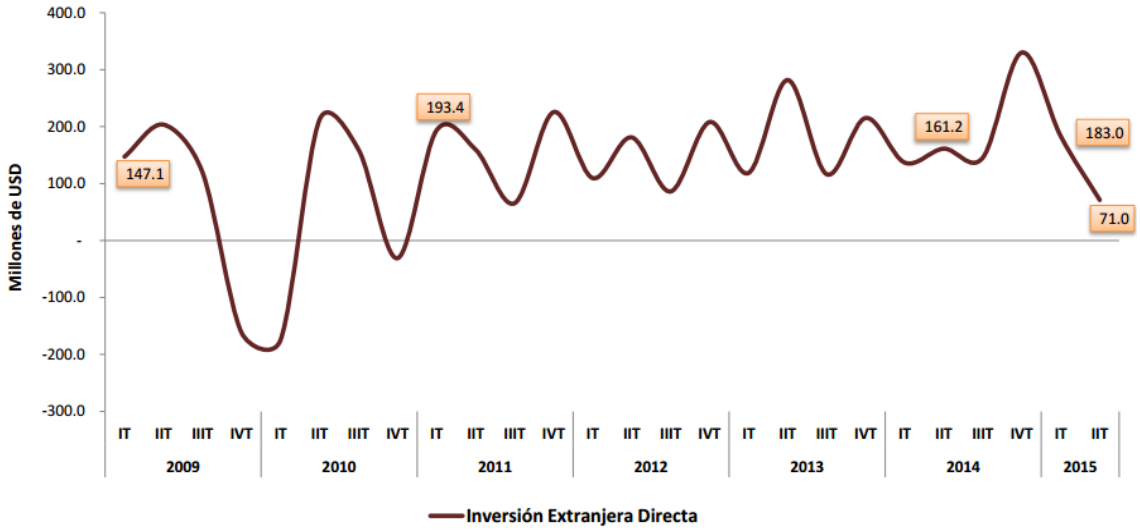


Figura 7: Inversión Extranjera Directa (2009.I - 2015II)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por último, es importante también analizar la inflación, la cual, como se puede observar en el gráfico en la parte inferior, se ha moderado en los últimos meses. Esto hace que el índice de precios al consumidor se mantenga estable y ya no al alza como venía sucediendo, lo que posiblemente aliente al ahorro y a la inversión. Aun así, la inflación podría tener un aumento mayor en 2016 cuando se eliminen las salvaguardias.

Tabla 1: Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%
feb-15	101,86	0,61%	4,05%	1,21%
mar-15	102,28	0,41%	3,76%	1,63%
abr-15	103,14	0,84%	4,32%	2,48%
may-15	103,32	0,18%	4,55%	2,66%
jun-15	103,74	0,41%	4,87%	3,08%
jul-15	103,66	-0,08%	4,36%	2,99%
ago-15	103,66	-0,001%	4,14%	2,99%
sep-15	103,93	0,26%	3,78%	3,27%
oct-15	**103,84**	**-0,09%**	**3,48%**	**3,17%**

Fuente: INEC

1.1.2 Tendencias Socioculturales

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural. Su población que, según la CIA Word Factbook, actualmente se estima que este en 15 868 396 personas, es muy diversa ya que el 71,9% son mestizos, 7% montubios, 7,2% afroecuatorianos, 7,1% indígenas, 6,1% blancos, y otros 0,3% de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010. En cuanto a la densidad demográfica, los resultados del censo arrojan una densidad de 55,8 habitantes por Km2 para el país. Las provincias con mayor densidad poblacional son Pichincha con 269,5 habitantes por Km2 y Guayas con 227,5; mientras que las de menor densidad son Pastaza y Galápagos con 2,8 habitantes por Km2 cada una.

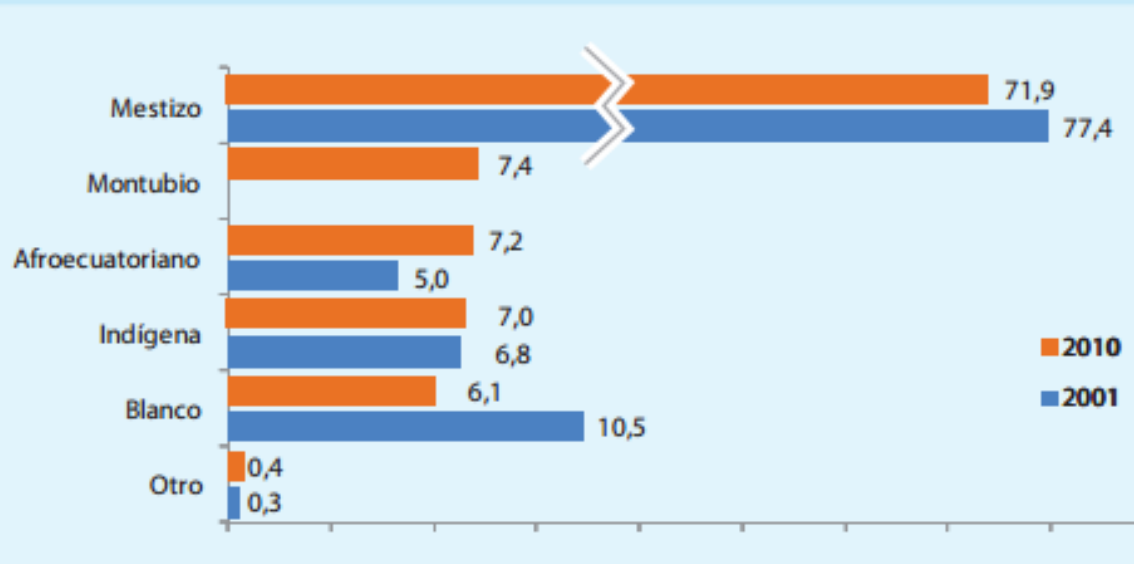


Figura 8: Autoidentificación de la Población (Censos 2001-2010)

Fuente: INEC

Esta es la población que conforma la cultura ecuatoriana, la cual no debe ser entendida desde un solo enfoque, ya que es resultado de una mezcla entre influencias europeas, llegadas con la conquista española, y la cultura ancestral indígena de los pueblos andinos, amazónicos, costaneros y afro-descendientes. Razón por la cual también se goza de una rica historia, costumbres y tradiciones.

El castellano es el idioma de uso oficial en la República del Ecuador. Sin embargo, existen otras lenguas y dialectos que son utilizados por los diversos grupos étnicos del país: como los Quichua Shimi, Awapit, Chapalachi, Tsafiqui, Paicoca, A'ingae,

Huaotirio, Shuar-chichan, y Záparo. Dentro de estas lenguas, el quichua es el de mayor difusión. Se habla en los pueblos de la Sierra y en la Amazonia, en donde existen dos dialectos: el quichua del Napo y el del Pastaza.

La religión predominante es la católica romana, pero existen otras ramas cristianas que últimamente han tenido una gran expansión. También los indígenas ecuatorianos suelen fusionar el catolicismo con sus creencias tradicionales, pero muchas comunidades todavía conservan sus creencias y practicas antiguas de adoración a la tierra, montañas, y el sol. Algo que vale la pena notar es que, la modernización que se ha venido dando en los últimos años en el país, no le ha robado a las ciudades y pueblos sus distintos sabores culturales, básicamente porque la gente se ha preocupado por mantener las tradiciones ancestrales vivas hasta el día de hoy. Se puede tomar como ejemplo de ello a ciudades como Otavalo y Quito.

Aun así, las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias deben estar atentas por las oportunidades y amenazas que logren surgir de los posibles cambios sociales, culturales y demográficos que se puedan dar. Si bien, como ya se mencionó, la población del Ecuador siempre se ha distinguido por ser costumbrista y tradicionalista, sobre todo en las generaciones más antiguas. Se puede notar un cambio cultural en las nuevas generaciones que, más bien, empiezan a concebir al mundo de una forma más moderna, digital y minimalista.

Es oportuno conocer que el 83,3% de los hogares ecuatorianos es estrato medio de acuerdo a los resultados de la primera Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC. Aunque, hay bastante discrepancia en este tema debido a que la misma población no percibe que esto sea así. El INEC hizo un análisis más que nada en base a ingresos, siendo este apenas uno de los criterios del bienestar social. Aun así, gracias a este análisis GAPRO debería tomar en cuenta que los ecuatorianos tienen el dinero suficiente como para gastar en alguno de los cursos de la empresa, solo que el problema es que la mayoría de la gente no le gusta invertir en su educación, sino que prefieren adquirir otras cosas con su dinero como autos, equipos electrónicos, entre otros, lo cual representa un reto para GAPRO.

1.1.3 Tendencias Políticas

En Ecuador se produjeron tres golpes de estado en menos de diez años, se disolvió tres veces a la Corte Suprema de Justicia y se declaró en receso al parlamento. La derecha tradicional, que estuvo de manera directa dirigiendo la vida del país, en la actualidad no logra consolidar una oposición unificada. El triunfo de Correa como presidente de la República es consecuencia de un largo proceso de inestabilidad política que duró varios años y que alcanzó su más alta expresión en el derrocamiento de los gobiernos de Bucaram, Mahuad y Gutiérrez, representantes de los intereses de los grupos oligárquicos y de la banca internacional.

El liderazgo de Correa surge, entonces, y se desarrolla con el apoyo popular, el cual también es el resultado de un proceso y condiciones concretas del escenario político, puesto que para la mayoría de ecuatorianos y ecuatorianas era importante, la presencia de una personalidad política diferente, que no hubiera sido parte de la partidocracia y con formación incluso académica para que dirija el destino del país. En definitiva, Correa representaba lo nuevo, lo apolítico y además con sensibilidad social.

Sin embargo, El Presidente Rafael Correa en 2009 impulsó claramente un viraje político de su Gobierno: rompió las alianzas con las fuerzas políticas y sociales de las izquierdas, se confrontó con las organizaciones sociales y políticas, atacó, desacreditó, estigmatizó, entre otros, a la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), a las organizaciones de trabajadores, maestros, estudiantes, campesinos, ecologistas, defensores de derechos humanos, entre otros. A partir de este punto, el Gobierno se vio en vuelto en los años siguientes, en muchas más confrontaciones con estos sectores, por causa de proyectos de ley como los de aguas, comunicación, educación superior, educación media, cultura, minas, servicio público. De hecho, el propio Rafael Correa ha tenido variaos roses con la prensa, llegando incluso hasta presentar cargos penales contra sus detractores, atentando de esta forma contra libertades y derechos fundamentales como conciencia, pensamiento, opinión, expresión.

A pesar estos aspectos negativos del Gobierno de Rafael Correa, se debe destacar la inversión que ha realizado en educación, que según el presidente ha sido 4,3 veces más que en gobiernos anteriores. Estos cambios que se han implementado en la educación

desde la enseñanza preescolar hasta los programas de becas para estudios superiores y de postgrado, realmente han marcado un nuevo panorama educacional en el país. En los últimos años se ha disminuido la inequidad, el desempleo y la pobreza, se ha reestructurado el sistema jurídico, se ha combatido la evasión de impuestos, se han construido varios aeropuertos, puertos, hospitales, hidroeléctricas, de las cuales las más grandes e importantes están previstas a inaugurarse en 2016, y se prevé representen un ahorro enorme al país en materia energética. También se ha fortalecido relaciones con organismos como la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur), la Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América (ALBA) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe (Celac).

Como se puede notar, el Gobierno de la revolución ciudadana ha tenido aspectos positivos y negativos, pero particularmente en 2015 es donde ha enfrentado más problemas y pérdida de popularidad. En marzo de este año el Gobierno comunicó que se iban a tomar ciertas medidas arancelarias con respecto a varios productos importados, con el fin de contrarrestar la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar; las denominadas salvaguardias ocasionaron el disgusto de la mayor parte de la población y ha perjudicado las operaciones de miles de negocios familiares y empresas.

Más tarde en junio, el Gobierno envió a la Asamblea Nacional dos proyectos de ley de carácter tributario, uno sobre la herencia y otro sobre la plusvalía de los bienes inmuebles, los dos calificados como medidas tendientes a la redistribución de la riqueza. Apenas presentados los proyectos a la Asamblea Nacional surgieron manifestaciones auto convocadas en Quito, en la Avenida de los Shyris, frente a la sede del partido de gobierno. El combustible que alimentaba las nuevas manifestaciones era el rechazo a los impuestos, la defensa de la familia y la oposición a políticas que llevaban al país a ser "como Cuba y Venezuela". Ante el rechazo del pueblo y por la venida del Sumo Pontífice al país, al Gobierno no le quedó más alternativa que archivar los proyectos de ley hasta previo aviso.

Por último, a finales de noviembre del mismo año, se contemplaba la aprobación de 15 enmiendas a las Constitución por parte de la Asamblea Nacional, mismas que generaron inconformidad en la gente por no ser sometidas a consulta popular, y dieron paso a fuertes protestas en represalia. Aun así, el 3 de diciembre de 2015 el Pleno aprobó el cambio en los incisos de temas que involucran a fuerzas armadas, comunicación pública, contraloría,

gobiernos autónomos y obreros públicos. Además de la reelección presidencial indefinida a partir de las elecciones de 2021.

1.1.4 Avances Tecnológicos

David (1997) nos indica que "Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones." (pág. 125)

En ese sentido las fuerzas tecnológicas realmente representan importantes oportunidades y amenazas que una empresa siempre debe tomar en cuenta. GAPRO al ser una empresa que presta servicios de capacitación, consultoría y gestión de proyectos, no necesita apoyarse en maquinarias, ni en equipos porque no está comercializando un producto físico. A pesar de ello, la utilización de computadoras es relevante para el giro del negocio, pues es requerido el manejo frecuente del correo electrónico, programar el horario de los cursos y capacitaciones de manera oportuna, llevar un registro de los clientes, así como tener una base de datos de los potenciales clientes, entre otras cosas. Así entonces, resulta necesario para GAPRO trabajar con equipos de cómputo lo más modernos posible, para poder brindar el mejor servicio a sus clientes y poder cumplir con sus expectativas.

Aparte de esto GAPRO también fomenta el uso de ciertos programas de computadora que personalmente usa o recomienda a sus clientes usar, los cuales, como todo buen software, se encuentran actualizándose frecuentemente. Entre el software para la gestión de proyectos de importancia para el ámbito en el que se desenvuelve GAPRO, tenemos los siguientes (de acuerdo con el sitio web de Dharma Consulting, aliado estratégico de GAPRO):

- EPM - ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT: Soluciones que permiten la administración y coordinación, de forma más efectiva, de proyectos puntuales, programas y portafolios de manera centralizada. Entre ellos se tiene al Rational Portfolio Manager, Vertabase Pro, EnterPlicity, I-lign., Augeo 5, Mariner Portfolio Management, ChangePoint, entre otros.

- PORTFOLIO MANAGEMENT: Soluciones que permiten gestionar proyectos dentro de un portafolio. Entre ellos se tiene al Aplication Porftolio Management y al PlanView Enterprise.

- PROJECT MANAGEMENT: Herramientas para la Gestión de Proyectos, las cuales permiten realizar seguimiento de tiempos en proyectos, mejoramiento del flujo de trabajo en proyectos, creación y gestión de listas de tareas, riesgos y problemas en proyectos, etc. Entre las herramientas más utilizadas se tiene al @Task, AceProject, ProjectTracker, Intellisys Project Desktop, Infowit Creative Manager, Project Administrator, etc.

- PROGRAM MANAGEMENT: Herramientas que permiten gestionar y controlar proyectos dentro de un programa. Entre ellos se tiene al Itools Control, Paragon, Omnix Release 9, etc.

- GESTIÓN DE ALCANCE: Herramientas que permiten definir el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para culminar el proyecto de manera exitosa. Implica especificar y controlar qué está incluido y qué no está incluido dentro del proyecto. Ofrece la posibilidad de crear diagramas WBS y en muchos casos la posibilidad de aplicar nuevas técnicas para el análisis de negocios, como el Method H, y WBS Chart Pro.

- GESTIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS: Herramientas para la Gestión de Proyectos que permiten la creación de cronogramas de proyectos, al igual que el seguimiento básico de costeo del mismo. Entre ellos se tiene al Milestones Professional, Project KickStart, OroTimesheet, Plan On The Net, Advanced Management Solutions (AMS) Realtime, Software Lifecycle tool Suite from QSM, ProjectCompanion, AvailSuite, eTaskMaker, etc.

- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Herramientas que permiten tener una representación visual de la organización a través de diagramas profesionales, además posibilitan el uso efectivo de los recursos humanos involucrados en un proyecto. Entre ellos están el OrgChart, Web TimeOff, Atlas Business Solutions (ABS).

- GESTIÓN DE RIESGOS: Herramientas para la Gestión de los Riesgos de Proyectos que permiten el proceso sistemático de identificar, analizar y responder a los riesgos de los proyectos. Entre los más conocidos tenemos al @Risk y al RiskyProject.

1.1.5 Competencia

"Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias" (David, 1997)

Varias empresas ofrecen un sin número de cursos de capacitación en diferentes temas como son marketing, ventas, desarrollo gerencial, procesos, productividad, manejo del talento humano, etc. Asimismo, ofrecen servicios de consultoría dentro de esas ramas. GAPRO compite en un sector que, si bien es amplio por su variada oferta, su competencia directa resulta algo reducida, pues existen pocas empresas e instituciones que se especializan en lo referente a gestión de proyectos.

En base a lo anterior, se pudo determinar entonces que, en el mercado, los competidores directos de GAPRO son: BMLaurus, TenStep, Corporación Elite, Actitud y Talento; estas empresas ofrecen algunos cursos en temas relacionados con proyectos, destacándose lo que es la Dirección de Proyectos y Gestión de Riesgos. Por otro lado, se encuentran un par de escuelas de negocio, ADEN y ESPAE, que ofrecen ciertos cursos más enfocados en el tema. Por último, se encuentran también otras instituciones educativas como UDLA, Universidad San Francisco, Politécnica Nacional, PUCE, Universidad Andina Simón Bolívar, que presentan algún curso de gestión de proyectos dentro de su portafolio. Se pudo determinar que uno de los servicios más comunes y más solicitados por los clientes dentro de todas estas empresas e instituciones, es el curso de preparación para certificación PMP (Project Management Profesional). Esto indica que la gente tiene la necesidad de certificarse como profesional en proyectos, y por lo tanto representa una oportunidad muy buena para GAPRO, que tiene que mostrarse competitivo con sus precios, pues la competencia se maneja con precios similares.

1.2 Análisis Interno

1.2.1 Descripción de la Empresa

GAPRO Consulting Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con un staff de profesionales de gran experiencia en la industria de telecomunicaciones y tecnologías de la información, así como en consultoría y gestión de proyectos a nivel nacional e internacional. La empresa cuenta con certificaciones PMP®, PMI-RMP®, PMI-SP®, PMI-ACP® CSM®, CSPO® & ITIL®, GPR, orientadas a contribuir al logro de objetivos institucionales de las industrias y empresas ecuatorianas, con altos índices de calidad. Como empresa consultora GAPRO, es capaz de mejorar las prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios de los clientes.

GAPRO se constituyó en Quito, el 28 de diciembre de 2012 y empezó sus operaciones el 2 de abril de 2013 bajo la dirección de sus 4 socios: Washington Fernando Padilla Arcón, Byron Rafael Castro Pabón, Omar Alexander Gómez Jaramillo, Jesús Dagoberto Segura Erazo. Cada uno con el 25% de participación. En marzo del 2015 Dagoberto vende sus acciones y entra a formar parte de la empresa como socio Edwin Jhair Mena Jácome.

GAPRO mantiene una alianza estratégica con Dharma Consulting, empresa líder en el Perú dedicada a la generación de productos y servicios de Gestión de Proyectos. Dharma Consulting es Registered Education Provider (REP) del Project Management Institute (PMI) y también está inscrita en el Programa de Registro de Consultores del PMI (PMI Registry Consultant).

Los servicios de GAPRO proporcionan valor a sus clientes al permitirles conocer, aprender, implantar y usar la Gestión de Proyectos como enfoque básico de su propio proceso de generación de valor.

1.2.2 Misión

La declaración de la misión según David (1997) es “una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una

declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta central, ¿cuál es nuestro negocio?" (pág. 88)

Las empresas necesitan concretar bien quienes son y a que se dedican, para poder diferenciarse de su competencia y generar un reconocimiento por parte del cliente. Así entonces, GAPRO trata de definir su negocio de la siguiente manera:

"Somos una empresa dedicada a la Consultoría y Gestión de Proyectos, que proporciona a nuestros clientes, servicios y productos orientados a generar alto valor por medio de la aplicación de los estándares de mayor reconocimiento a nivel mundial en la Dirección Profesional de Proyectos".

1.2.3 Visión

"Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. Proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias." (Hill & Jones, 1996, pág. 40)

Es importante para una empresa preguntarse qué es lo que quiere llegar a ser, de manera que sus acciones se e vean enfocadas hacia ese horizonte. Para GAPRO resulta igual y plantea la siguiente visión:

"Ser la empresa líder a nivel nacional en servicios de Consultoría y Dirección Profesional de Proyectos con altos estándares de calidad".

1.2.4 Valores

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados, ya que esto permite a la empresa definirse como tal y guiar en cierta forma la conducta de sus miembros. Eso no es diferente para GAPRO que cuenta con sus propios valores:

- **Profesionalismo:** GAPRO se preocupa por brindar a sus clientes lo promete, con responsabilidad, esfuerzo y dedicación, tratando permanentemente de superar sus expectativas y buscando siempre una mejor forma de hacer las cosas.

- **Conocimiento:** GAPRO es una empresa cuyo principal valor es el conocimiento, ya que esto es lo que entrega en cada uno de sus servicios. Por lo tanto, GAPRO se preocupa de que su personal esté debidamente capacitado en las competencias requeridas para cumplir eficiente y eficazmente sus funciones.

- **Respeto:** el respeto es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo y de cualquier relación interpersonal. Es por ello que GAPRO fomenta el trato amable y cortés, tanto al interior de su organización como en la relación con los clientes.

- **Trabajo en Equipo:** Las personas que conforman el Equipo de GAPRO Consulting comparten los mismos objetivos, planes y estrategias, prevaleciendo los objetivos del conjunto sobre los individuales y en un ambiente constructivo.

- **Reconocimiento:** En GAPRO se valora, elogia y celebra los logros profesionales y personales de sus integrantes. Esto motiva a sus colaboradores a dar lo mejor de sí en beneficio de los clientes.

1.2.5 Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa. "Permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación." (Porter M. E., 2010, pág. 63)

Al poder examinar cada una de las actividades que realiza la empresa, la cadena de valor contribuye a identificar donde se genera valor y a su vez ventaja competitiva. Entonces, para determinar el alcance competitivo de GAPRO, es preciso conocer su cadena de Valor:



Figura 9: Cadena de Valor GAPRO

Fuente: GAPRO

Es conveniente recordar que las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

1.2.5.1 Actividades Primarias

Porter (2010) nos dice que "Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta." (pág. 67)

Cabe recalcar que las actividades primarias dependen de las estrategias de la empresa y de la industria donde esta se desenvuelve. Todavía más, GAPRO, siendo una empresa de servicios, sus actividades primarias van a variar mucho de las genéricas, que son más enfocadas en empresas comerciales. Así, las actividades primarias de la Cadena de Valor de GAPRO son:

- **Comercial y Marketing:** engloba todos los medios necesarios para promocionar el negocio. Estos medios son: la hospitalidad, publicidad, guías, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas.

- **Seguridad de información:** conjunto de medidas preventivas y reactivas que permiten resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de la misma. Tiene como fin la

protección de la información y de los sistemas de la información del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada.

- **Generación del Conocimiento:** tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. Es un proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

- **Generación del Servicio:** consiste en el proceso completo de crear y llevar un servicio al mercado. Existen dos aspectos paralelos que se involucran en este proceso: uno implica la construcción del servicio; el otro, análisis de mercado.

- **Servicio Post-Venta:** Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del servicio. Puede ser a través de políticas de fidelización, bases de datos, ajuste del servicio en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

1.2.5.2 Actividades de Apoyo

Porter (2010) señala que "Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales." (pág. 67)

Igualmente, en una empresa de servicios como GAPRO las actividades de apoyo van a variar en cierta forma de las genéricas. Entre las actividades de apoyo de la Cadena de Valor de GAPRO tenemos:

- **Infraestructura:** Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.

- **Recursos Humanos:** Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación.

- **Organización Interna y Tecnología:** involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

- **Gestión Logística:** todo lo relacionado a la adecuada prestación del servicio, buena programación del calendario de cursos y capacitaciones, los insumos necesarios para otorgar a los clientes, así como la búsqueda del lugar físico más apropiado para cada tipo de capacitación.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Análisis cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael E. Porter es una herramienta analítica ampliamente utilizada para evaluar el entorno de la industria en la que se encuentra la empresa. Para ello se analizan por separado 5 fuerzas básicas.

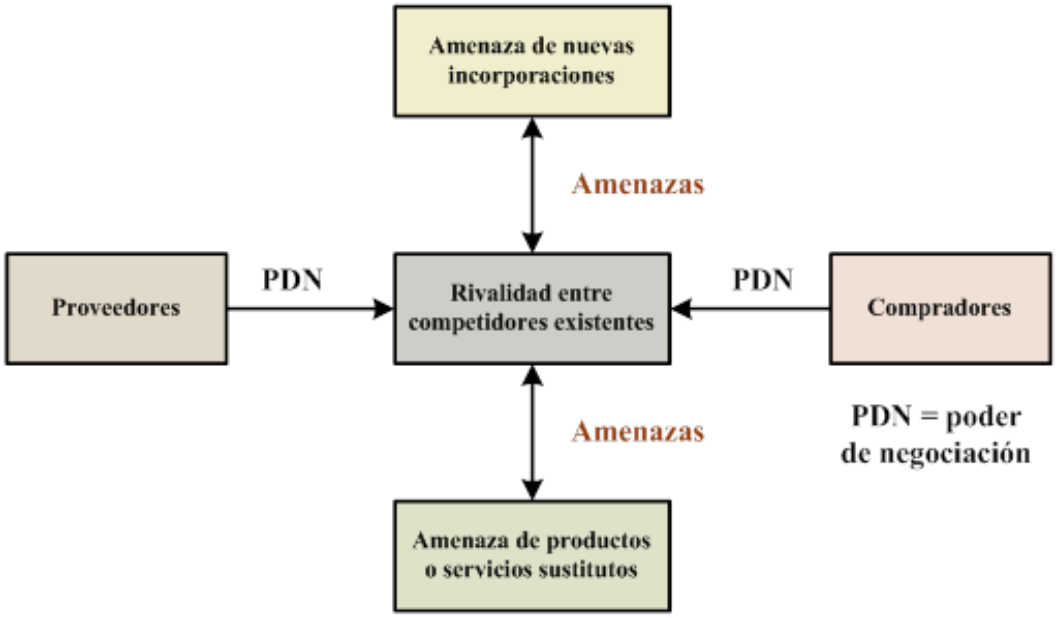


Figura 10: Fuerzas de Porter

Fuente: (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 54)

Dividir una industria en estas cinco fuerzas permite un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, permite un mejor análisis de su entorno y, de esta manera, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. Para posteriores análisis, el sector industrial donde compite GAPRO será denominado como sector industrial de servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos.

Para realizar este análisis se va a tomar como referencia la figura 2.4 de la página 61 del libro Administración Estratégica Textos y Casos de Dess, Lumpkin y Eisner. En base a

ella, se elaborarán las mismas tablas, pero se llenará el checklist de acuerdo a la situación de GAPRO. A cada factor que coincida con el de las tablas de la figura 2.4 se le asignará una calificación de 1 punto, a cada factor que no coincida se le asignará una calificación de 0. Al final se sumará la calificación de cada uno de los factores, naturalmente si todos los factores coinciden la suma total será equivalente al 100%, pero en el caso de que no, se realizará una regla de tres con el total, para determinar el porcentaje de la fuerza analizada. Por ejemplo, en la intensidad de la rivalidad entre competidores existen 8 factores, si la tabla de GAPRO coincide en 5 con los factores de la tabla de la figura 2.4 del libro de Dess, eso equivaldría a una calificación de 5/8, lo cual representaría un 62.5% de intensidad de esa fuerza, ya que, haciendo la regla de tres, si 8 equivale al 100% entonces 5 equivale al 62.5%. De esta manera, con un 62,5%, se determinaría que esta fuerza si es influyente dentro de la industria.

2.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes

Según Dess et al. (2011) la amenaza de nuevos participantes se refiere a "la posibilidad de que nuevos competidores erosionen las utilidades de las empresas ya establecidas en un sector." (pág. 54)

Por supuesto, a GAPRO no le resultaría conveniente que empresas nuevas entren a competir con facilidad. La intensidad de esta fuerza dependerá mucho de las barreras de entrada que existan en el sector, si las barreras de entrada son altas o existen grandes represalias por parte de los competidores, ciertamente, las nuevas empresas se sentirán desanimadas de ingresar a competir. Aun así, a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar esta fuerza permite a la compañía estar atenta al ingreso de estos nuevos competidores, para que se puedan formular estrategias que les pueda hacer frente o que permitan fortalecer las barreras de entrada.

La amenaza de nuevos participantes en la industria en la que se encuentra GAPRO se la analiza de la siguiente manera:

Tabla 2: Amenaza de Nuevos Participantes Dess

LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)
LAS ECONOMÍAS DE ESCALA SON		X
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X
LOS REQUERIMIENTOS DE CAPITAL SON		X
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X
EL CONTROL DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN		X
EL CONOCIMIENTO PATENTADO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS		X
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A LAS MATERIAS PRIMAS ES		X
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A SUBSIDIOS DEL GOBIERNO ES		X

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 3: Amenaza de Nuevos Participantes GAPRO

LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)	CALIFICACIÓN
LAS ECONOMÍAS DE ESCALA SON	X		0
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X	1
LOS REQUERIMIENTOS DE CAPITAL SON	X		0
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON	X		0
EL CONTROL DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN		X	1
EL CONOCIMIENTO PATENTADO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS	X		0
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A LAS MATERIAS PRIMAS ES	X		0
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A SUBSIDIOS DEL GOBIERNO ES		X	1
		TOTAL	3

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

- Las economías de escala son altas, porque, las empresas establecidas dentro de este sector llevan ya tiempo operando en el mercado, y dado el volumen de su prestación de servicios, son capaces de absorber gran parte de sus costos.

- La diferenciación del producto es baja, porque, se pueden encontrar servicios similares entre la competencia. Más que nada, los cursos y programas ofrecidos se diferencian por la metodología y el grado de especialización del instructor.

- Los requerimientos de capital son altos, pues, para ingresar en el sector se necesita de una inversión inicial fuerte. De manera que se pueda brindar un excelente servicio, se requieren buenos instructores, buen material y buenos espacios, los cuales muchas veces necesitan alquilarse. Una adecuada publicidad es imprescindible también.

- Los costos por cambiar de proveedor son altos, dado que, instructores expertos en gestión de proyectos, no es algo tan fácil de conseguir. Estos profesionales cobran honorarios altos por sus servicios, y, cambiar de una persona a otra resultaría caro, si se cuentan con servicios fijos de alguien se puede llegar, incluso, a algún acuerdo, que vendría a ser más conveniente.

- El control de las empresas establecidas sobre los canales de distribución es bajo, puesto que, existen muchas formas de dar a conocer los servicios ofrecidos por las empresas que ninguna acapara completamente. Se pueden recurrir tanto a medios tradicionales como no tradicionales, principalmente el uso de internet y redes sociales es lo más común hoy en día y difícilmente se satura.

- El conocimiento patentado de las empresas establecidas es alto, ya que, al brindarse servicios de capacitación y consultoría de temas específicos, como lo es la gestión de proyectos, las compañías que forman parte del sector necesitan tener una metodología bien sólida para impartir sus cursos y brindar los servicios requeridos.

- El acceso de las empresas establecidas a las materias primas es alto. Al tratarse de un sector de servicios, en este caso, a la materia prima se le debe ver como el

conocimiento que está ahí, que es intangible y se lo va a impartir. Si se entiende de esta manera, evidentemente, su acceso va a ser bien reñido, pues el conocimiento resulta un "material" muy apreciado en este sector.

- El acceso de las empresas establecidas a subsidios del gobierno es bajo, debido a que, simplemente, el gobierno no apoya a las empresas privadas. Las políticas públicas adoptadas por el gobierno son poco favorables, y, más bien, perjudican a los diferentes sectores, razón por la cual las empresas prefieren no depender del estado.

Mediante este análisis, se ha determinado que la amenaza de nuevos participantes es baja, con un 37.5%, lo cual, indica que, es poco probable que nuevas empresas quieran ingresar a competir dentro de este sector, más no es imposible que suceda. GAPRO, debe aprovechar esto para reforzar las estrategias que le permitan actuar de forma proactiva ante cualquier competidor potencial que surja.

2.1.2 Poder de Negociación de los Compradores

Dess et al. (2011) mencionan que "Los compradores amenazan a un sector cuando obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o más servicios y enfrentan a los competidores entre sí." (pág. 56)

En cualquier industria, por lo general, los compradores tienen un mayor poder de negociación frente a sus vendedores, lo cual, está bien porque los compradores tienen derecho demandar productos y servicios con buenos precios y de calidad, así como, condiciones de negociación favorables. Lo dificultoso para una compañía es cuando este poder es demasiado alto, ya que, las exigencias de los compradores se vuelven abusivas y atentan contra las utilidades de la compañía y en sí del sector. El análisis de esta fuerza permite a la empresa formular estrategias destinadas a reducir el poder de negociación de los consumidores, y así lograr más bien, una fidelización de estos.

El poder de negociación de los compradores se lo analiza a continuación de la siguiente forma:

Tabla 4: Poder de Negociación de los Compradores Dess

EL PODER DE LOS COMPRADORES ES MUCHO CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)
LA CONCENTRACIÓN DE LOS COMPRADORES RESPECTO DE LOS PROVEEDORES ES	X	
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE LOS PROVEEDORES ES		X
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS DE LOS PROVEEDORES ES	X	
LA CANTIDAD DE LAS GANANCIAS DEL COMPRADOR ES		X
LA IMPORTANCIA DE LOS INSUMOS DE LOS PROVEEDORES PARA LA CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL DEL COMPRADOR ES		X

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 5: Poder de Negociación de los Compradores GAPRO

EL PODER DE LOS COMPRADORES ES MUCHO CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)	CALIFICACIÓN
LA CONCENTRACIÓN DE LOS COMPRADORES RESPECTO DE LOS PROVEEDORES ES	X		1
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X	1
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE LOS PROVEEDORES ES		X	1
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS DE LOS PROVEEDORES ES		X	0
LA CANTIDAD DE LAS GANANCIAS DEL COMPRADOR ES	X		0
LA IMPORTANCIA DE LOS INSUMOS DE LOS PROVEEDORES PARA LA CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL DEL COMPRADOR ES	X		0
		TOTAL	3

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Antes de continuar con el análisis, entiéndase como proveedor, en esta sección, a la empresa o empresas que se encuentran dentro de este sector, es decir, GAPRO y sus competidores.

- La concentración de los compradores respecto de los proveedores es alta, esto debido a que, usualmente, existe un grupo de compradores que demanda el servicio. El servicio se lo brinda, no solo una persona, si no, a varias a la vez, lo que hace que estos clientes representen un porcentaje elevado de ingresos por curso o capacitación, entonces su importancia crece para las empresas del sector.

- Los costos por cambiar de proveedor son bajos, porque, los precios de los servicios que manejan las compañías en el sector son competitivos, no varían mucho el uno del otro, por lo que, al consumidor le resulta indiferente, de cierta manera, elegir los servicios que ofrece una compañía o la otra; algunas veces le resultará más caro, otras veces incluso más barato, pero no será una gran diferencia.

- La diferenciación del producto de los proveedores es baja, ya que, como se mencionó antes, se pueden encontrar servicios similares entre las diferentes empresas del sector. El factor determinante para que un consumidor elija a un proveedor sobre otro, será que este se dé cuenta de que tan valioso va a ser todo el conocimiento que va a adquirir, por parte de los servicios brindados por una empresa respecto a otra.

- La amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores es baja. Al parecer, en esta parte, el libro comete un error, porque, la amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores, no influiría, en lo absoluto, en el poder de negociación de los compradores, pero si se habla de la amenaza de una integración hacia atrás por parte de los consumidores, entonces la situación cambia y eso si afecta directamente a su poder de negociación. Si se lo ve por ese lado, entonces, esta amenaza, igualmente, es baja, debido a que, los consumidores que buscan servicios de capacitación y consultoría, tienen la intención de aprender y desarrollar su capacidad intelectual, más no, con el conocimiento adquirido, el abrir su propia empresa de gestión de proyectos.

- La cantidad de las ganancias del comprador es alta, dado que en la mayoría de trabajos se pagan sueldos de un buen nivel, sobre todo en el sector público. Compradores rentables no se preocupan mucho por los precios altos, entonces no sienten la necesidad de negociar unos menores. Sin embargo, en la actualidad. la gente se está reservando en sus gastos dada la situación del país, por lo que prefieren ahorrar y buscar precios convenientes.

- La importancia de los insumos de los proveedores para la calidad del producto final del comprador es alta. En este caso, como se trata de un sector de servicios de capacitación y consultoría, las empresas que forman parte de él, no comercializan ninguna materia prima, tampoco el comprador fabrica algún producto con esos insumos, por lo que, este factor no aplicaría para el sector. Pero, si a este factor se lo traslada al sector de servicios, si a los insumos se los ve como los servicios que se prestan, y al producto final del comprador como el desarrollo intelectual y conocimientos que este adquiere al final, entonces, indudablemente, será de gran importancia para el comprador que el servicio sea de calidad, pues, las personas que buscan el autodesarrollo siempre buscan lo mejor para ellos mismos, aunque sea costoso.

A través de este análisis, se ha logrado determinar que el poder de negociación de los consumidores es intermedio, con un 50%, lo que quiere decir que, esta fuerza algunas ocasiones puede llegar a ser mayor y otras veces no tan representativa, todo depende de que tan dispuesto este el consumidor a negociar precios más bajos y mejores beneficios. Lo que GAPRO debe hacer es mantenerse firme en sus políticas y no permitir que los consumidores saquen demasiadas ventajas de la empresa al momento de cerrar el acuerdo. GAPRO puede mostrarse más flexible, a medida que se fidelicen más clientes y en casos en que los consumidores representen un gran volumen de las ventas, será adecuado dar ciertos descuentos y beneficios.

2.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores

"Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación mediante la amenaza de elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos" (Dess et al. 2011, pág. 56)

Lo ideal para una compañía y el sector, sería que los proveedores no tengan mucho poder de negociación, ya que, le resultaría mucho más costoso a una empresa adquirir los recursos necesarios para operar, eso indudablemente reduciría su rentabilidad. En general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, pues si no existe tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios e imponer términos arbitrarios. Lo que hay que buscar es no depender de un solo proveedor y tener a disposición algunas opciones.

Hay que entender que, en una empresa de servicios, la connotación de lo que es un proveedor difiere, en cierta forma, de lo que es en una empresa comercial o de elaboración productos. En el caso de GAPRO, que brinda servicios de carácter intelectual, como son cursos, consultorías y capacitaciones en proyectos, los proveedores vendrían a ser aquellas personas a las que se contrate para dictar dichos cursos. Es importante definir esto para el posterior análisis.

El poder de negociación de los proveedores obedece a los factores que se analizan a continuación:

Tabla 6: Poder de Negociación de los Proveedores Dess

EL PODER DE LOS PROVEEDORES ES MUCHO CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)
LA CONCENTRACIÓN RESPECTO DEL SECTOR COMPRADOR ES	X	
LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES		X
LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL PROVEEDOR ES		X
LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROVEEDOR ES	X	
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR PARA EL COMPRADOR SON	X	
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN FUTURA DE PROVEEDORES ES	X	

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 7: Poder de Negociación de los Proveedores GAPRO

EL PODER DE LOS PROVEEDORES ES MUCHO CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)	CALIFICACIÓN
LA CONCENTRACIÓN RESPECTO DEL SECTOR COMPRADOR ES	X		1
LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES		X	1
LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL PROVEEDOR ES		X	1
LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROVEEDOR ES		X	0
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR PARA EL COMPRADOR SON	X		1
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN FUTURA DE PROVEEDORES ES	X		1
		TOTAL	5

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

- La concentración respecto del sector comprador es alta, ya que, los proveedores son pocos. Las empresas del sector no tienen muchas opciones para elegir, puesto que,

los profesionales especializados netamente en gestión de proyectos, son escasos y muy cotizados, además no muchos están dispuestos o preparados para dictar cursos.

- La disponibilidad de productos sustitutos es baja, porque, al no haber muchos instructores en el mercado, tampoco existen muchos servicios sustitutos de donde escoger, y eso que, lo que ofrece un profesional en relación a otro no difiere mucho. En teoría, no sería difícil decidirse por un profesional capacitado, pero dada su escasez lo es.

- La importancia del cliente para el proveedor es baja, debido a que, los profesionales en gestión de proyectos no solo se dedican a ser instructores, por lo común, forman parte de grandes firmas o empresas medianas donde ocupan un buen puesto, entonces, les es indiferente prestarse a dictar cursos, a menos que, de verdad les guste hacerlo o quieran tener un ingreso extra.

- La diferenciación de los productos y servicios del proveedor es baja, pues, de un profesional en gestión de proyectos, se esperan ciertos conocimientos y destrezas estándares propios de su rama. Se entiende que, como instructor, cualquier profesional de proyectos va a ser capaz de impartir los conocimientos necesarios a las personas que soliciten sus servicios. Un profesional de proyectos no se va a diferenciar mucho el uno del otro, si no por los títulos y experiencia que posea, si sabe de docencia eso representaría una gran ventaja ante los demás.

- Los costos por cambiar de proveedor para el comprador son altos, ya que, como se mencionó antes, los instructores, al ser profesionales expertos en gestión de proyectos, cobran honorarios altos por sus servicios. Al haber pocos, lo mejor para la empresa será quedarse con uno fijo y no cambiar a otro, puesto que, representaría un desembolso mayor de dinero, más aún si el instructor presta frecuentemente sus servicios a la empresa y se habría llegado a un acuerdo en sus precios.

- La amenaza de una integración futura de proveedores es alta, dado que, la posibilidad de que un grupo de profesionales en gestión de proyectos se junte y cree su propia empresa consultora de especialidad, es bastante factible. El conocimiento

y las capacidades que poseen les daría la confianza necesaria para hacerlo, a pesar de que las barreras de entrada si sean algo altas como ya se determinó.

Mediante este análisis, se ha podido determinar que el poder de negociación de los proveedores es alto, con un 83,33%, lo cual, indica que, esta es una fuerza bastante representativa dentro del sector en el que se encuentra GAPRO, y, por lo tanto, no debe ser tomada a la ligera. Los proveedores pueden tener tal poder que no va a quedar más opción que las empresas se abstengan a sus exigencias y terminen pagando los precios que estos impongan. GAPRO debe buscar alianzas con los instructores para que su contratación no resulte tan costosa, y, ese desembolso de dinero no atente contra su rentabilidad. Una opción para GAPRO podría ser, incluso, usar a los propios socios para impartir cursos, ya que, algunos de ellos son especialistas en proyectos, esto les ahorría mucho dinero y problemas con los potenciales proveedores.

2.1.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Como se sabe los productos y servicios sustitutos son aquellos que pueden cumplir con la misma función que los que ofrece la empresa, o en este, caso el sector. Dess et al. (2011) explican que "éstos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial mediante la imposición de un tope a los precios que las empresas de ese sector pueden cobrar con utilidad" (pág. 57). Esto hace sentido, debido a que, el consumidor tiende a preferir el producto o servicio más barato en relación a otro, con tal que satisfaga su necesidad.

Para evitar que los productos y servicios sustitutos lleven a una reducción de ingresos en la empresa, es fundamental crear estrategias que permitan competir contra ellos. Estas estrategias pueden incluir: aumentar la calidad de los productos o servicios, reducir los precios, aumentar canales de venta, aumentar publicidad, aumentar las promociones, pero sobretodo, lo más importante, es la diferenciación. Un producto o servicio claramente diferenciado va a sobresalir por si solo ante cualquier otro sustituto, no necesita mayor impulso.

La amenaza de productos y servicios sustitutos en el sector en el que se encuentra GAPRO se analiza así:

Tabla 8: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos Dess

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO SUSTITO ES	X	
LA TASA DE MEJORÍA EN LA RELACIÓN PRECIO-DESEMPEÑO DEL PRODUCTO SUSTITUTO ES	X	

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 9: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos GAPRO

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)	CALIFICACIÓN
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO SUSTITO ES		X	0
LA TASA DE MEJORÍA EN LA RELACIÓN PRECIO-DESEMPEÑO DEL PRODUCTO SUSTITUTO ES	X		1
		TOTAL	1

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

- La diferenciación del producto sustituto es baja. Por lo mencionado anteriormente, se sabe que los servicios que se ofrecen dentro del sector guardan cierta similitud. Estos programas de capacitación y consultoría, en esencia, pueden ser bastante parecidos el uno del otro, ya sea en su contenido, o en su metodología. La calidad y el valor agregado que las empresas logren darle a sus servicios, harán que el consumidor se incline por un servicio frente a otro.

- La tasa de mejoría en la relación precio-desempeño del producto sustituto es alta. Esta relación se refiera al hecho que, de un producto sustituto, se espera un desempeño aceptable por un precio menor al del producto o servicio original. En el sector, esta fuerza resulta algo alta, ya que, al tratarse de servicios similares, en muchos casos, también lo es su desempeño o calidad. Ciertamente, dichos servicios

se pueden encontrar a un precio relativamente más bajo que la competencia, como por ejemplo lo que son las variedades de cursos online.

Se concluye que la amenaza de productos y servicios sustitutos es intermedia, con un 50%, lo cual significa que, esta fuerza puede llegar a ser una amenaza grande o no, dependiendo de si los productos sustitutos tienen una buena publicidad, sus precios son menores a los existentes, o si hay poca lealtad de los consumidores respecto a las empresas del sector. Que exista una amenaza potencial de productos y servicios sustitutos resulta en un escenario no muy conveniente para GAPRO, ya que se podría limitar el precio que GAPRO cobra por la prestación de sus servicios; un precio alto podría hacer que los consumidores opten por adquirir los servicios sustitutos, un precio razonable todavía podría hacer a GAPRO atractivo ante la competencia y servicios sustitutos. GAPRO necesita plantearse estrategias que impidan el ingreso de empresas que ofrezcan estos servicios o, en todo caso, estrategias que le permitan competir con ellos.

2.1.5 Intensidad de la Rivalidad entre Competidores

"La rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición." (Dess et al. 2011, pág. 58)

Como se ha podido observar en muchas otras industrias, esta rivalidad a veces es muy aguerrida o agresiva, en otros casos suele ser más pacífica y cortés; evidentemente, lo mejor será que una empresa se encuentre en una industria donde la competencia sea honesta y no se recurra a prácticas desleales. Una rivalidad alta puede dificultar las cosas en cuanto a cómo una empresa se desarrolla dentro de un sector, aun así, una rivalidad sana siempre es buena, ya que motiva a la empresa a mejorar constantemente respecto a sus competidores y a optar por nuevas estrategias más efectivas.

La intensidad de la rivalidad entre competidores depende de los factores que se analizan a continuación:

Tabla 10: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores Dess

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)
LA CANTIDAD DE COMPETIDORES ES	X	
LA TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL ES		X
LOS COSTOS FIJOS SON	X	
LOS COSTOS DE ALMACENAJE SON	X	
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X
LAS BARRERAS A LA SALIDA SON	X	
LOS INTERESES ESTRATÉGICOS SON	X	

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 11: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores GAPRO

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA ES MUCHA CUANDO	ALTA (o) (s)	BAJA (o) (s)	CALIFICACIÓN
LA CANTIDAD DE COMPETIDORES ES	X		1
LA TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL ES		X	1
LOS COSTOS FIJOS SON	X		1
LOS COSTOS DE ALMACENAJE SON			N/A
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X	1
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X	1
LAS BARRERAS A LA SALIDA SON		X	0
LOS INTERESES ESTRATÉGICOS SON	X		1
		TOTAL	6

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Son ocho los factores que influyen en esta fuerza, de acuerdo con la tabla del libro de Dess, pero tomando en cuenta que uno de estos no aplica dentro del sector en que se encuentra GAPRO, se tomará en cuanta la calificación total sobre siete. Así mismo siete, y no ocho, representará el 100% al momento de realizar la regla de tres.

- La cantidad de competidores es alta, dado que existen varias empresas dentro del sector que ofrecen algún tipo de curso de capacitación o servicio de consultoría. Si bien, son solo unas pocas las empresas que se especializan netamente en gestión de proyectos y se podrían considerar competencia directa de GAPRO, muchas otras ofrecen algún tipo de servicio referente a la gestión de proyectos. Entre las empresas e instituciones que compiten en el sector podemos destacar: BMLaurus, TenStep, Corporación Elite, Actitud y Talento, ADEN, ESPAE, UDLA, Universidad San Francisco, Politécnica Nacional, PUCE y Universidad Andina Simón Bolívar.

- La tasa de crecimiento del sector industrial es baja, porque, actualmente, la inversión en capacitación por parte de empresas y personas naturales es poca. Esto ocurre, dado que, la situación económica del país hace que la gente se cuide en sus gastos. La gente, más bien, prefiere gastar su dinero en otras cosas y no invertir en su desarrollo intelectual, lo mismo pasa con las empresas, quienes no ven a la capacitación como una prioridad. El crecimiento del sector industrial, va de la mano con dicha inversión, pues, las empresas del sector, si contaran con más dinero, podrían ampliar su portafolio de servicios, así como mejorar su infraestructura para prestar los servicios de mejor forma. El hecho de que el crecimiento del sector sea bajo, hace que la competencia se transforme en una disputa por obtener mayor participación de mercado, de modo que las empresas puedan expandir sus ventas.

- Los costos fijos son altos, porque, las empresas del sector tienen que desembolsar una cantidad considerable de dinero en arriendos, servicios básicos, sueldos de empleados y hosting de página web. En el caso de GAPRO estos gastos son alrededor de unos $1200 cada mes, puede no sonar a mucho, pero GAPRO es una empresa pequeña y relativamente nueva, no se compara en escala con ciertas empresas de la competencia, ya que, estas tienen un mayor número de empleados y una infraestructura más grande. El asunto es que la limitación de las ventas, hace que el monto de los costos fijos igual sea un problema a cubrir. Los costos fijos elevados provocan a que las empresas traten de aumentar su capacidad.

- Los costos de almacenaje en el sector donde se desenvuelve GAPRO no existen, ya que, al tratarse de empresas que brindan servicios de consultoría y capacitación, estas no manejan inventarios.

- La diferenciación del producto es baja, eso está más que claro, por lo ya explicado en las fuerzas anteriores. Los servicios que se brindan son similares dentro del sector, lo cual, ocasiona que las empresas busquen otras formas de atraer al cliente, como puede ser aumentar la publicidad y las promociones. El hecho que la diferenciación del producto sea baja, hace que la rivalidad entre competidores aumente y la competencia se haga más reñida, es decir todos están dispuestos a pelearse por una porción del mercado.

- Los costos por cambiar de proveedor son bajos. Este factor, se refiere como proveedor a las empresas del sector. Como se mencionó, anteriormente, los precios de los servicios que brindan estas empresas no varían mucho entre sí, de hecho, son bastante competitivos. Esto causa que los potenciales clientes no se fijen mucho en los precios al momento de tomar una decisión sobre cual proveedor elegir, pues su gasto no variará mucho. Entonces, la lucha por ofrecer los mejores servicios o los costos más bajos se vuelve más intensa. La selección del comprador, cuando los costos por cambiar de proveedor son bajos, se basará más que nada en la diferenciación de los servicios.

- Las barreras de salida son bajas, ya que, no existen presiones sociales y gubernamentales grandes, tampoco existen barreras emocionales, asociaciones estratégicas, ni costos fijos de salida importantes. Generalmente las empresas del sector no tienen tantos compromisos a largo plazo con clientes que impidan a la empresa disolverse y salir de la industria, pero puede haber ciertos contratos de capacitaciones y consultorías con el estado que podrían complicar un poco la situación y la disolución de la empresa hasta no cumplir con dicho trabajo.

- Los intereses estratégicos son altos, por supuesto, porque la empresa que logre obtener la mayor participación de mercado será la que consiga mayores ingresos. Por otro lado, se ha detectado una gran necesidad en la gente de certificarse como

profesional en proyectos PMP por lo que hay una buena cantidad de clientes potenciales por los cuales las empresas tendrán que luchar y presentar sus mejores ofertas y publicidad. Muchas veces también se realizan concursos en empresas del estado para ganar contratos de capacitaciones o consultorías de cantidades de dinero bastante considerables, por lo que la competencia es bien reñida en ese aspecto igualmente. De verdad existen muchos intereses de por medio en esta industria.

Al realizar ese análisis se pudo concluir que la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta, con un 85,71%, lo cual muestra que este sector es enormemente competitivo. Una rivalidad entre competidores así de alta puede apreciarse en las estrategias que utilizan las empresas del sector ya sea para sobresalir ante las demás, o para sacar ventajas de las debilidades de los otros. Todo eso genera un ambiente no muy óptimo para que una empresa compita, ya que a medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, indudablemente la rentabilidad del sector va a disminuir, lo que ocasionará también que el sector pierda su atractivo y desmotive el ingreso de nuevos competidores. Para reducir el impacto de esta fuerza, GAPRO tiene que buscar la manera de ser más interesante que la competencia, como puede ser brindar servicios a un precio más barato, aumentar la publicidad y promociones, e incluso proponer nuevos cursos y servicios relacionados a otros temas diferentes a gestión de proyectos.

Para concluir con el tema de las fuerzas de Porter se tiene la siguiente tabla resumen:

Tabla 12: Resumen de las Fuerzas de Porter

FUERZA	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
NUEVOS PARTICIPANTES	3	37.5%
COMPRADORES	3	50%
PROVEEDORES	5	83.33%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	1	50%
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	6	85.71%

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Al haber analizado todas las cinco fuerzas de Porter, se puede llegar a la conclusión de que el sector industrial de empresas de servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos, donde se encuentra compitiendo GAPRO, es un sector bastante complicado, dado que la intensidad de la rivalidad de la competencia y el poder de negociación de proveedores tienen una influencia muy fuerte en la forma en que se desenvuelven las empresas de este sector. Esto resulta riesgoso porque las ganancias de las empresas se pueden ver reducidas a todos, querer una porción del mercado al mismo tiempo, y aparte ciertos costos, sobre todo los relacionados con los proveedores, pueden aumentar notablemente. También, no se descarta que el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos sea mayor a futuro, pues su intensidad se encuentra en un nivel intermedio. Por otro lado, la amenaza de nuevos participantes no es mucha, porque justamente, este no resulta un sector atractivo ni fácil de entrar para quienes deseen hacerlo.

2.2 Análisis FODA

Se conoce como análisis FODA a la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía. De acuerdo con Hill & Jones (2009) el propósito central del análisis FODA es "identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades." (pág. 18). Este propósito se lo puede entender también como una forma de reforzar el modelo de negocio de la compañía, de manera que esta combine mejor sus recursos y capacidades ante las exigencias del sector en el que se desenvuelve.

Las amenazas y oportunidades, conforme a lo que dice David (1997) "se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro." (pág. 9) Claramente, estos factores son externos y se encuentran fuera del control de la organización, pero, como se mencionaba antes, se deben formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades al máximo y sacar lo mejor de ellas, así como también disminuir el impacto de las amenazas para que no perjudiquen tanto a la empresa.

Por otro lado, David (1997) indica que “las fortalezas y debilidades son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal” (pág. 10). Lógicamente estos factores son internos de la organización y son comparables con la competencia. Es esencial que se los identifique adecuadamente, para así sacar ventaja de las fortalezas y encontrar debilidades que deban ser corregidas.

Como se puede apreciar, el análisis FODA resulta bastante conveniente porque obliga a tomar en cuenta los factores internos y externos de forma simultánea. Así, analizamos rápidamente como está la situación de la empresa y su entorno. En el caso de GAPRO se ha logrado identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 13: FODA de GAPRO

Fortalezas	Debilidades
- Personal con varias certificaciones del PMI e IT. - Seguridad para el cliente. - Asesoría profesional y moderna. - Precios competitivos. - Servicios de capacitación virtuales y presenciales. - Cursos especializados que no dispone la competencia. - Alianza estratégica con DHARMA (#1 en Perú).	- Experiencia corta en el mercado. - Falta de infraestructura. - Marca sin fortaleza. - Volumen bajo de clientes. - Falta de personal especializado en ventas de intangibles. - No existe manual de procesos formalmente definido. - Los socios no se dedican en 100% a la compañía.
Oportunidades	**Amenazas**
- Demanda insatisfecha. - Clientes interesados en otro tipo de certificaciones (riesgos, cronogramas, gestión ágil, análisis de negocios). - Servicios a empresas especializadas en proyectos. - Servicios para el Estado. - Contactos con profesionales experimentados en proyectos. - Pertenecer a una red internacional de empresas de consultoría y gestión de proyectos. - Esquema de publicidad más idóneo.	- Competidores establecidos. - Empresas “casadas” con la competencia. - Gestión de los costos. - Entrada de nuevas empresas similares. - Inestabilidad económica del país. - Empresas ven a la capacitación como un gasto en momentos de crisis. - Empresas del Estado han frenado concursos de consultorías relacionadas a gestión de proyectos.

Fuente: GAPRO

2.3 Matriz de evaluación interna y externa

2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas" (David, 1997, pág. 184)

La matriz de evaluación de los factores internos de GAPRO es la siguiente:

Tabla 14: Matriz EFI de GAPRO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal con varias certificaciones del PMI e IT.	0.08	4	0.32
Seguridad para el cliente.	0.06	3	0.18
Asesoría profesional y moderna.	0.07	4	0.28
Precios competitivos.	0.09	4	0.36
Servicios de capacitaciones virtuales y presenciales.	0.04	3	0.12
Cursos especializados que no dispone la competencia.	0.07	3	0.21
Alianza estratégica con Dharma (#1 en Perú).	0.10	4	0.4
DEBILIDADES			
Experiencia corta en el mercado.	0.08	1	0.08
Falta de infraestructura.	0.04	2	0.08
Marca sin fortaleza.	0.11	1	0.11
Volumen bajo de clientes.	0.07	1	0.07
Falta de personal especializado en ventas de intangibles.	0.05	2	0.1
No existe manual de procesos formalmente definido.	0.08	1	0.08
Los socios no se dedican en 100% a la compañía.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.51

Fuente: (David, 1997, pág. 185)

En esta matriz se debe asignar un peso de entre 0.0 a 1 a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización, teniendo en cuenta que las calificaciones que tienden a 1 adquieren un valor de más importancia. A la final, la suma de todos los pesos de cada factor debe ser igual a 1. Posterior a esto se debe dar una calificación de 4 o 3 a las fortalezas, representando 4 una fortaleza mayor y 3 una fortaleza menor. Así mismo se le debe dar una calificación a las debilidades, pero de 2 o 1, representando 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. El peso ponderado viene a ser la multiplicación entre el peso y la calificación de cada factor, cuya suma dará un total ponderado, que indicará que tan fuerte se encuentra la empresa en su posición interna.

De esta manera, al analizar la Matriz EFI de GAPRO, se puede notar que, el total ponderado es de 2.51, lo cual indica que la posición estratégica interna general de la empresa está apenas arriba de la media. Esto no resulta muy favorable, pues da a entender que la posición interna de la empresa no es ni débil ni fuerte, así que se debe mejorar. Para ello habrá que poner énfasis en ciertas fortalezas como, seguridad para el cliente, servicios de capacitación virtuales y presenciales, y, cursos especializados que no dispone la competencia; de modo que estás generen más valor para la empresa y así se puedan contrarrestar las debilidades que más afectan a GAPRO que son, la experiencia corta en el mercado, una marca sin fortalezas, un volumen bajo de clientes, y, la no existencia de un manual de procesos formalmente definido.

2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

"La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnología y competitiva" (David, 1997, pág. 144)

La matriz de evaluación de los factores externos de GAPRO se presenta a continuación:

Tabla 15: Matriz EFE de GAPRO

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Demanda insatisfecha.	0.07	3	0.21
Clientes interesados en otro tipo de certificaciones (riesgos, cronogramas, gestión ágil, análisis de negocios).	0.08	2	0.16
Servicios a empresas especializadas en proyectos.	0.06	3	0.18
Servicios para el Estado.	0.07	4	0.28
Contactos con profesionales experimentados en proyectos.	0.05	3	0.15
Pertenecer a una red internacional de empresas de consultoría y gestión de proyectos.	0.11	4	0.44
Esquema de Publicidad más idóneo.	0.08	1	0.08
AMENAZAS			
Competidores establecidos.	0.06	3	0.18
Empresas “casadas” con la competencia.	0.07	2	0.14
Gestión de los costos.	0.05	2	0.1
Entrada de nuevas empresas similares.	0.04	3	0.12
Inestabilidad económica del país.	0.10	2	0.2
Empresas ven a la capacitación como un gasto en momentos de crisis.	0.09	1	0.09
Empresas del Estado han frenado concursos de consultorías relacionadas a gestión de proyectos.	0.07	4	0.28
TOTAL	1		2.61

Fuente: (David, 1997, pág. 145)

Al igual que en la matriz EFI, se debe asignar un peso de entre 0.0 a 1, pero esta vez a las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, así mismo las calificaciones que se acerquen a 1 se consideran más importantes. Después también, se debe otorgar una calificación que va de 1 a 4 pero en esta ocasión esa calificación le corresponde tanto a las oportunidades como a las amenazas, y tiene el objeto de mostrar si la empresa está

respondiendo de una manera adecuada a esos factores, así: 1 corresponde a una respuesta mala, 2 a una respuesta media, 3 a una respuesta superior a la media y 4 una respuesta superior. El total ponderado se lo calcula igual que en la matriz EFI, y representará qué tan bien está actuando la organización frente a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Una vez examinada la matriz EFE de GAPRO, se puede apreciar que, el peso ponderado suma un total de 2.61, el cual es un valor que se encuentra justo por encima de la media y da a entender que las estrategias de la empresa están aprovechando en cierta medida las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Si bien no es un resultado malo, si hay espacio para mejorar a futuro. Existen factores que la empresa está enfrentando muy bien como, por ejemplo, servicios para el estado, pertenecer a una red internacional de empresas de consultoría y gestión de proyectos, y, empresas del estado que han frenado concursos de consultorías relacionadas a gestión de proyectos; pero también hay factores que requieren una mejor respuesta por parte de GAPRO como son, un esquema de publicidad más idóneo, y, empresas que ven a la capacitación como un gasto en momentos de crisis.

3 INVESTIGACIÓN

3.1 Investigación de mercado

La investigación de mercados según Malhotra (2008) es "la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing." (pág. 88)

Así entonces, la investigación de mercado que se pretende realizar representa un elemento esencial para la elaboración de este plan de marketing, pues permite la obtención de datos valiosos que reflejan la situación real del mercado y el comportamiento del consumidor. En efecto, la investigación de mercado busca ser una herramienta para la adecuada toma de decisiones en la empresa con relación a diversos temas, que en el caso de GAPRO, principalmente, tendrán que ver con la elaboración de estrategias de posicionamiento que ayuden a la empresa a dar más valor a su marca. Es bueno tener en cuenta también, que la investigación de mercado servirá para orientar las acciones de la empresa con las necesidades de los clientes, y de esta manera tener la posibilidad de generar relaciones más significativas y duraderas con ellos, después de todo la satisfacción de los clientes significará el éxito del negocio, sobre todo, en una empresa de servicios como lo es GAPRO.

3.1.1 Identificación del Problema

Actualmente las organizaciones se han vuelto más intensivas en proyectos, y es que, a través de la ejecución exitosa de los mismos, podrán alcanzar sus objetivos estratégicos según lo planificado. Los proyectos son impactados por la organización, y la organización se ve impactada por los proyectos. La alineación entre los proyectos con la estrategia no es sencilla, porque los tomadores de decisión en las organizaciones muchas veces no interiorizan la cultura organizacional y pueden proponer proyectos que no necesariamente estén alineados con la visión y objetivos estratégicos de la compañía, por

lo que, si no se puede articularla correctamente, no se tomarán decisiones inteligentes respecto a los proyectos que se deberán emprender.

Debido a lo mencionado anteriormente, es importante profesionalizar a las empresas en la gestión de sus proyectos y capacitar a su personal en las mejores prácticas para llevar a cabo los proyectos de una manera exitosa. Con este enfoque de servicio, se maneja GAPRO, y presenta una opción en el mercado para cuestiones relacionadas a la consultoría y capacitación en temas concernientes a la dirección profesional de proyectos.

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas en el Ecuador, es el dinamismo de la actividad económica del país. Cuando la economía se estanca y crece a tasas bajas, el sector privado genera pocas fuentes de trabajo e incluso puede llegar a darse la destrucción de las fuentes de empleo. Todo esto impacta en las prioridades de gasto e inversión que tienen las empresas. Pudiendo ser una de las principales inversiones afectadas, los montos destinados a la capacitación del personal.

Bajo este escenario poco favorable en el que se pudiesen generar estos recortes en capacitación, la tendencia es que las empresas busquen oferentes con los que se han venido trabajando desde antes o que ya tengan un prestigio establecido en el mercado, lo cual dificulta para un oferente relativamente nuevo en el mercado, como es el caso de GAPRO, ser tomado en cuenta por las empresas como primera elección al momento de surgir una necesidad en consultoría y capacitación.

Tomando en cuenta la situación descrita previamente y la importancia que tiene el lograr reconocimiento en este mercado tan competitivo, surge un problema urgente de posicionamiento para GAPRO. Por lo que se busca la aplicación y ejecución de estrategias de marketing para generar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del consumidor y por ende en el mercado.

3.1.2 Objetivos de la Investigación

Después de identificar el problema de investigación, es necesario establecer los objetivos que se pretenden alcanzar al concluir el estudio. Tener los objetivos bien definidos, es de suma importancia para que la investigación se encuentre correctamente direccionada. Así, a continuación, se plantean los siguientes objetivos.

3.1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de marketing para el posicionamiento de GAPRO en el Distrito Metropolitano de Quito con la finalidad de convertirse en la primera opción a elegir por parte del consumidor al momento de surgir una necesidad de consultoría o capacitación en gestión de Proyectos.

3.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las preferencias, necesidades y demandas de los consumidores al momento de contratar servicios en gestión de proyectos.

- Determinar las condiciones perceptuales que contribuyan a fortalecer el posicionamiento en temas relacionados a la dirección profesional de proyectos en el país.

- Identificar los segmentos más atractivos y los nichos potenciales a los cuales se les pueda brindar el servicio.

- Determinar el nivel de aceptación de los servicios ofrecidos por GAPRO en relación a su competencia, para poder construir y definir las ventajas competitivas.

3.1.3 Metodología de la Investigación

Elegir el método de investigación correcto es de gran relevancia, pues este representa el camino planeado o la estrategia que debe seguirse para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio.

Para el desarrollo de esta investigación de mercado se van a usar los métodos de investigación deductivo e inductivo. El método deductivo es aquel que va de lo general a lo particular, será de gran ayuda para llegar a varias conclusiones específicas sobre el problema que se está investigando. El método inductivo es aquel que va de lo particular a lo general, será necesario para analizar los segmentos de clientes, el comportamiento de los consumidores, la competencia, los proveedores y en sí el mercado, para así llegar a ciertas conclusiones generales.

3.1.4 Técnicas de la Investigación

La técnica de investigación que se utilizará va a ser la encuesta. Esta es una herramienta excelente para la recolección de información, la cual va a ser dirigida a una parte representativa de la población, con el fin de conocer los estados de opinión, gustos, preferencias, de aquellas personas encuestadas. Dichas opiniones ayudarán a enfocar de mejor manera los esfuerzos de marketing y en sí el desarrollo de la investigación.

3.2 Prueba Piloto

3.2.1 Determinación del tipo y tamaño de la muestra

"Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación de mercados." (Malhotra, 2008, pág. 335)

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cantón Quito, tiene una población de 2.239.191 personas, de la cual 1.088.811 son hombres y 1.150.380 son mujeres. Por otro lado, la

parroquia Quito, o más bien dicho, la ciudad de Quito en sí, tiene una población de 1.619.146 personas, de la cual 1.607.734 corresponde al área urbana y 11.412 corresponde al área rural.

Para la presente investigación se decidió tomar como universo poblacional a las personas con un rango de entre 20 a 54 años de edad del área urbana de la ciudad de Quito, esto en base a las necesidades de GAPRO. En las siguientes tablas se muestra la segregación de dicha población:

Tabla 16: Población de la Ciudad de Quito

Grupos de Edad	Población		Totales
	Urbana	Rural	
Menor de 1 año	25255	200	25455
De 1 a 4 años	116707	976	117683
De 5 a 9 años	145809	1214	147023
De 10 a 14 años	143669	1218	144887
De 15 a 19 años	145212	1087	146299
De 20 a 24 años	156575	1066	157641
De 25 a 29 años	153789	1018	154807
De 30 a 34 años	132683	889	133572
De 35 a 39 años	113534	750	114284
De 40 a 44 años	97509	607	98116
De 45 a 49 años	91284	490	91774
De 50 a 54 años	74270	457	74727
De 55 a 59 años	61454	397	61851
De 60 a 64 años	46952	325	47277
De 65 a 69 años	36232	282	36514
De 70 a 74 años	25263	181	25444
De 75 a 79 años	17755	115	17870
De 80 a 84 años	12942	70	13012
De 85 a 89 años	6827	48	6875
De 90 a 94 años	2984	16	3000
De 95 a 99 años	865	5	870
De 100 años y más	164	1	165
Total	**1607734**	**11412**	**1619146**

Fuente: INEC

Tabla 17: Población Urbana de la Ciudad de Quito entre 20 a 54 Años

Grupos de Edad	Población Urbana
De 20 a 24 años	156575
De 25 a 29 años	153789
De 30 a 34 años	132683
De 35 a 39 años	113534
De 40 a 44 años	97509
De 45 a 49 años	91284
De 50 a 54 años	74270
Total	**819644**

Fuente: INEC

En base a lo expuesto en la Tabla 17 se pudo establecer que existen 819.644 personas con un rango de entre 20 a 54 años de edad en el área urbana de la ciudad de Quito. Esta cifra es la que se tendrá como referencia para realizar el cálculo de la muestra necesaria para la aplicación de las encuestas de esta investigación de mercado.

Malhotra (2008) afirma que la muestra es "un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio." (pág. 335) Por ende, fijar el tipo y tamaño de muestra correctos es de suma importancia para lograr los resultados deseados.

El tipo de muestreo que se usó es el muestreo tradicional, ya que seleccionó toda la muestra antes de iniciar la recolección de datos. Por otro lado, la técnica de muestreo que se empleó es la de muestreo no probabilístico, porque se seleccionaron elementos de la muestra, no en base al azar, sino en el juicio personal. Como subdivisión del muestreo no probabilístico, se aplicó el muestreo de bola de nieve, pues los encuestados posteriores se seleccionaron por referencia de los encuestados iniciales.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

(Ochoa, 2013)

Donde:

n = que es el tamaño de la muestra que queremos calcular.

N= 819.644 que es el tamaño del universo.

Z= 95%= 1,96 que representa el nivel de confianza, es decir la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado.

e= 5% que es el margen de error máximo que se admite.

p= que representa la proporción que se espera encontrar y dado que no se tiene ninguna información sobre el valor que se espera encontrar, como regla general se usará el 50%

Entonces, al reemplazar los valores previamente establecidos en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{819.644 \cdot 1{,}96^2 \cdot 50\% \cdot (1 - 50\%)}{(819.44 - 1) \cdot 5\%^2 + 1{,}96^2 \cdot 50\%(1 - 50\%)} = 383{,}98$$

El resultado de la aplicación de esta fórmula es 383,98 por lo que se confirma que la muestra para esta investigación de mercado es de 384 personas, a las cuales se les realizará las respectivas encuestas.

3.2.2 Elaboración de la Encuesta

"La encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes." (Malhotra, 2008, pág. 183)

La encuesta realmente es una herramienta muy útil, pues resulta fácil de aplicar, y los datos que se obtienen a través de ella son confiables debido a las respuestas que se limitan a las alternativas planteadas. A pesar de ello, también es una herramienta de cuidado,

porque en ciertas ocasiones los encuestados no están dispuestos o son incapaces de brindar la información deseada.

Como se dijo anteriormente la encuesta va a ser el medio principal para recopilar información en esta investigación. Esta tendrá el objetivo de conocer, el interés, las preferencias y expectativas de la gente respecto al tema de Gestión de Proyectos.

Para la elaboración de esta encuesta se siguió el proceso señalado por Malhotra (2008, pág. 300):

- Especificar la información que se necesita.
- Especificar el tipo de entrevista.
- Determinar el contenido de las preguntas individuales.
- Diseñar las preguntas para superar la incapacidad y la falta de disposición del encuestado para responder.
- Decidir la estructura de las preguntas.
- Determinar la redacción de las preguntas.
- Organizar las preguntas en el orden adecuado.
- Identificar el formato y diseño.
- Reproducir el cuestionario.
- Realizar las pruebas previas del cuestionario.

Las preguntas de esta encuesta se plantearon en un orden determinado y de manera que contribuyan a la recopilación de la información requerida. Se utilizaron netamente

preguntas estructuradas de 3 tipos: preguntas de opción múltiple; preguntas dicotómicas, es decir, de sí y no; y preguntas de escalas, en las que se pide al encuestado que califique ciertos aspectos en un rango de 1 al 5. Ha sido de gran importancia mantener las preguntas lo más claras posible, ya que incluso el más pequeño cambio en la redacción, secuencia o manera de hacer las preguntas puede distorsionar su significado y sesgar la respuesta.

La encuesta fue enviada a la muestra de la población previamente determinada, a través de la plataforma Google Forms para que esta sea adecuadamente respondida, en formato digital, de acuerdo a la comodidad y conveniencia del encuestado mediante su computadora, smartphone o tablet.

3.2.3 Resultados de la Encuesta

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas fueron recopilados y tabulados en Excel, a modo de facilitar la elaboración de tablas y figuras para interpretar las respuestas. Los resultados de la encuesta se muestran a continuación:

Género

Tabla 18: Género Encuesta

Género	Cantidad	Porcentaje
Hombres	172	44.8%
Mujeres	212	55.2%
Total	**384**	**100%**

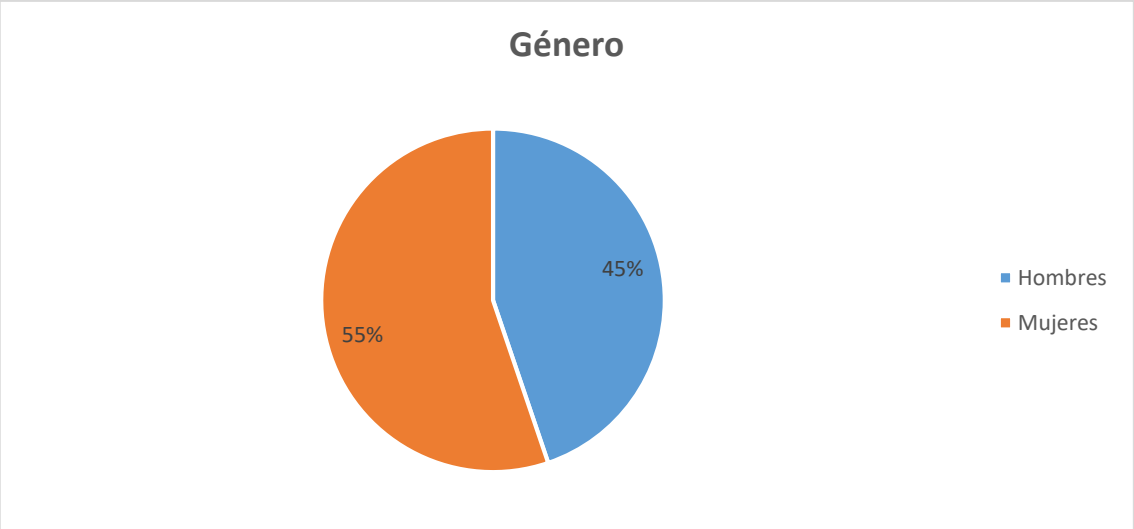


Figura 11: Género Encuesta

Como se puede apreciar en la figura el 45% de las personas encuestadas fueron hombres, es decir 172 personas de las 384 del total de la muestra, mientras que el 55% de las personas encuestadas fueron mujeres, es decir 212 personas del total de la muestra.

Edad

Tabla 19: Edad Encuesta

Rango de Edad	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 30 años	314	81.8%
De 30 a 40 años	35	9.1%
De 40 a 50 años	13	3.4%
De 50 en adelante	22	5.7%
Total	**384**	**100%**

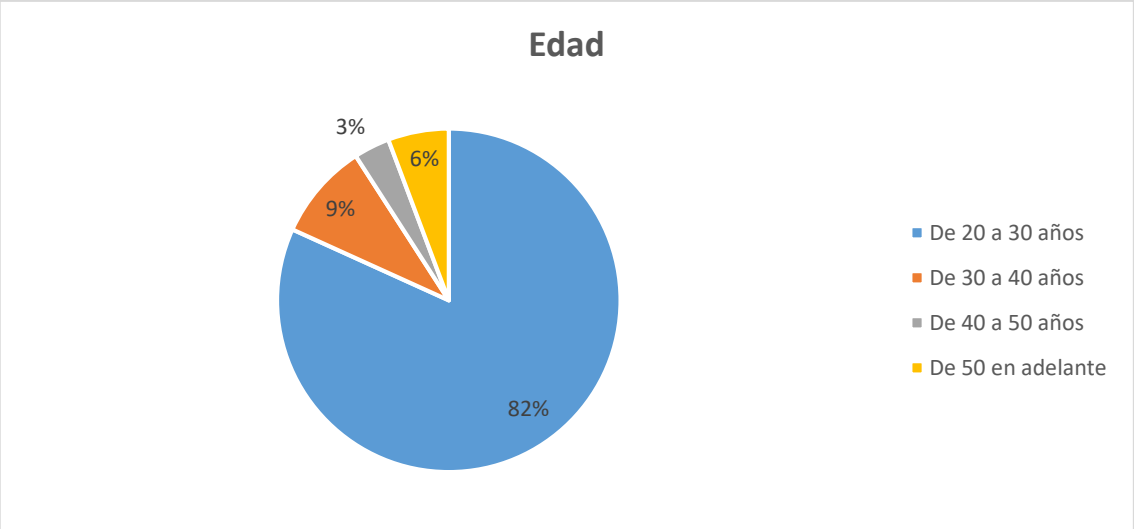


Figura 12: Edad Encuesta

GAPRO ha decidido enfocar su oferta de servicios en personas que se encuentren entre los 20 a 55 años de edad, razón por la cual se optó por conformar grupos de edades para la encuesta. Así, se tiene que del total de encuestados (384) el 82% corresponde a personas de 20 a 30 años de edad (314 personas), el 9% corresponde a personas de 30 a 40 años (35 personas), el 3% corresponde a personas de 40 a 50 años (13 personas), y el 6% restante corresponde a personas de 50 años en adelante (22 personas).

Pregunta 1: ¿Conoce lo que es la Gestión de Proyectos?

Tabla 20: Pregunta 1 Encuesta

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	238	62%
No	146	38%
Total	**384**	**100%**

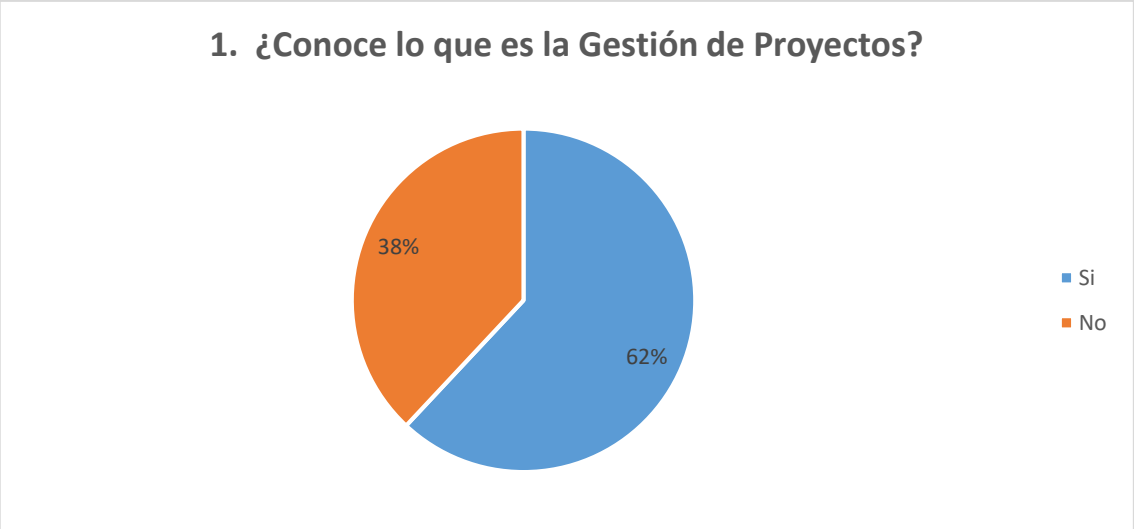


Figura 13: Pregunta 1 Encuesta

Del total de personas encuestadas (384), el 62% (238 personas) afirma que conoce lo que es la Gestión de Proyectos, por otro lado, el 38% (146) de las personas encuestadas dice no conocer lo que es la Gestión de Proyectos. El resultado es interesante, pues mucha gente aún desconoce lo que es el tema de Gestión de Proyectos, por lo que GAPRO tiene una buena oportunidad de llegar a la gente nueva en el tema.

Pregunta 2: ¿Le gustaría aprender sobre temas relacionados a la Gestión de Proyectos? Si la respuesta es No, la encuesta termina en esta pregunta.

Tabla 21: Pregunta 2 Encuesta

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	319	83.1%
No	65	16.9%
Total	**384**	**100%**

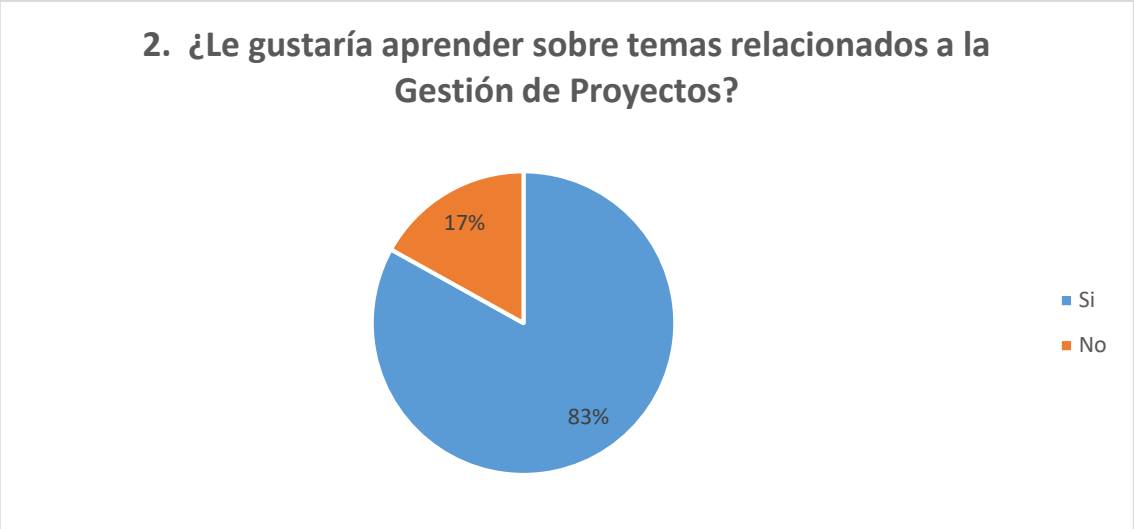


Figura 14: Pregunta 2 Encuesta

Como se puede observar en la figura, el 83% del total de personas encuestadas (319) dice que, si le gustaría aprender sobre temas relacionados a la Gestión de Proyectos, mientras que el 17% (65) opina que no le gustaría. Este resultado es muy bueno para GAPRO ya que la gran mayoría de la gente encuestada siente interés por el tema de Gestión de Proyectos, lo que indica que puede existir en el mercado varios clientes potenciales, debido a la acogida del tema.

A partir de esta pregunta, se considera a la totalidad de los encuestados ya no como 384, sino como 319 debido a que a las personas que respondieron que no les gustaría aprender sobre temas relacionados a la Gestión de Proyectos se les solicitó finalizar la encuesta con esta pregunta.

Pregunta 3: ¿Qué es lo que usted busca al momento de adquirir un curso? Califique de 1 a 5 cada factor, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Tabla 22: Pregunta 3 Encuesta Cantidades

Importancia	Precio Conveniente	Instructores Certificados	Servicio de Calidad	Horarios Flexibles	Ubicación	Que Brinden Todo el Material Necesario	Certificación Reconocida
1	28	26	23	21	33	24	25
2	20	22	15	17	21	22	16
3	62	15	7	35	58	35	17
4	88	47	59	88	98	100	37
5	121	209	215	158	109	138	224
Total	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**

Tabla 23: Pregunta 3 Encuesta Porcentajes

Importancia	Precio Conveniente	Instructores Certificados	Servicio de Calidad	Horarios Flexibles	Ubicación	Que Brinden Todo el Material Necesario	Certificación Reconocida
1	8.78%	8.15%	7.21%	6.58%	10.34%	7.52%	7.84%
2	6.27%	6.90%	4.70%	5.33%	6.58%	6.90%	5.02%
3	19.44%	4.70%	2.19%	10.97%	18.18%	10.97%	5.33%
4	27.59%	14.73%	18.50%	27.59%	30.72%	31.35%	11.60%
5	37.93%	65.52%	67.40%	49.53%	34.17%	43.26%	70.22%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

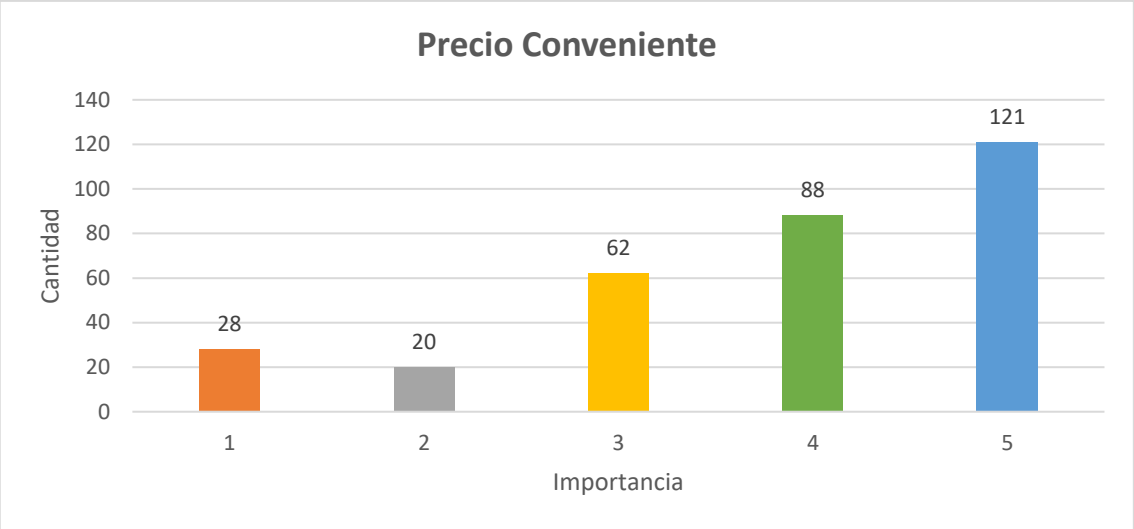


Figura 15: Pregunta 3 Encuesta – Precio Conveniente

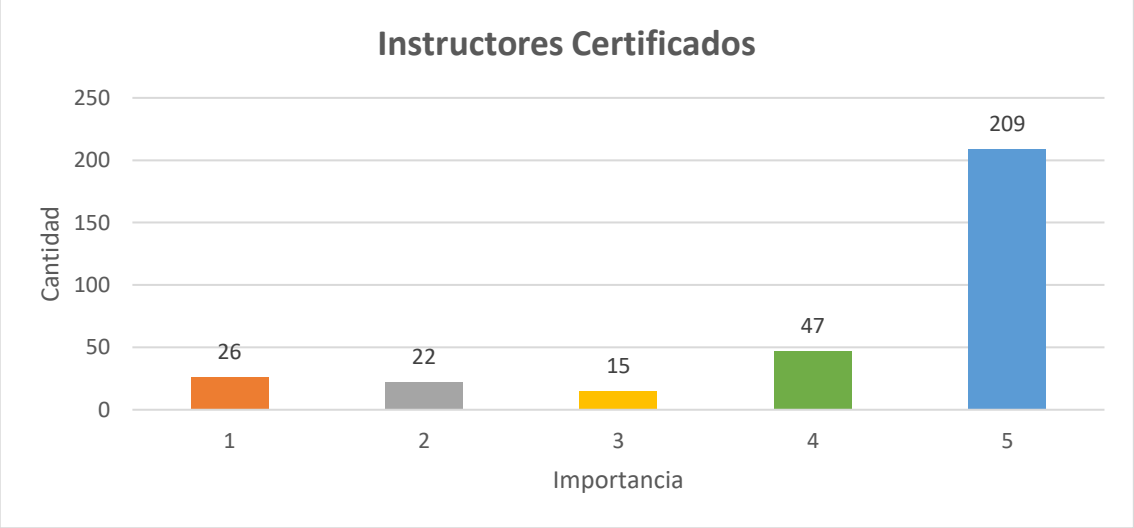


Figura 16: Pregunta 3 Encuesta – Instructores Certificados

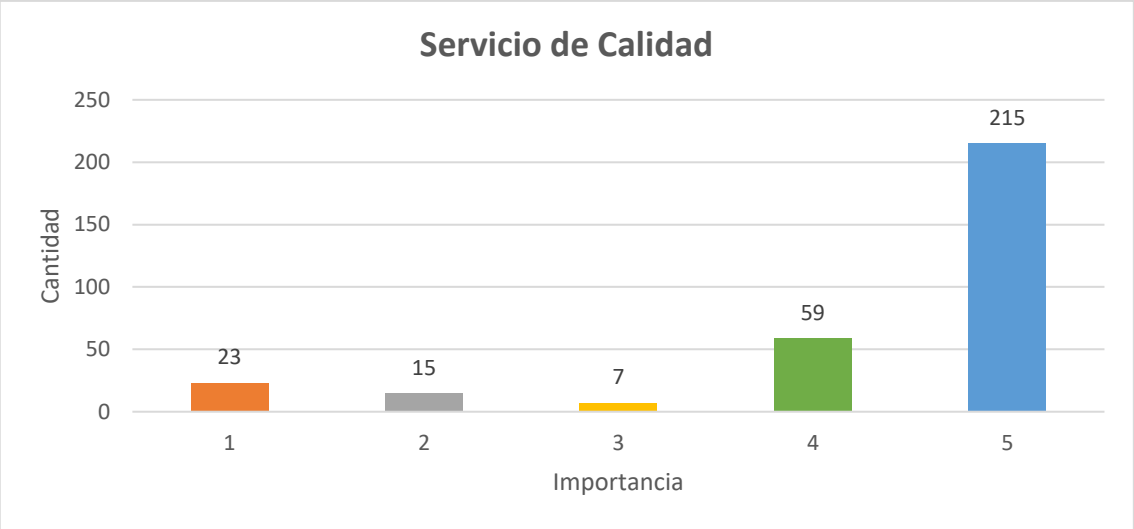


Figura 17: Pregunta 3 Encuesta – Servicio de Calidad

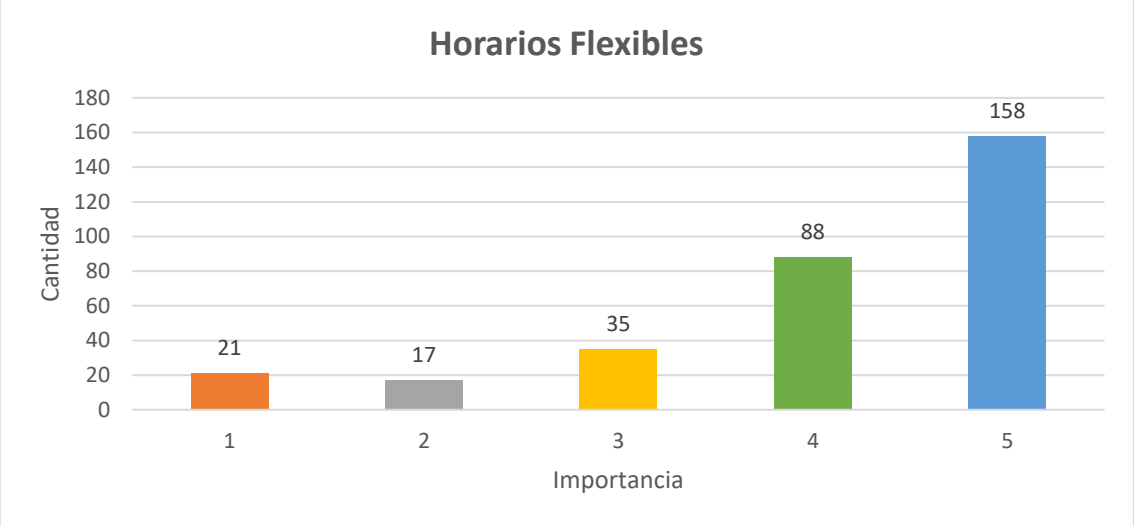


Figura 18: Pregunta 3 Encuesta – Horarios Flexibles

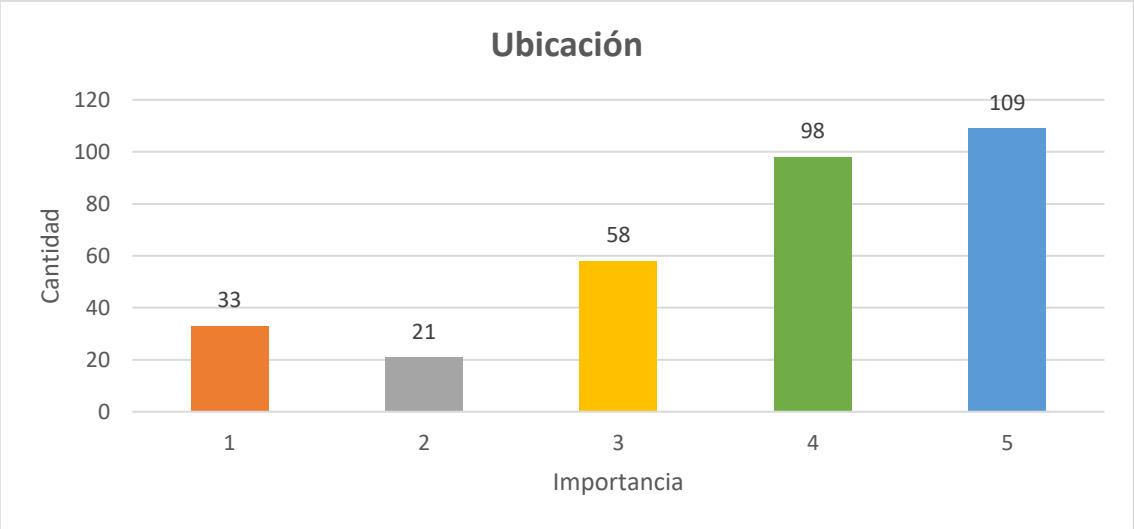


Figura 19: Pregunta 3 Encuesta – Ubicación

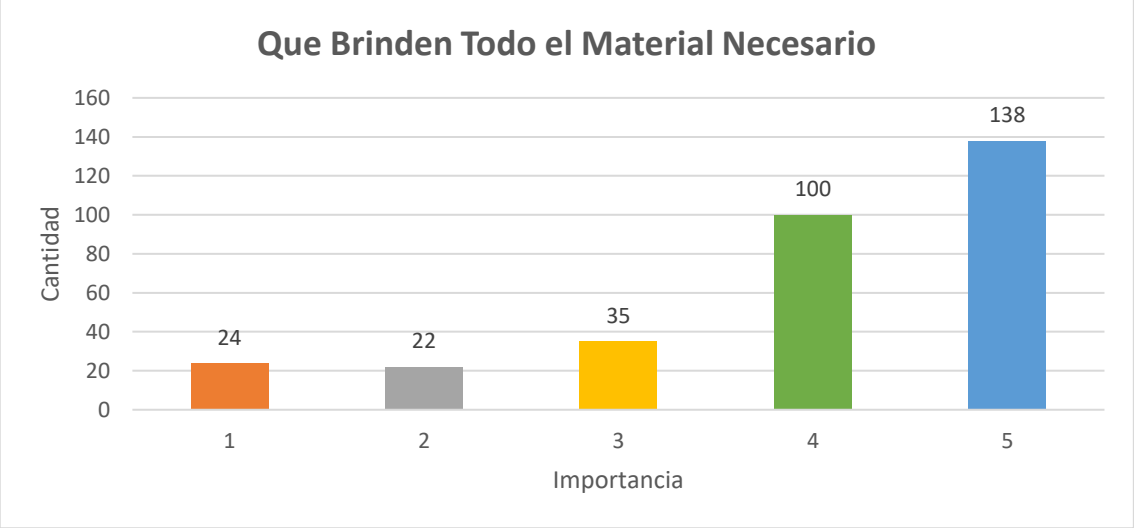


Figura 20: Pregunta 3 Encuesta – Que Brinden Todo el Material Necesario

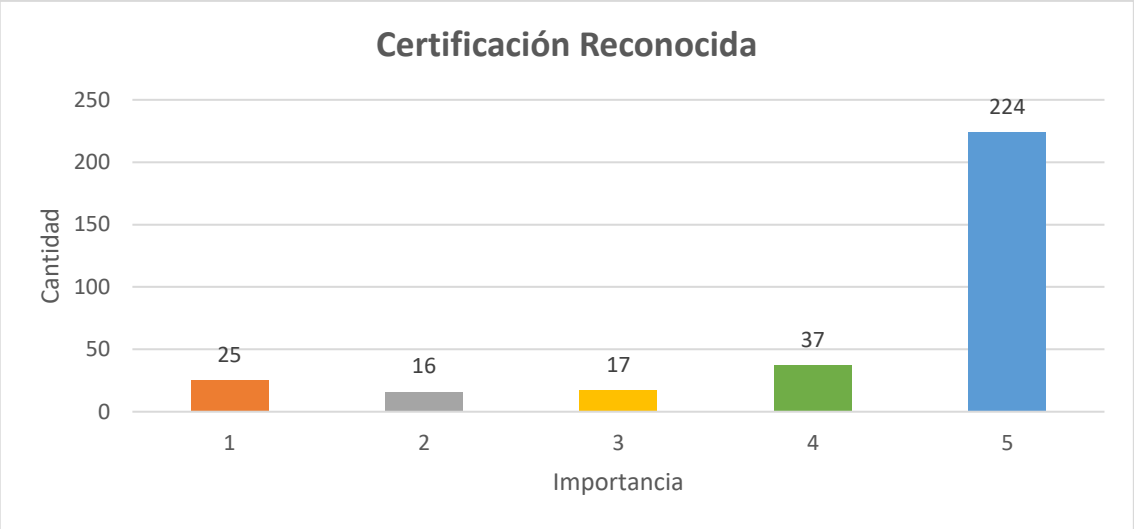


Figura 21: Pregunta 3 Encuesta – Certificación Reconocida

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer que factores son los más determinantes a la hora de que las personas se decidan por adquirir un servicio de un curso o una capacitación. En ese sentido, gracias a los resultados de la encuesta se puede notar que los factores que la gente considera los más importantes con una calificación de 5 son: una certificación reconocida, un servicio de calidad y que se cuente con instructores certificados. De todas maneras, es importante resaltar que en cada uno de los siete factores la calificación de 5 es la mayor, lo que da a entender que cada factor es relevante en cierto grado, pero, dado que la cantidad de encuestados que seleccionaron la calificación de 5 es mayor en los factores previamente mencionados, estos son los más importantes del conjunto. Así mismo, existen factores que la gente no considera tan relevantes, porque tienen calificaciones bajas como son: ubicación y precio conveniente. GAPRO, por lo tanto, debe hacer hincapié en los factores más importantes al momento de ofertar y promocionar sus servicios, ya que esos son los que atraerán a una mayor cantidad de gente.

Pregunta 4: ¿Cuál sería el horario de su preferencia para asistir a un curso? Elegir una respuesta por fila.

Tabla 24: Pregunta 4 Encuesta Cantidades

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9h00 a 13h00	102	100	103	102	115	230
15h00 a 19h00	57	54	53	53	59	34
18h00 a 22h00	160	165	163	164	145	55
Total	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**

Tabla 25: Pregunta 4 Encuesta Porcentajes

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9h00 a 13h00	31.97%	31.35%	32.29%	31.97%	36.05%	72.10%
15h00 a 19h00	17.87%	16.93%	16.61%	16.61%	18.50%	10.66%
18h00 a 22h00	50.16%	51.72%	51.10%	51.41%	45.45%	17.24%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

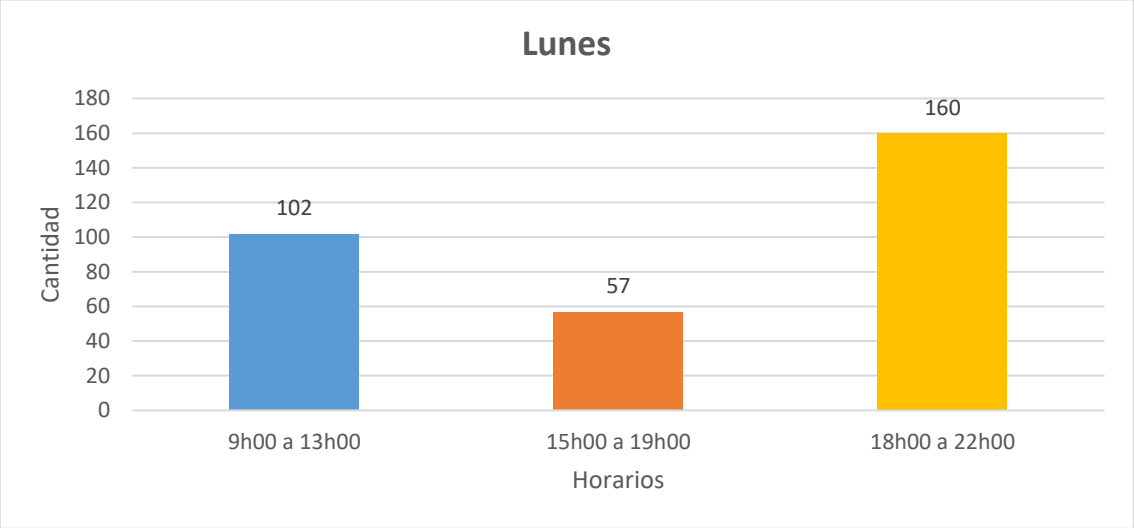


Figura 22: Pregunta 4 Encuesta - Lunes

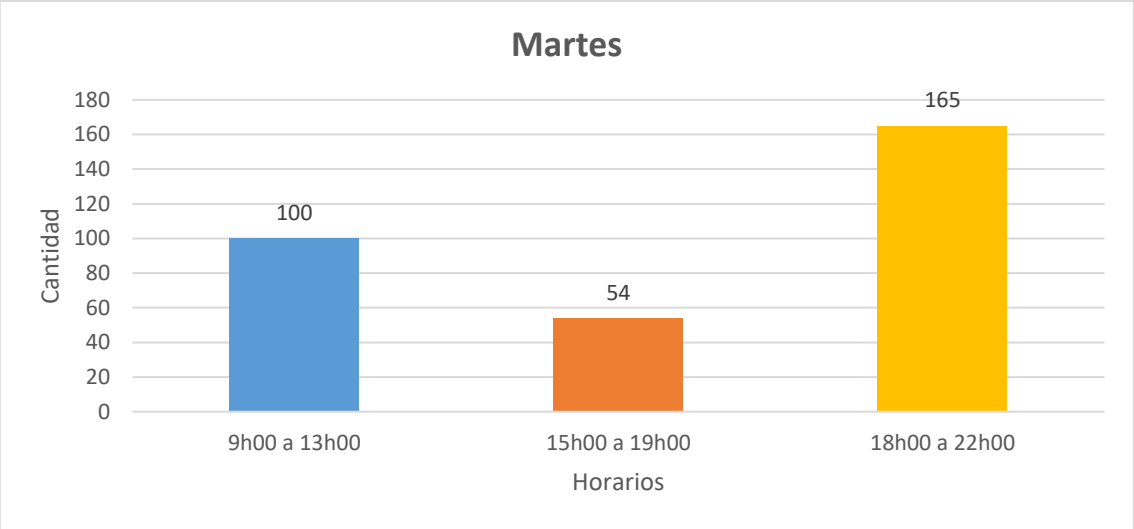


Figura 23: Pregunta 4 Encuesta - Martes

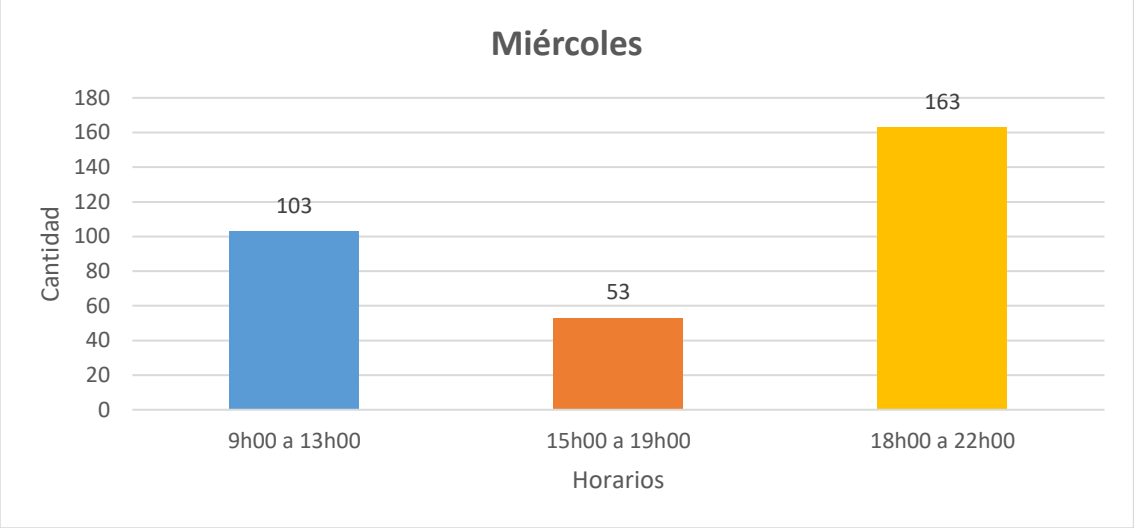


Figura 24: Pregunta 4 Encuesta - Miércoles

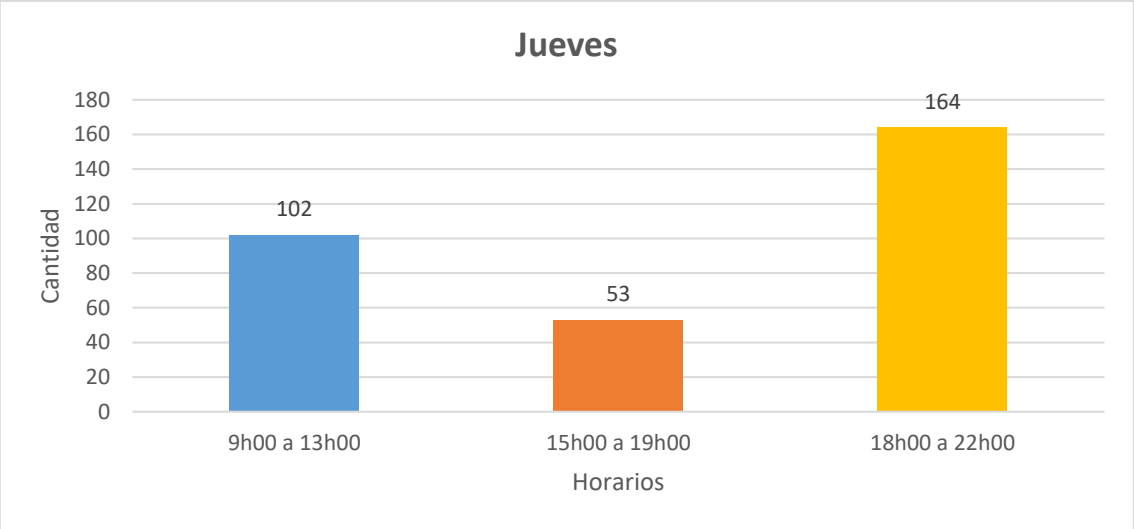


Figura 25: Pregunta 4 Encuesta - Jueves

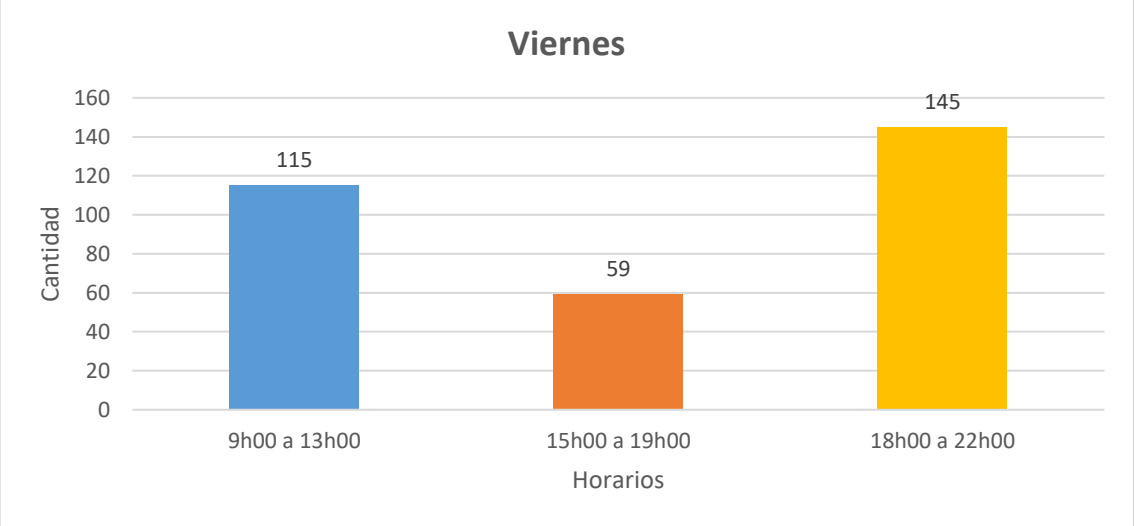


Figura 26: Pregunta 4 Encuesta - Viernes

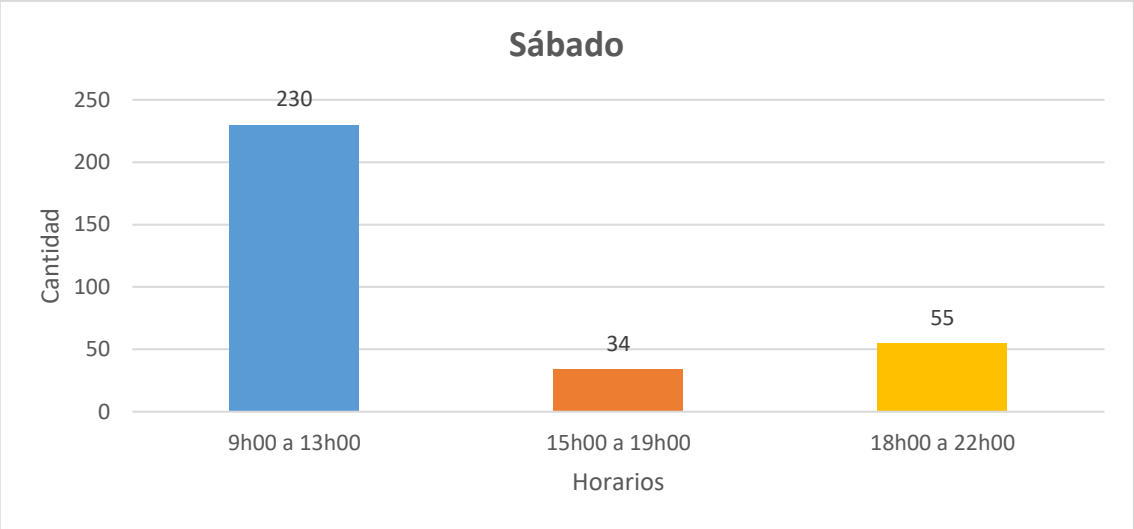


Figura 27: Pregunta 4 Encuesta - Sábado

Esta pregunta se la realizó para conocer qué horario preferiría la gente para asistir a un curso de GAPRO. Vale recalcar que a los encuestados no se les permitió elegir el día de su preferencia, sino más bien, el horario de su preferencia en cada día, esto con el fin de poder generar en un futuro una malla curricular con el horario más óptimo para los clientes de GAPRO. Los resultados de esta pregunta señalan que la mayor parte de los encuestados prefieren el horario de 18h00 a 22h00 de lunes a viernes, y el sábado el horario de 9h00 a 13h00. Se puede asumir con toda seguridad que el horario de 18h00 a 22h00 de lunes a viernes es el preferido debido a que muchas personas trabajan, y, por lo tanto, les resulta más factible tomar un curso después de horas de oficina, mientras que el horario de 9h00 a 13h00 el sábado es el preferido, ya que a la gente por lo general le gusta aprovechar la mañana y tener el resto del día para sus demás actividades y descanso.

Pregunta 5: ¿Cuál de estos cursos/temas le resulta más interesante? Califique de 1 a 5 cada tema, siendo 1 el menos interesante para usted y 5 el más interesante para usted.

Tabla 26: Pregunta 5 Encuesta Cantidades

Interés	Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	Taller de Preparación para Obtener la Certificación	Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos	Evaluación Económica y Financiera de Proyectos	MS Project para la Gestión de Proyectos	Gestión Ágil de Proyectos
1	60	40	43	44	38	39	41
2	36	35	29	30	21	26	26
3	75	60	63	87	45	63	41
4	79	106	108	93	70	87	102
5	69	78	76	65	145	104	109
Total	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**

Interés	Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado	Gestión de Riesgos en Base al PMI	Control Estadístico de Procesos	Taller de Certificación PMI-RMP®	Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos	Fundamentos de la Gestión por Procesos
1	40	44	45	53	42	51
2	24	28	30	25	31	30
3	56	65	57	60	51	49
4	96	88	91	91	89	84
5	103	94	96	90	106	105
Total	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**

Tabla 27: Pregunta 5 Encuesta Porcentajes

Interés	Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	Taller de Preparación para Obtener la Certificación PMP®	Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos	Evaluación Económica y Financiera de Proyectos	MS Project para la Gestión de Proyectos	Gestión Ágil de Proyectos
1	18.81%	12.54%	13.48%	13.79%	11.91%	12.23%	12.85%
2	11.29%	10.97%	9.09%	9.40%	6.58%	8.15%	8.15%
3	23.51%	18.81%	19.75%	27.27%	14.11%	19.75%	12.85%
4	24.76%	33.23%	33.86%	29.15%	21.94%	27.27%	31.97%
5	21.63%	24.45%	23.82%	20.38%	45.45%	32.60%	34.17%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Interés	Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado	Gestión de Riesgos en Base al PMI	Control Estadístico de Procesos	Taller de Certificación PMI-RMP®	Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos	Fundamentos de la Gestión por Procesos
1	12.54%	13.79%	14.11%	16.61%	13.17%	15.99%
2	7.52%	8.78%	9.40%	7.84%	9.72%	9.40%
3	17.55%	20.38%	17.87%	18.81%	15.99%	15.36%
4	30.09%	27.59%	28.53%	28.53%	27.90%	26.33%
5	32.29%	29.47%	30.09%	28.21%	33.23%	32.92%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

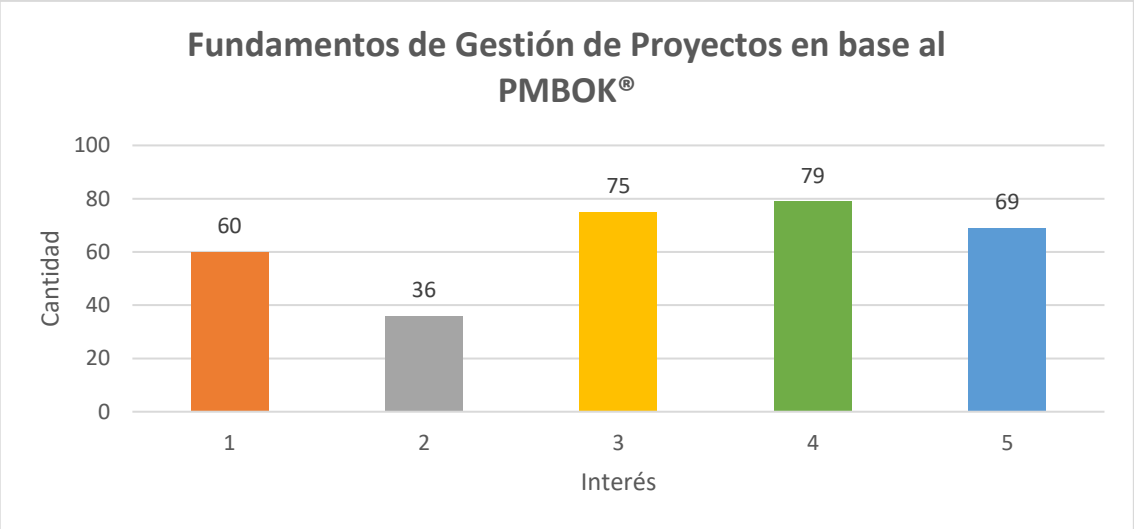


Figura 28: Pregunta 5 Encuesta - Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®

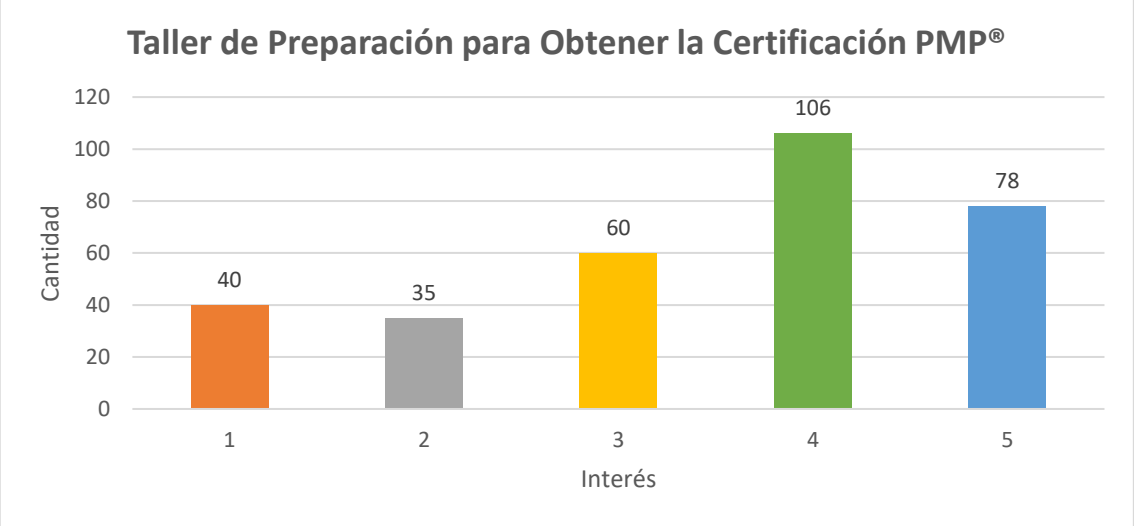


Figura 29: Pregunta 5 Encuesta - Taller de Preparación para Obtener la Certificación PMP®

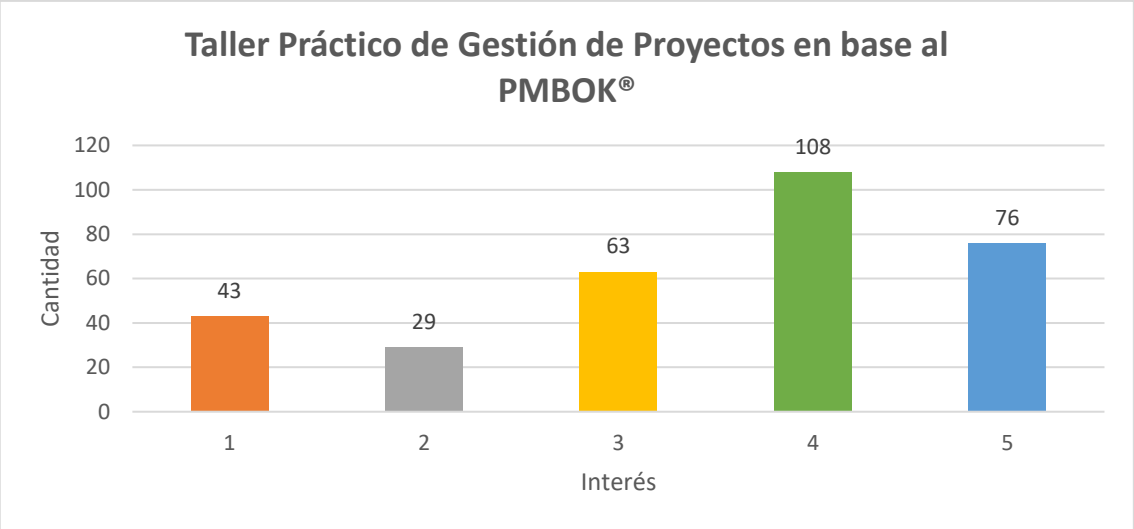


Figura 30: Pregunta 5 Encuesta - Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®

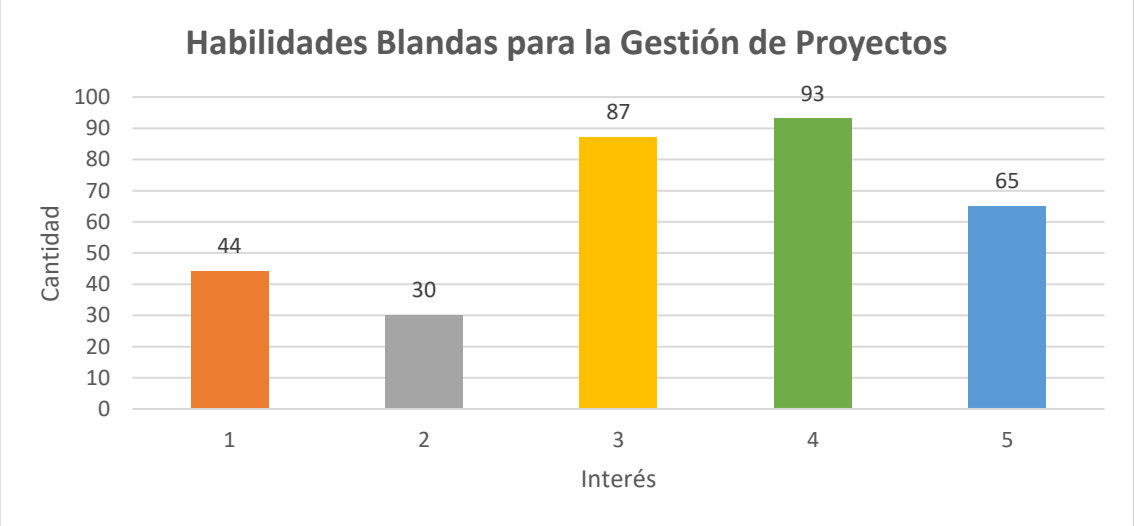


Figura 31: Pregunta 5 Encuesta - Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos

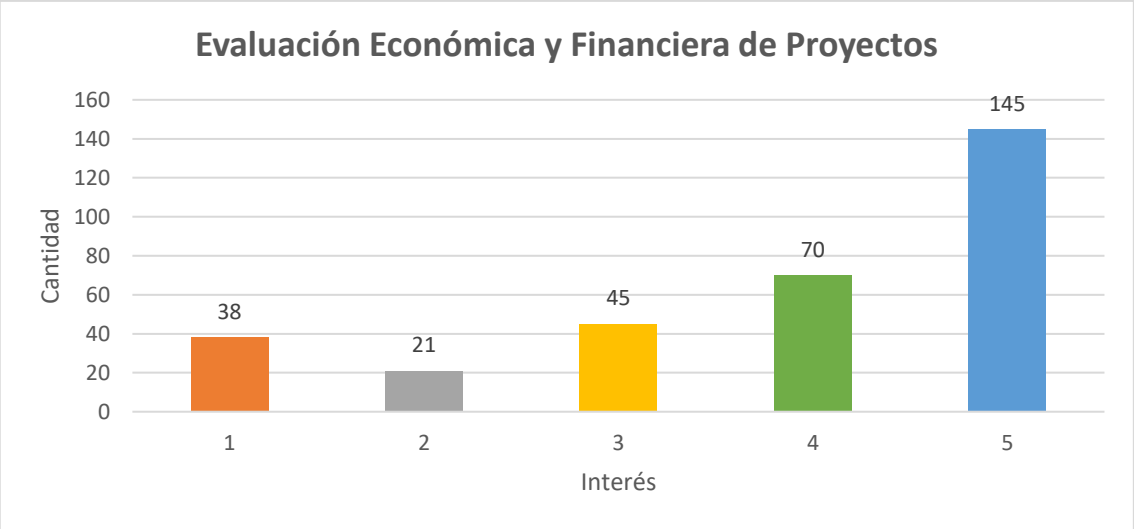


Figura 32: Pregunta 5 Encuesta - Evaluación Económica y Financiera de Proyectos

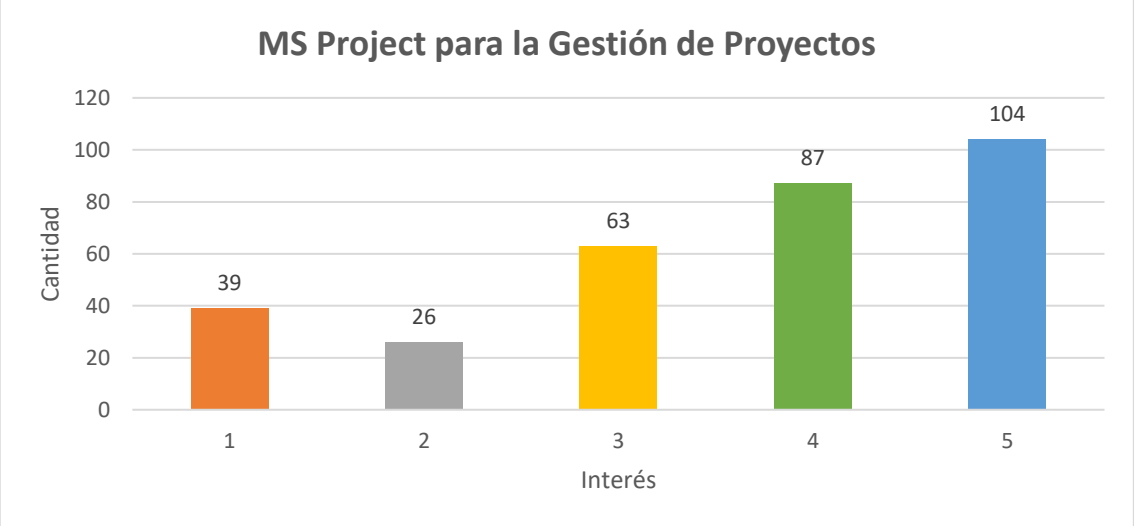


Figura 33: Pregunta 5 Encuesta - MS Project para la Gestión de Proyectos

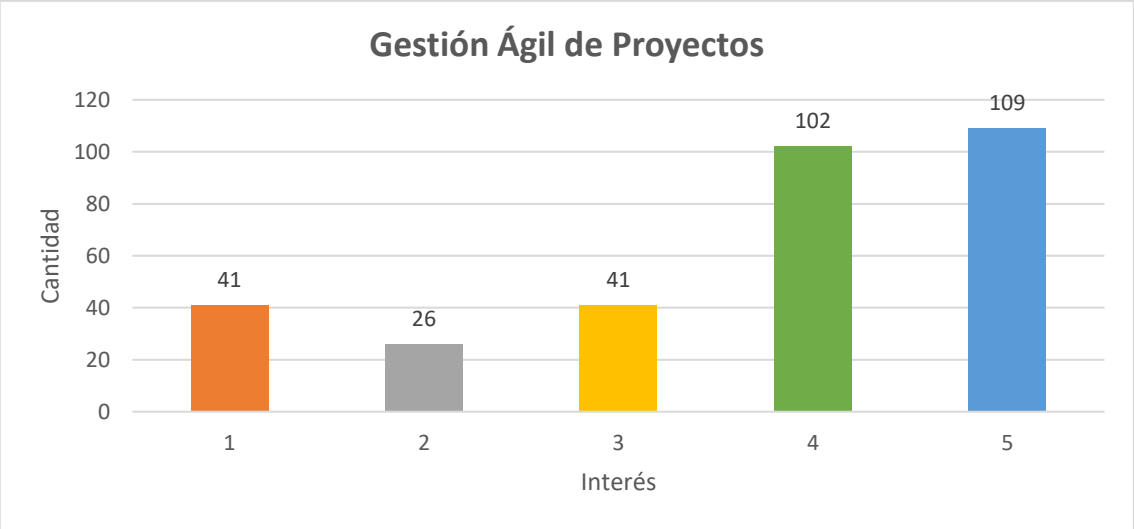


Figura 34: Pregunta 5 Encuesta - Gestión Ágil de Proyectos

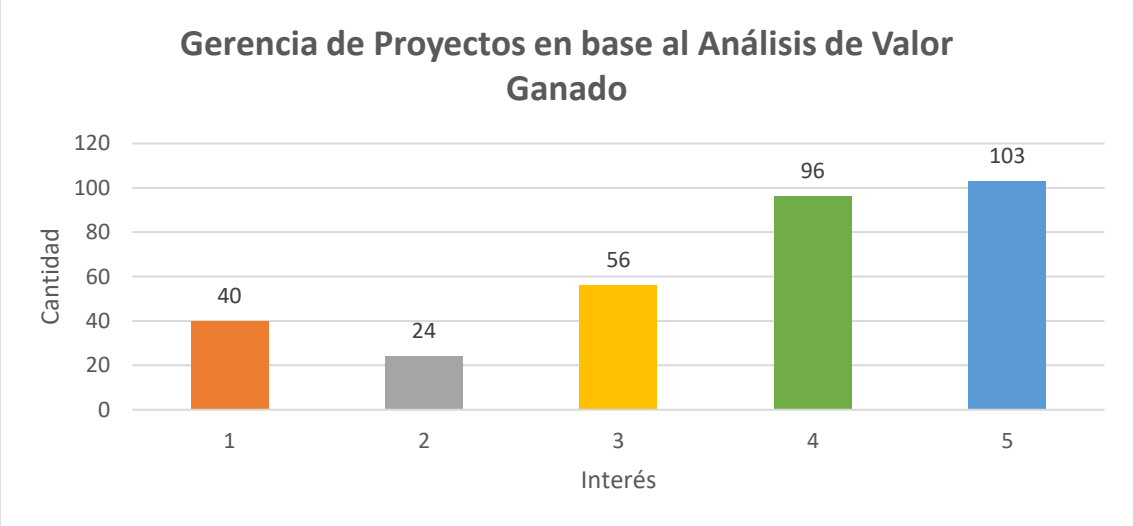


Figura 35: Pregunta 5 Encuesta - Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado

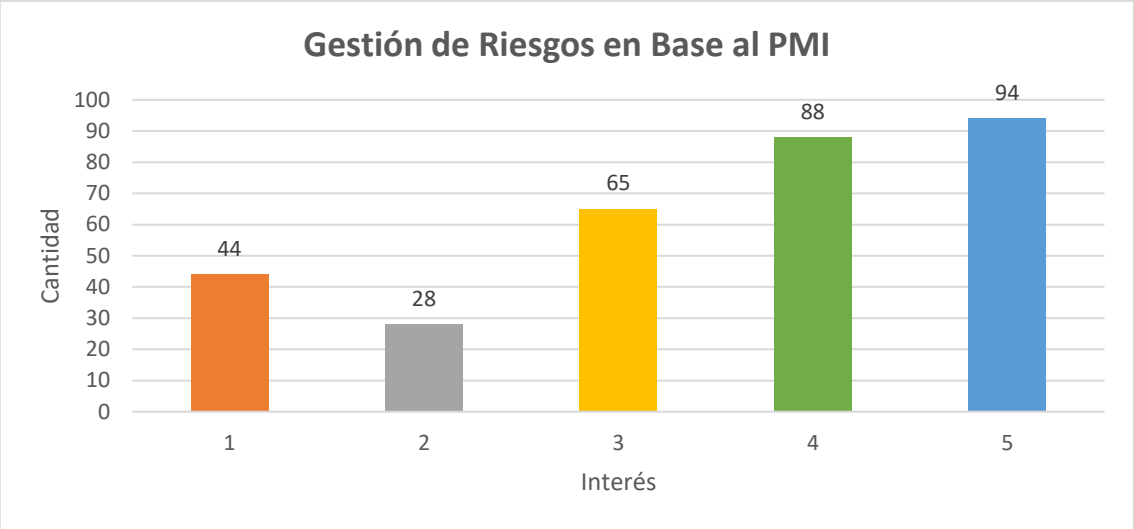


Figura 36: Pregunta 5 Encuesta - Gestión de Riesgos en Base al PMI

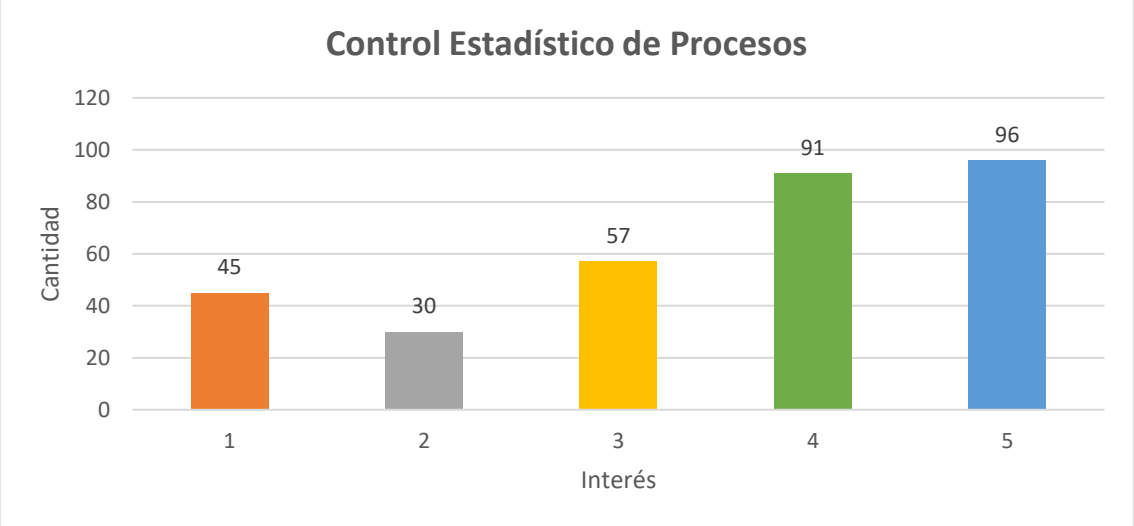


Figura 37: Control Estadístico de Procesos

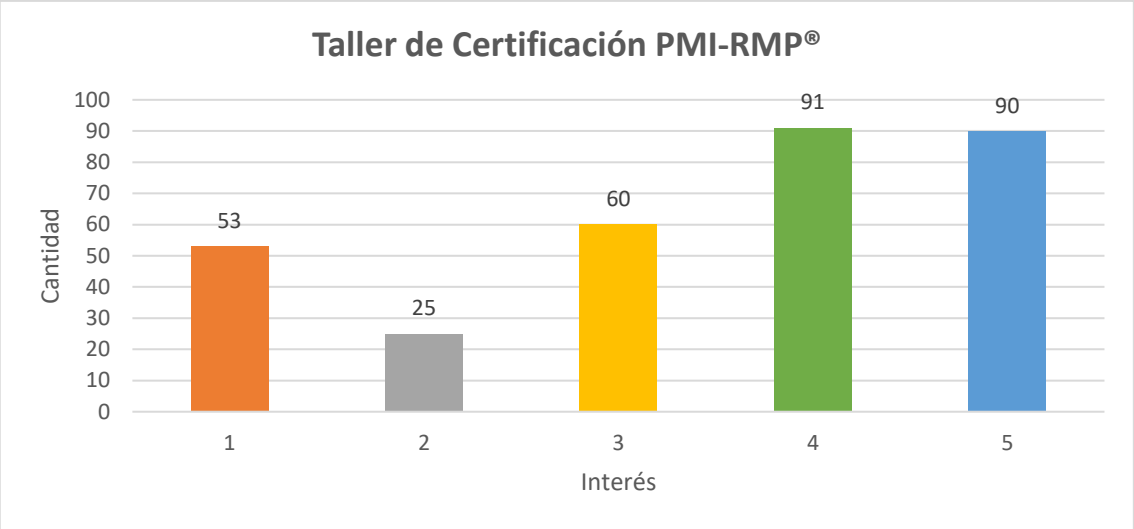


Figura 38: Taller de Certificación PMI-RMP®

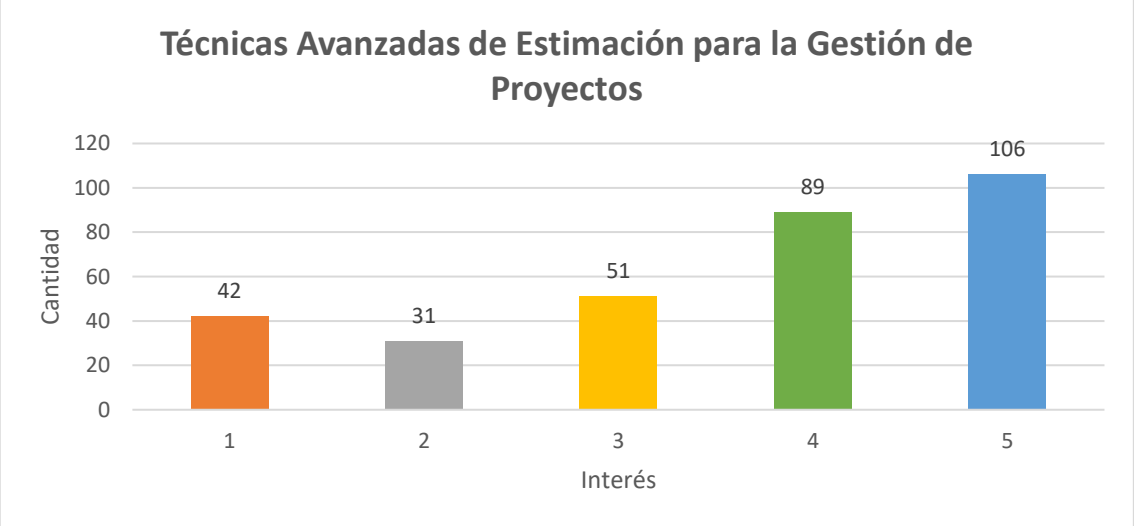


Figura 39: Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos

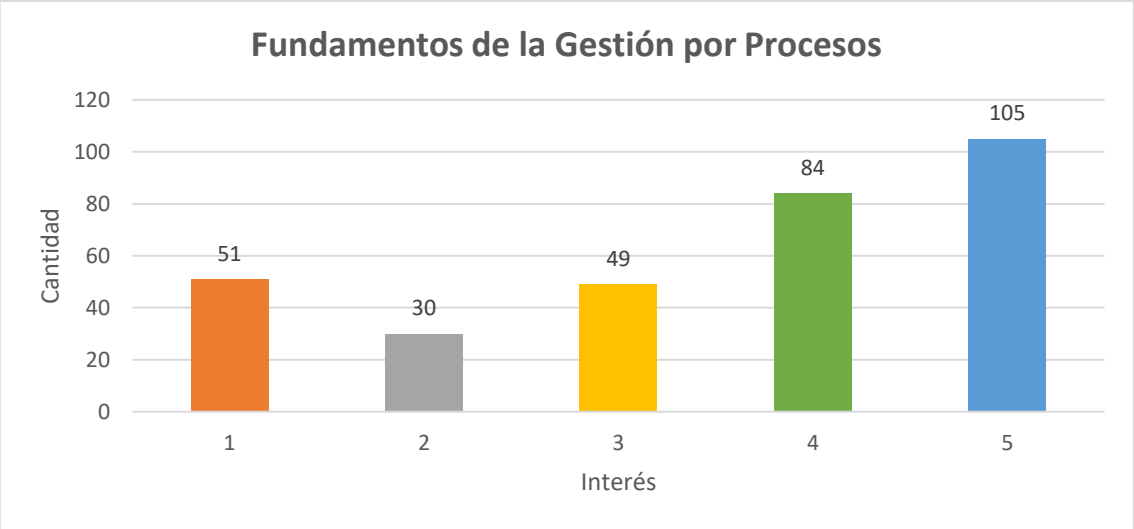


Figura 40: Fundamentos de la Gestión por Procesos

En esta pregunta se pusieron a disposición de los encuestados 13 temas que se imparten en los cursos de GAPRO, con el propósito de conocer cuáles de estos resultan más llamativos para las personas, y de esta manera GAPRO pueda enfocarse en poner a disponibilidad más cursos con esos temas a sus clientes. En general, se puede notar que la mayoría de temas son de interés para las personas ya que poseen un gran número de calificaciones altas de 4 y 5, pero los temas que resaltan del grupo por tener gran cantidad de calificaciones de 5 son: la evaluación económica y financiera de proyectos, y la gestión ágil de proyectos. Por otro lado, el tema que resulta de menos interés para las personas es el de fundamentos de gestión de proyectos en base al PMBOK®, dado que, posee varias calificaciones de 1 y no muchas calificaciones altas.

Pregunta 6: Sabiendo que un PMP (Project Management Profesional) es un profesional muy cotizado por las empresas ¿Le gustaría asistir a algún curso de preparación para poder certificarse como PMP?

Tabla 28: Pregunta 6 Encuesta

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	289	90.6%
No	30	9.4%
Total	**319**	**100%**

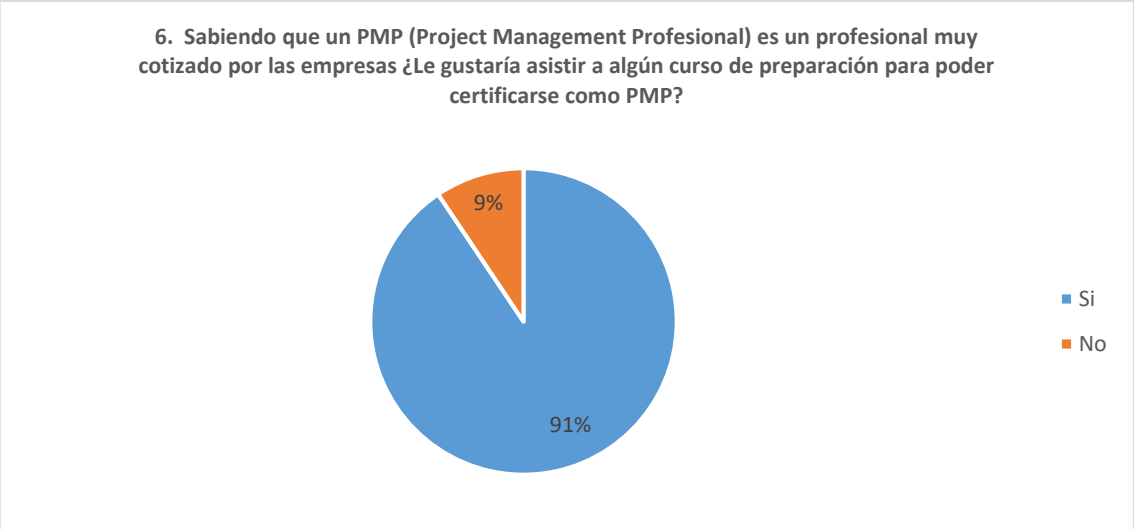


Figura 41: Pregunta 6 Encuesta

Un PMP realmente es un profesional considerado de alto valor en las empresas, por lo que con esta pregunta se trató de probar el nivel de aceptación de un curso de preparación para la certificación de PMP por parte de la gente. La acogida es bastante positiva puesto que, del total de 319 encuestados, 289 personas (el 90.6%) respondieron que, si les gustaría asistir a uno de estos cursos, y tan solo 30 personas (9.4%) respondieron que no les gustaría asistir a uno de estos cursos. Esto representa algo bueno para GAPRO, ya que, este curso resulta muy popular y se puede atraer a una gran cantidad de clientes con él, lo que representaría mayores ingresos para la compañía.

Pregunta 7: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un taller Práctico de Gestión de Proyectos de 30 horas?

Tabla 29: Pregunta 7 Encuesta

Precio	Cantidad	Porcentaje
Entre $300 a $500	241	75.5%
Entre $500 a $700	73	22.9%
Entre $700 a $900	5	1.6%
Total	**319**	**100%**

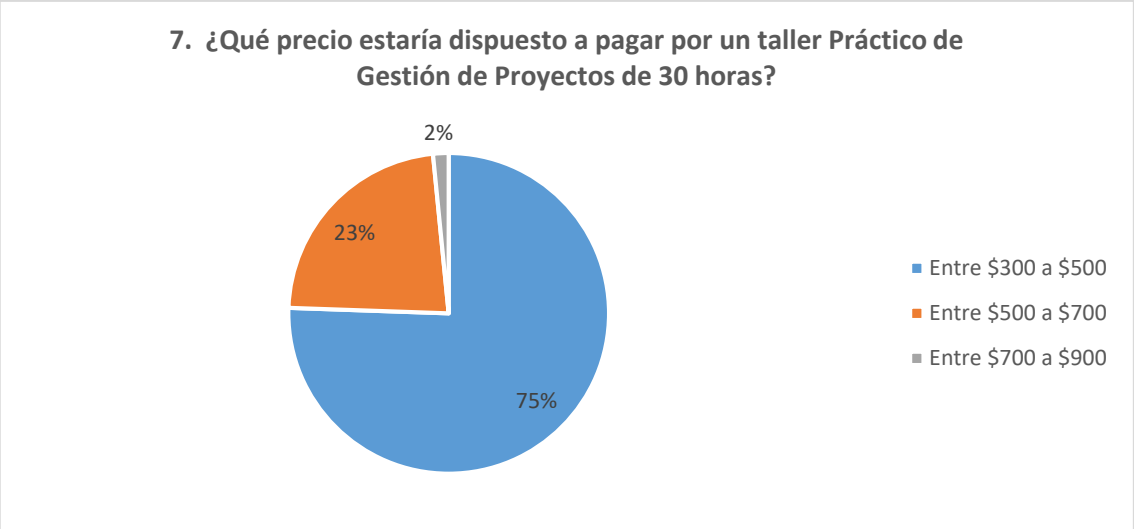


Figura 42: Pregunta 7 Encuesta

Esta pregunta se la realizó con el objetivo de obtener un precio estimado con el cual la gente se sienta cómoda a pagar por un curso de GAPRO. Entre los 3 rangos de precios propuestos, los encuestados eligieron en su mayoría el rango de $300 a $500, 241 personas que representan el 75.5% de los encuestados eligieron ese rango, seguido del rango de $500 a $700 elegido por 73 personas que representan el 22.9% de los encuestados, por último, casi nadie optó por el rango de $700 a $900, 5 personas que representan el 1.6% de los encuestados eligieron ese rango. Se puede notar con claridad que, la gente preferiría pagar el precio más bajo por un taller práctico de gestión de proyectos, por lo que GAPRO debe tomar esa referencia como sugerencia para ajustar el precio de sus cursos a ese rango en la medida de lo posible, pues muchos otros cursos pueden llegar a ser más caros dependiendo de su duración, recursos y tema.

Pregunta 8: Indique que tan importante considera que el instructor/profesor del curso al que asista posea los siguientes atributos. Califique de 1 a 5 cada atributo, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Tabla 30: Pregunta 8 Encuesta Cantidades

Importancia	Cordialidad y Cercanía	Paciencia	Entusiasmo y Entrega	Facilidad de Comunicación	Creatividad y Decisión	Ser Abierto y Reflexivo	Buena Preparación y Amplio Conocimiento del Tema	Capacidad de Organización y Planificación	Motivador	Capacidad de evaluación
1	23	21	16	21	18	20	22	20	22	18
2	17	21	20	13	15	16	12	16	17	16
3	36	25	15	10	20	23	6	8	10	14
4	87	99	69	56	85	95	36	62	74	90
5	156	153	199	219	181	165	243	213	196	181
Total	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**	**319**

Tabla 31: Pregunta 8 Encuesta Porcentajes

Importancia	Cordialidad y Cercanía	Paciencia	Entusiasmo y Entrega	Facilidad de Comunicación	Creatividad y Decisión	Ser Abierto y Reflexivo	Buena Preparación y Amplio Conocimiento del Tema	Capacidad de Organización y Planificación	Motivador	Capacidad de evaluación
1	7.21%	6.58%	5.02%	6.58%	5.64%	6.27%	6.90%	6.27%	6.90%	5.64%
2	5.33%	6.58%	6.27%	4.08%	4.70%	5.02%	3.76%	5.02%	5.33%	5.02%
3	11.29%	7.84%	4.70%	3.13%	6.27%	7.21%	1.88%	2.51%	3.13%	4.39%
4	27.27%	31.03%	21.63%	17.55%	26.65%	29.78%	11.29%	19.44%	23.20%	28.21%
5	48.90%	47.96%	62.38%	68.65%	56.74%	51.72%	76.18%	66.77%	61.44%	56.74%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

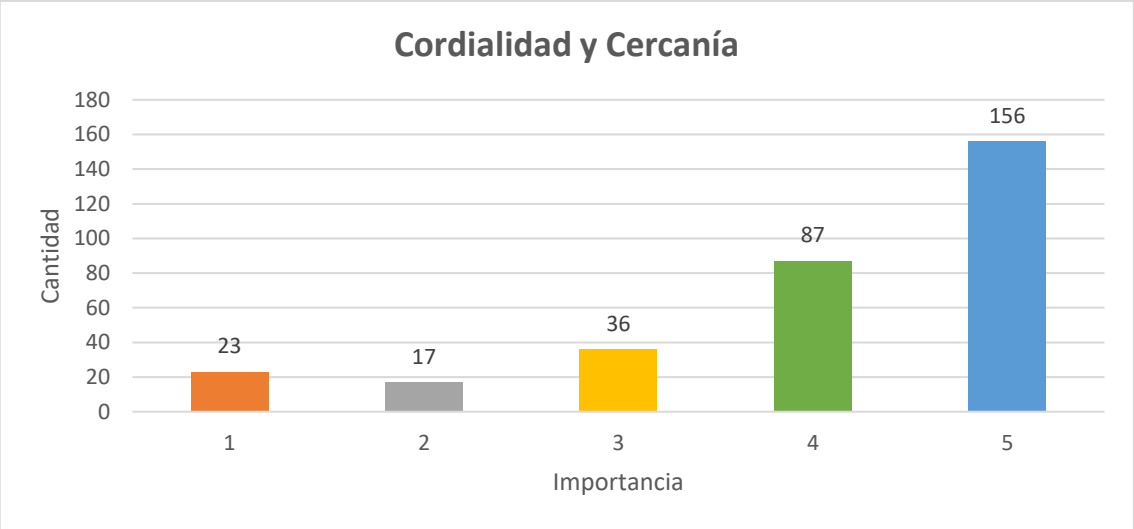


Figura 43: Pregunta 8 Encuesta – Cordialidad y Cercanía

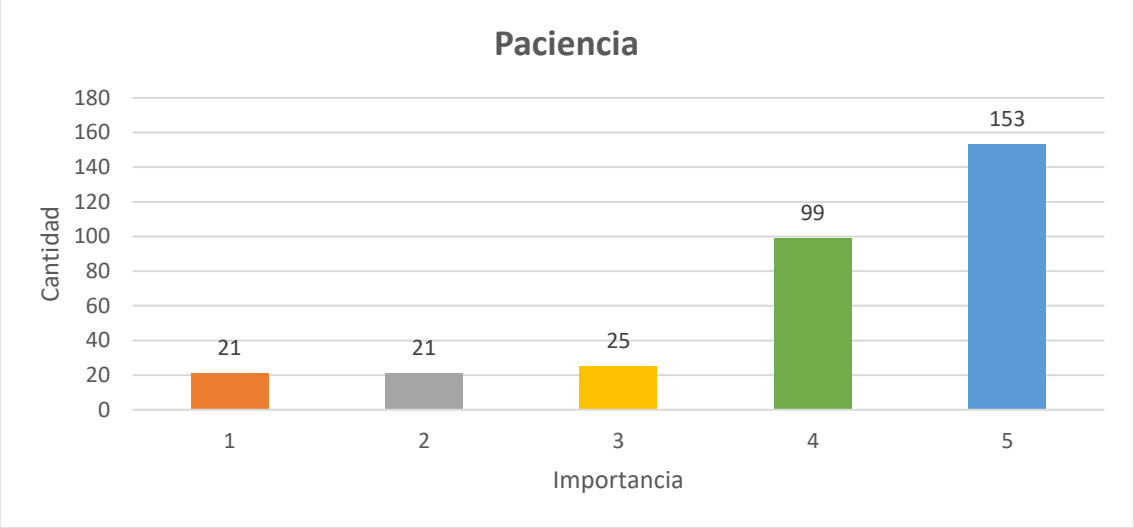


Figura 44: Pregunta 8 Encuesta – Paciencia

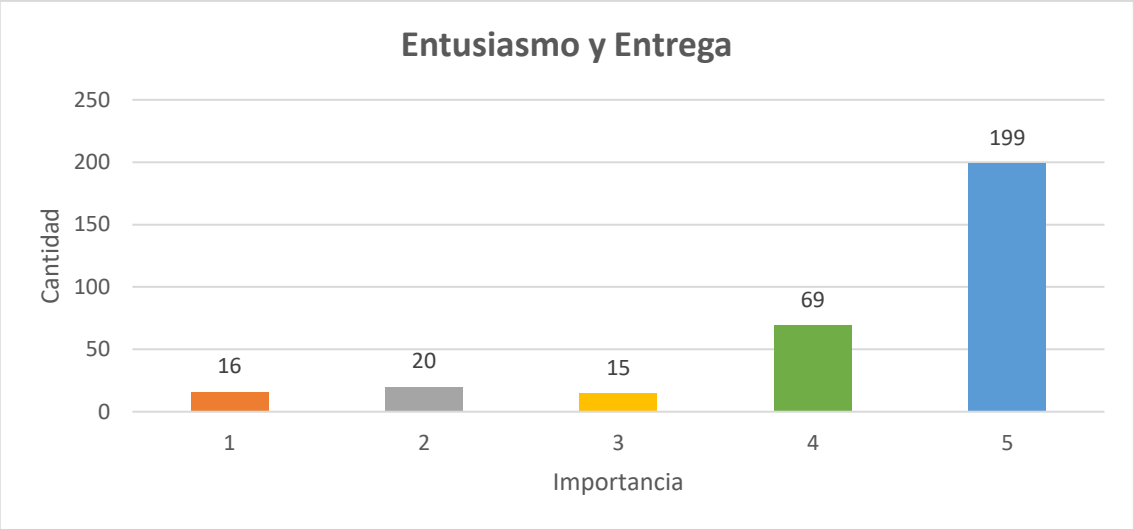


Figura 45: Pregunta 8 Encuesta – Entusiasmo y Entrega

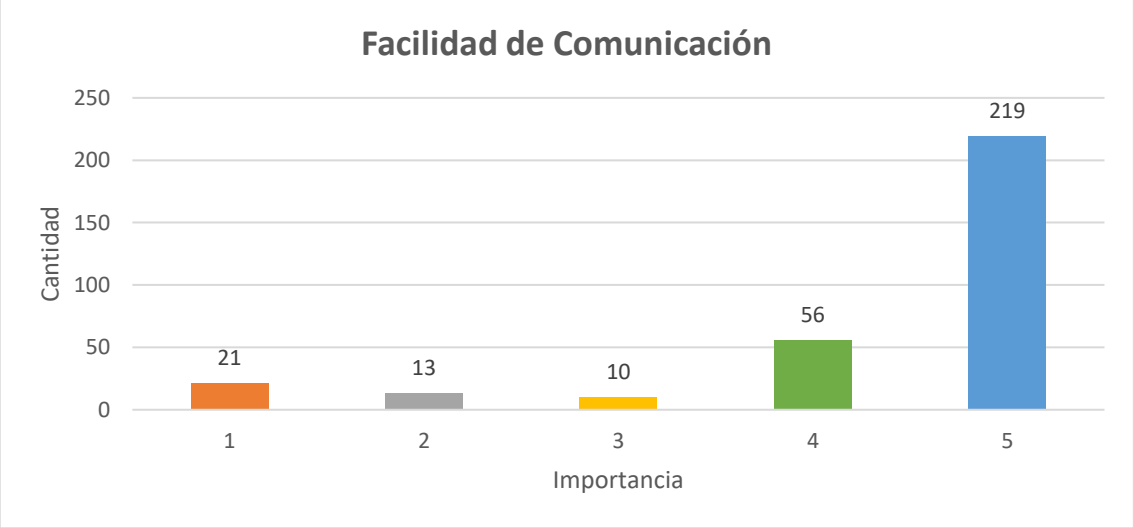


Figura 46: Pregunta 8 Encuesta – Facilidad de Comunicación

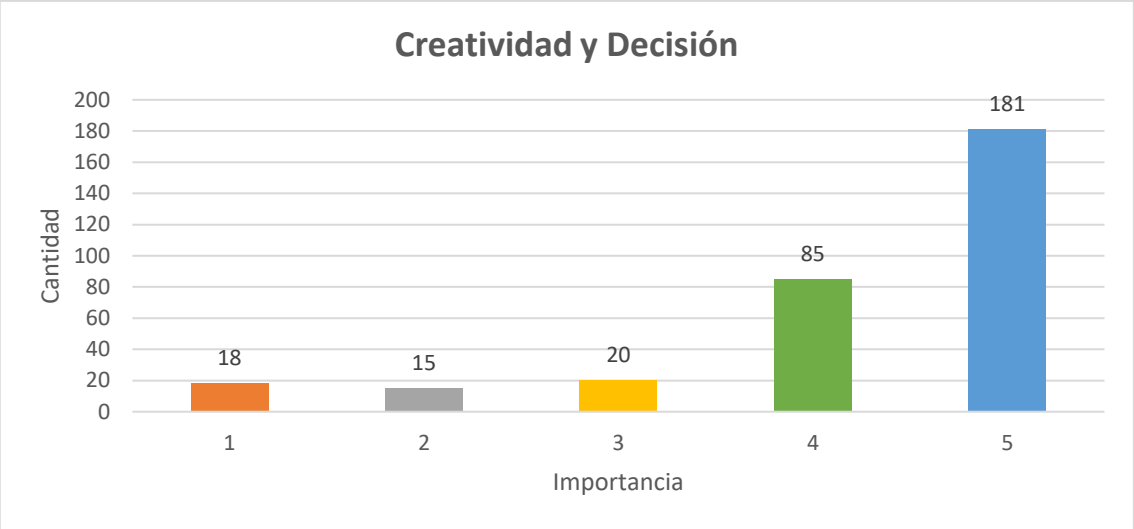


Figura 47: Pregunta 8 Encuesta – Creatividad y Decisión

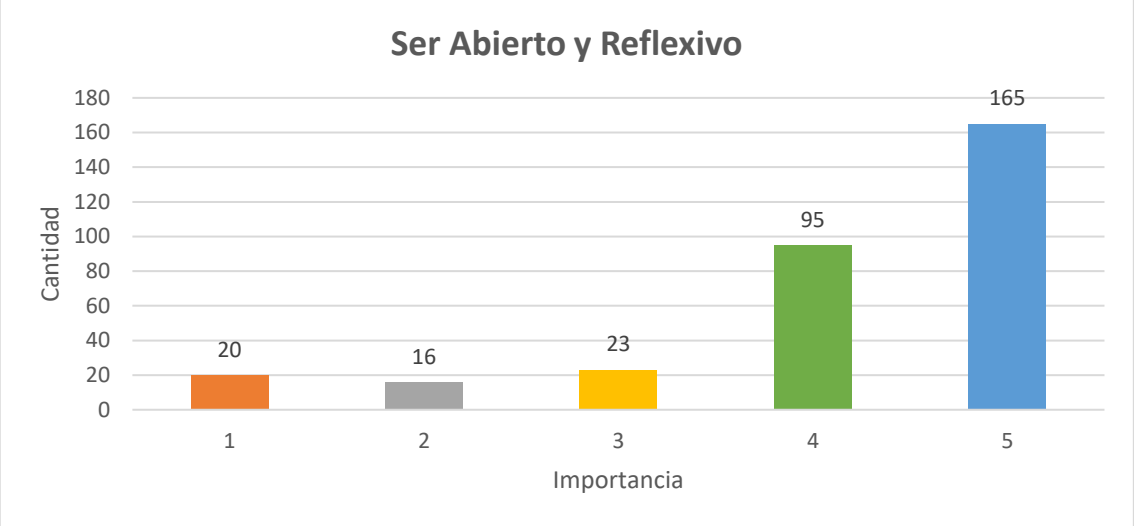


Figura 48: Pregunta 8 Encuesta – Ser Abierto y Reflexivo

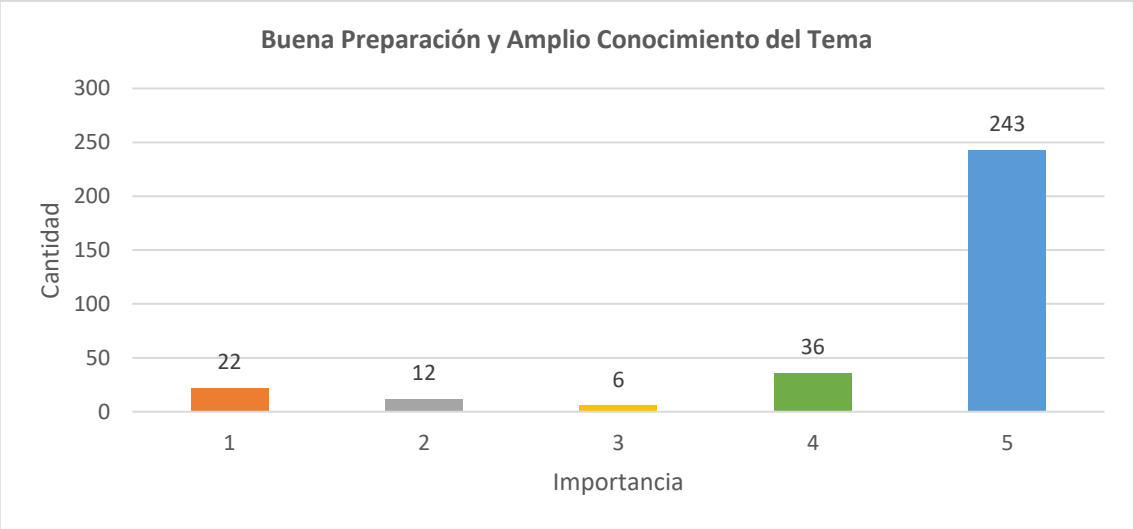


Figura 49: Pregunta 8 Encuesta – Buena Preparación y Amplio Conocimiento del Tema

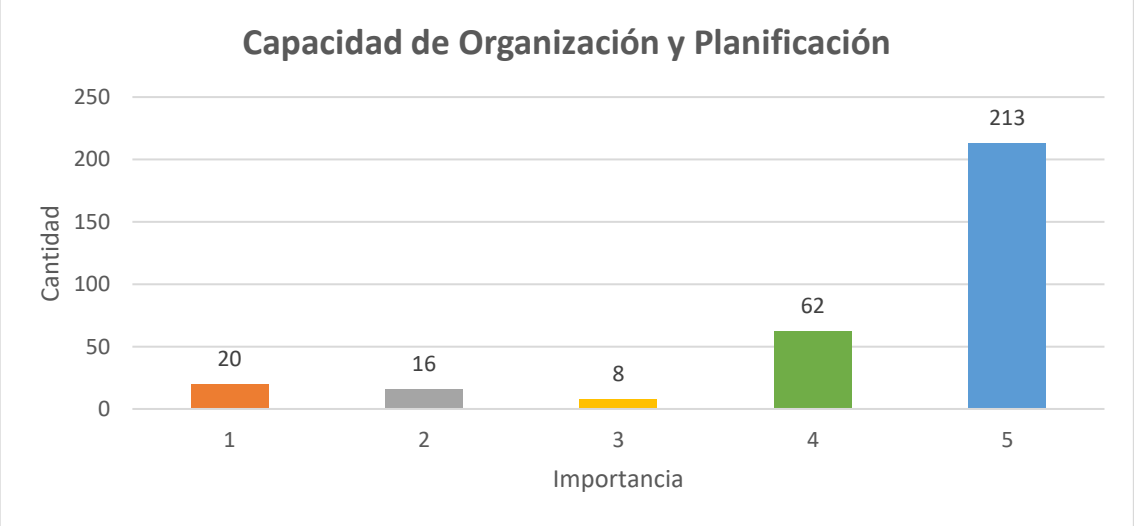


Figura 50: Pregunta 8 Encuesta – Capacidad de Organización y Planificación

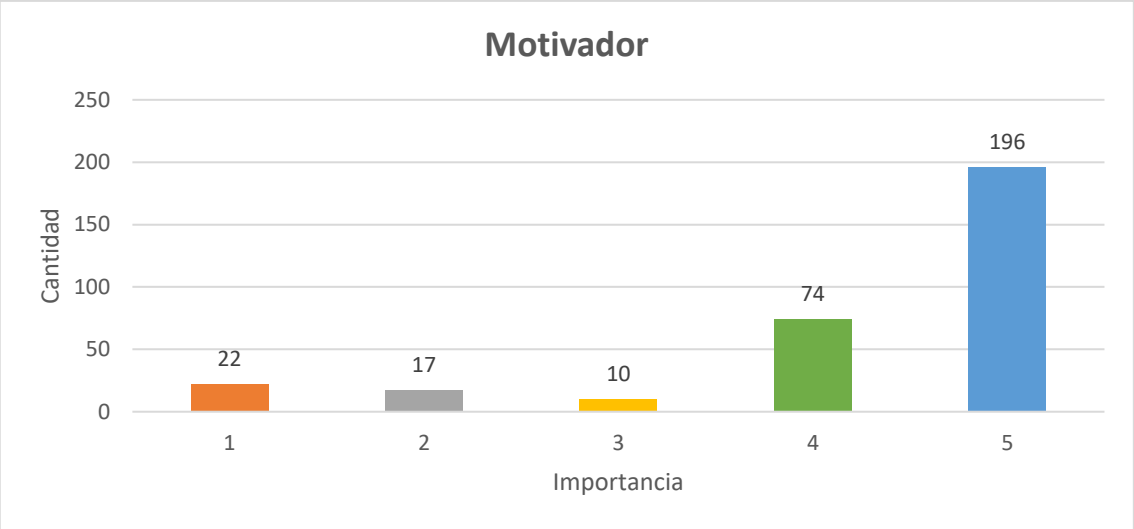


Figura 51: Pregunta 8 Encuesta – Motivador

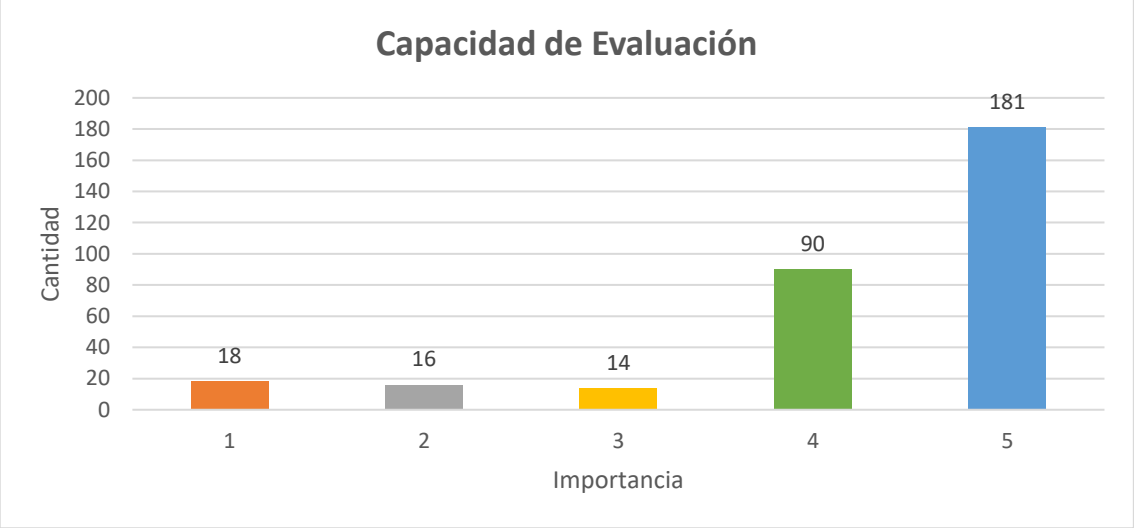


Figura 52: Pregunta 8 Encuesta – Capacidad de Evaluación

En esta pregunta se presenta a los encuestados 10 atributos que debería poseer un instructor/profesor de los cursos de gestión de proyectos, con la finalidad de conocer cuáles de estos son los que tienen mayor importancia en los potenciales clientes. En este caso todos los atributos tienen su grado de importancia, puesto que, tienen mayoritariamente calificaciones altas de 5, pero se puede concluir que existen tres atributos que sobresalen de los demás por tener la mayor cantidad de calificaciones de 5, estos son: buena preparación y amplio conocimiento del tema, facilidad de comunicación, y, capacidad de organización y planificación. Aunque, todos los atributos hayan obtenido resultados positivos, existen 2 atributos que, se puede decir, son menos importantes que

el resto, dado que, obtuvieron menores calificaciones de 5, estos son: cordialidad y cercanía, y, paciencia. Lo ideal para GAPRO es contar con instructores/profesores que se destaquen en los atributos de mayor importancia, ya mencionados, de manera que los clientes se sientan confiados y tengan garantía del servicio que están recibiendo.

Pregunta 9: ¿Dónde preferiría contratar los servicios de capacitación o consultoría en Gestión de Proyectos? Puede elegir más de una opción.

Tabla 32: Pregunta 9 Encuesta

Lugar	Cantidad	Porcentaje
Empresas Consultoras Especializadas en Varios Temas	126	40%
Empresas Especializadas en Gestión de Proyectos	167	52%
Escuelas de Negocios	107	34%
Institutos Tecnológicos	27	9%
Universidades	153	48%
Otros	1	0.3%

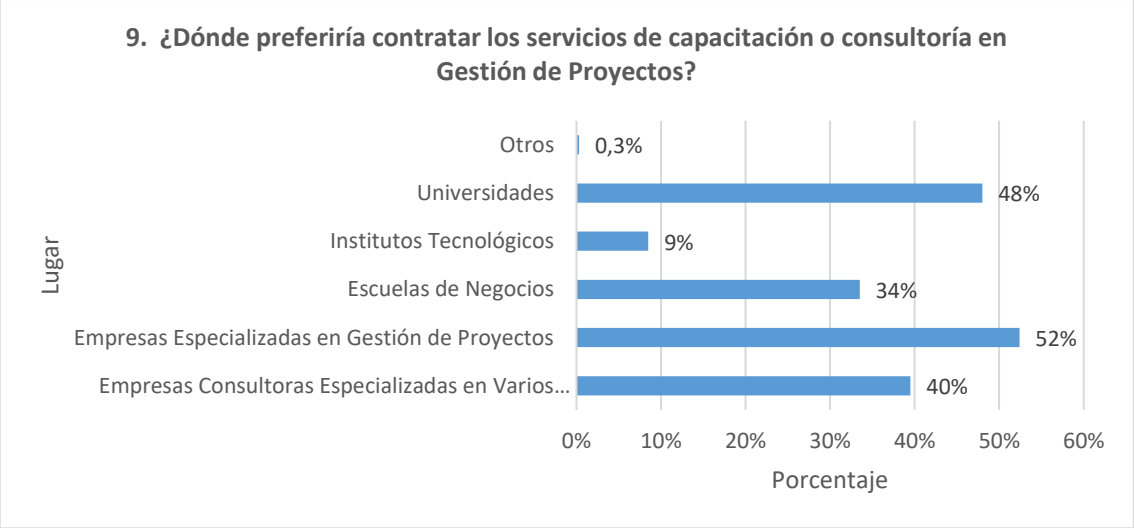


Figura 53: Pregunta 9 Encuesta

Esta pregunta se la efectuó para conocer el lugar de preferencia dónde la gente contrataría servicios de capacitación o consultoría en Gestión de Proyectos. Los resultados fueron los esperados, pues la gente, en su mayoría, preferiría contratar dichos servicios en empresas especializadas en gestión de proyectos y en universidades. El 52% de los

encuestados (167 personas) eligió la opción de las empresas especializadas en Gestión de proyectos, mientras que el 48% de los encuestados optó por la opción de las universidades. En cambio, los lugares menos preferidos por las personas, para contratar servicios de capacitación o consultoría en Gestión de Proyectos, son: los institutos tecnológicos, elegido por el 9% de los encuestados (27 personas), y, otros, elegido tan solo por 0.3% de los encuestados (1 persona). Así, se puede percibir que la mayoría de gente prefiere contratar este tipo de servicios en lugares confiables, lo que representa una gran oportunidad para una empresa especializada en Gestión de Proyectos, como lo es GAPRO, de poder ofertar sus servicios y contar con más seguridad de que va a ser preferida ante otros.

Pregunta 10: ¿Ha escuchado hablar sobre alguna de las siguientes empresas?

Tabla 33: Pregunta 10 Encuesta Cantidades

Respuesta	BMLaurus	TenStep	Corporación Elite	Actitud y Talento
Si	42	31	95	63
No	277	288	224	256
Total	**319**	**319**	**319**	**319**

Tabla 34: Pregunta 10 Encuesta Porcentajes

Respuesta	BMLaurus	TenStep	Corporación Elite	Actitud y Talento
Si	13.17%	9.72%	29.78%	19.75%
No	86.83%	90.28%	70.22%	80.25%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

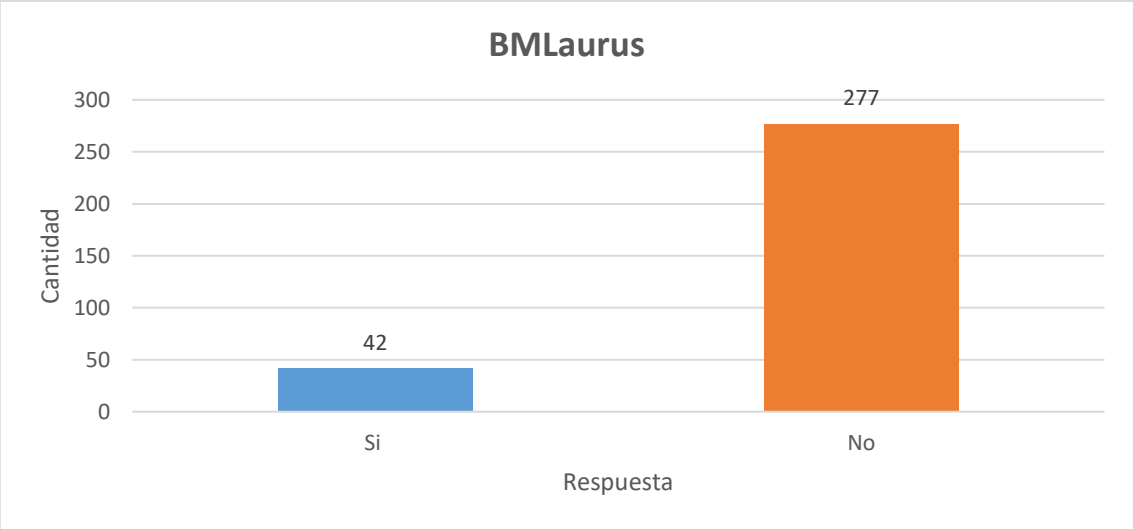


Figura 54: Pregunta 10 Encuesta – BMLaurus

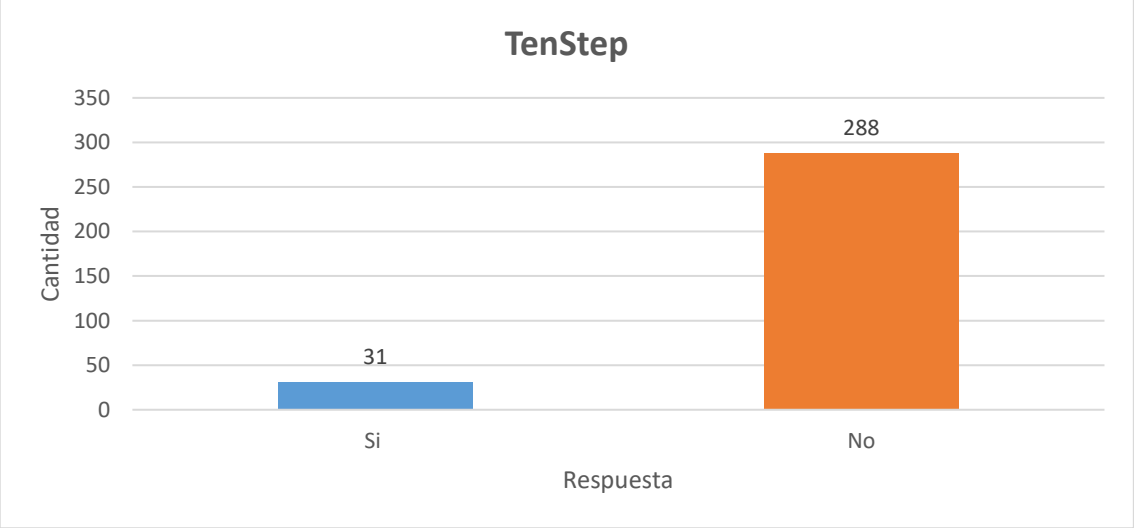


Figura 55: Pregunta 10 Encuesta – TenStep

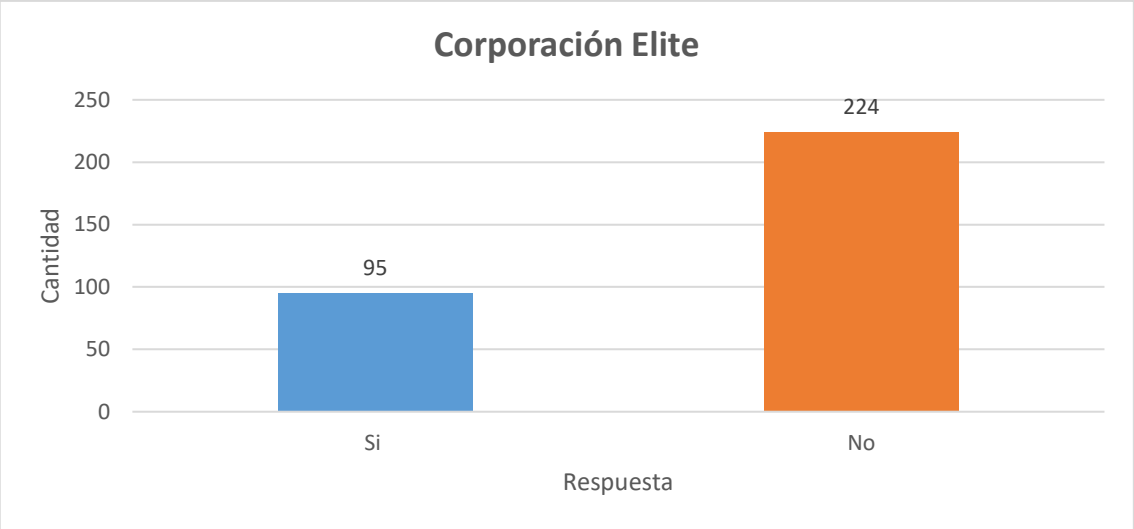


Figura 56: Pregunta 10 Encuesta – Corporación Elite



Figura 57: Pregunta 10 Encuesta -Actitud y Talento

Las empresas mencionadas en esta pregunta son consideradas la competencia directa de GAPRO, por lo tanto, era necesario saber que tan conocidas son estas por las personas, y así tener una idea de cuál o cuáles representan la amenaza más grande para GAPRO. Como se puede ver en los resultados de esta pregunta, ninguna de estas empresas resulta demasiado familiar para los encuestados pues todas en su mayoría tienen una mayor cantidad de "No", sin embargo, se podría decir que la más conocida de todas estas, es la empresa Corporación Elite, porque tiene el mayor número de "Si" en relación a las demás empresas, con 95 del total de 319 encuestados, y la menos conocida de todas estas empresas es TenStep, que cuenta con el mayor número de "No", con 288 del total de 319

encuestados. Esta información es precisa para poder entender cómo se podría posicionar GAPRO frente a las otras empresas que son su competencia.

Pregunta 11: ¿Cuál sería para usted el medio de preferencia para obtener información acerca de cursos en Gestión de Proyectos? Puede elegir más de una opción.

Tabla 35: Pregunta 11 Encuesta

Medio	Cantidad	Porcentaje
Televisión o radio	108	34%
Revistas de negocios, periódicos	105	33%
Volantes, trípticos	47	15%
Redes sociales y/o Sitio Web	268	84%
App para Smartphone	79	25%
Otros	4	1.3%

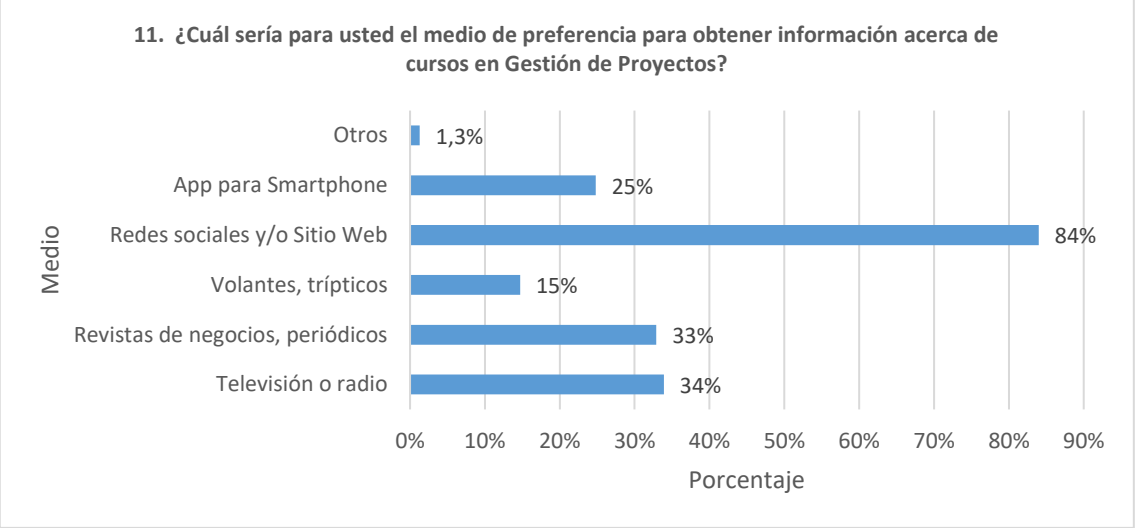


Figura 58: Pregunta 11 Encuesta

Esta pregunta se la llevó a cabo con el objetivo de aprender acerca de los medios preferidos de las personas, a través de los cuales podrían obtener información acerca de cursos en Gestión de Proyectos, de modo que, así, GAPRO pueda manejar de mejor forma sus canales promocionales. Como se puede apreciar en las figuras, el medio de preferencia elegido por los encuestados es el de redes sociales y/o sitio web (84%), mientras que los medios de menor preferencia por los encuestados son los volantes,

trípticos (15%) y otros (1.3%). Dado estos resultados es razonable que GAPRO se centre más en dar a conocer sus servicios por el medio digital.

3.2.4 Cruce de Resultados

Cruce 1: Edad y Horarios de Preferencia

Tabla 36: Edad y Horarios de Preferencia

		Lunes			Martes			Miércoles		
		9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00	9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00	9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00
Edad	De 20 a 30 años	85	46	132	84	42	137	85	43	135
	De 30 a 40 años	8	5	17	7	5	18	7	5	18
	De 40 a 50 años	4	2	4	4	2	4	4	2	4
	De 50 en adelante	5	4	7	5	5	6	7	3	6

		Jueves			Viernes			Sábado		
		9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00	9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00	9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00
Edad	De 20 a 30 años	85	41	137	96	50	117	187	27	49
	De 30 a 40 años	7	6	17	8	4	18	23	3	4
	De 40 a 50 años	4	2	4	4	2	4	7	2	1
	De 50 en adelante	6	4	6	7	3	6	13	2	1

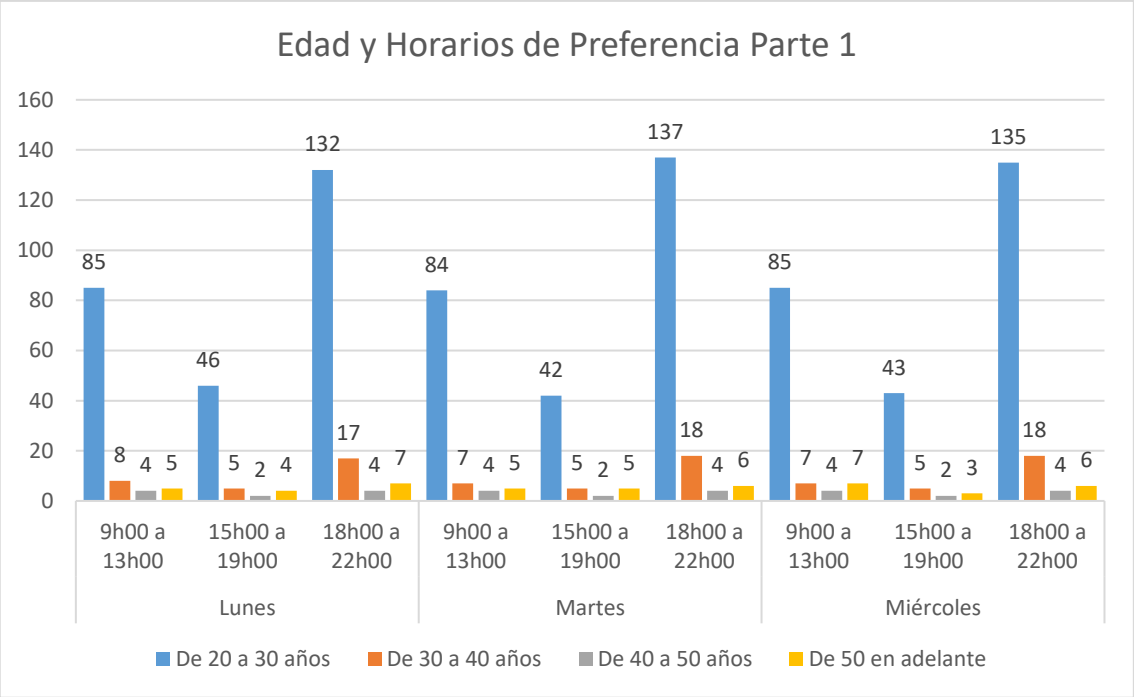


Figura 59: Edad y Horarios de Preferencia Parte 1

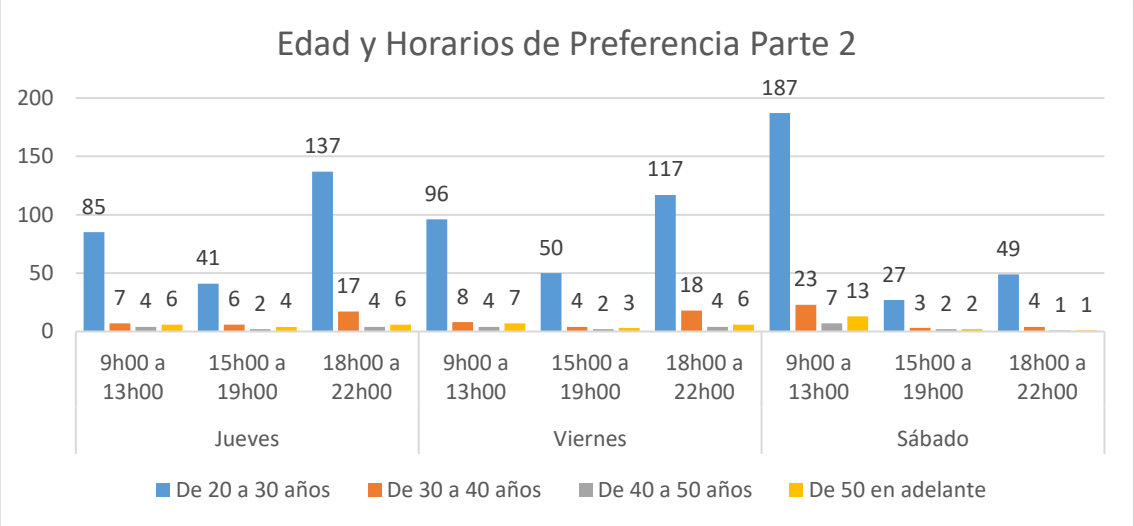


Figura 60: Edad y Horarios de Preferencia Parte 2

Al analizar este cruce de resultados, entre la edad y los horarios de preferencia para asistir a un curso, es evidente que, el horario preferido por todos los grupos de edades es el de 9h00 a 13h00 los sábados, esto no sorprende, ya que, a la gente le gusta aprovechar la mañana del sábado para estar libre el resto del día. Vale notar que para el grupo de personas de 20 a 30 años los horarios preferidos de lunes a viernes son los de 18h00 a 22h00, igualmente, las personas de 30 a 40 años prefieren los horarios de 18h00 a 22h00

de lunes a viernes, lo más seguro es que esto se deba a que son horarios después de horas de oficina. Por otro lado, las personas de 40 a 50 años tienen un empate de preferencias entre los horarios de 9h00 a 13h00 y de 18h00 a 22h00 de lunes a viernes, esto porque, quizás, algunos de ellos ya no trabajan y prefieren un horario en la mañana a uno en la noche. Por último, el grupo de personas de 50 años en adelante es el que tiene las preferencias de horario de lunes a viernes más complejas, los lunes y martes prefieren los horarios de 18h00 a 22h00, los miércoles y viernes prefieren los horarios de 9h00 a 13h00, y los jueves prefieren los horarios tanto de 9h00 a 13h00 como de 18h00 a 22h00, la razón para ese tipo de preferencia es difícil de asumir.

Cruce 2: Edad y Precios por un Taller Práctico de Gestión de Proyectos

Tabla 37: Edad y Precios por un Taller Práctico de Gestión de Proyectos

		Precio de Taller Práctico		
		$300 a $500	$500 a $700	$700 a $900
Edad	De 20 a 30 años	199	59	5
	De 30 a 40 años	22	8	0
	De 40 a 50 años	8	2	0
	De 50 en adelante	12	4	0

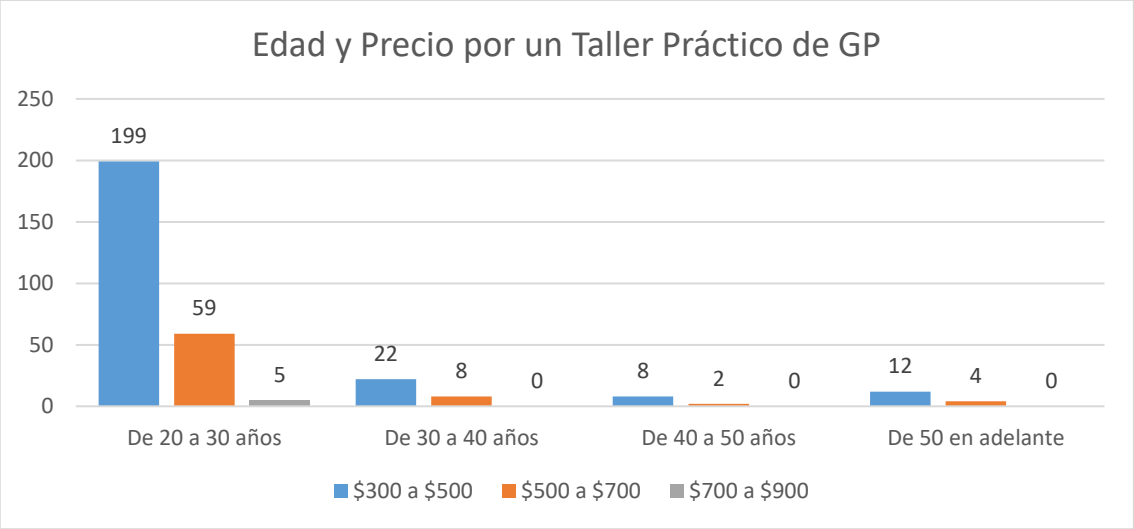


Figura 61: Edad y Precios por un Taller Práctico de Gestión de Proyectos

Al examinar el cruce de resultados entre la edad y el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por un taller Práctico de Gestión de Proyectos, se puede notar claramente que todos los grupos de edades prefieren pagar un precio de $300 a $500 por un curso de este tipo, 199 personas de 20 a 30 años de edad eligieron este precio, 22 personas de 30 a 40 años de edad eligieron este precio, 8 personas de 40 a 50 años de edad eligieron este precio, y 12 personas de 50 años en adelante eligieron este precio. Cabe mencionar que, prácticamente, ningún grupo de edad eligió el precio de $700 a $900, por lo que resulta obvio afirmar que todas las personas encuestadas, sin importar su edad, prefieren pagar el precio más barato por el curso. Es bueno tener esto como referencia, pero, usualmente si a alguien se le pregunta por un rango de precios va a tender a elegir el precio más bajo, a menos que de verdad sepa apreciar el valor del producto o servicio que va a adquirir. GAPRO tiene que trabajar en mejorar esa apreciación del cliente, para poder cobrar precios un poco más altos por sus servicios.

Cruce 3: Edad y Asistencia a Curso PMP

Tabla 38: Edad y Asistencia a Curso PMP

		Asistencia Curso PMP	
		Si	No
Edad	De 20 a 30 años	240	23
	De 30 a 40 años	27	3
	De 40 a 50 años	10	0
	De 50 en adelante	12	4

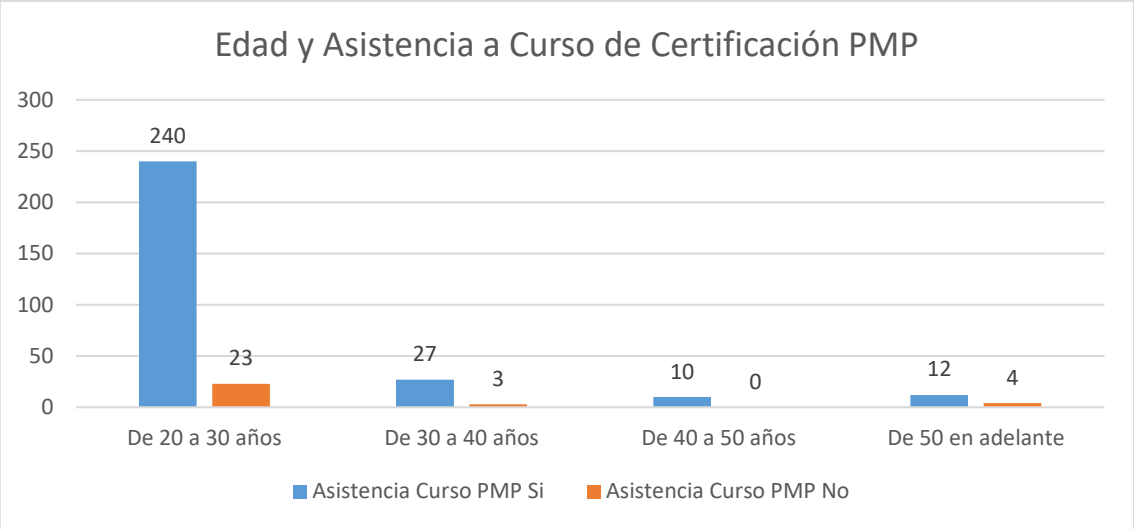


Figura 62: Edad y Asistencia a Curso PMP

Este cruce de resultados entre edad y la asistencia al curso de preparación para certificación PMP, se lo realizó con el fin de conocer la edad de las personas que estarían más interesadas en buscar un servicio de esta índole, y, dado que el curso de certificación PMP es de gran relevancia para GAPRO, la información otorgada por este cruce es muy valiosa. Como se puede apreciar, tanto en la figura como en la tabla, a todos los grupos de edad si les interesaría asistir a un curso de certificación PMP, pocas personas señalaron que no. Se pudiera decir que las personas de 20 a 30 años son quienes más les atrae certificarse como PMP, pero, esto no sería correcto, ya que este grupo gana en cantidad porque fueron mayormente encuestados. Aunque no sean muchos, si se relacionan el número de personas que dijeron que si y el número de personas que dijeron que no en los grupos de edad de 30 a 40 años, de 40 a 50 años y de 50 años en adelante, también, se tiene que existe una muy buena acogida del curso en estos otros grupos de edad. Así que, se puede concluir que, este es un curso atractivo para todas las edades en general. Es interesante ver que incluso a personas de edad más avanzada les motiva el hecho de poder certificarse como PMP, a pesar de lo demandante que resulta.

Cruce 4: Asistencia a Curso PMP y Conocimiento de la Competencia

Tabla 39: Asistencia a Curso PMP y Conocimiento de la Competencia

		BMLaurus		TenStep		Corporación Élite		Actitud y Talento	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Asistencia Curso PMP	Si	39	250	29	260	86	203	59	230
	No	3	27	2	28	9	21	4	26

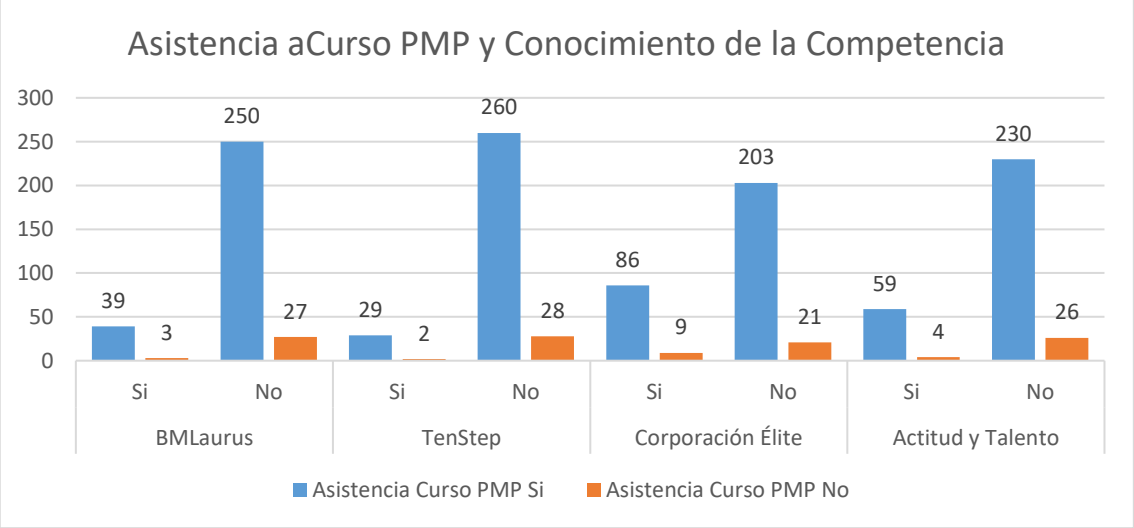


Figura 63: Asistencia a Curso PMP y Escuchar hablar de la Competencia

Este cruce de resultados entre la asistencia al curso de certificación PMP y el conocimiento de la competencia, se lo realizó con el fin de saber cuántas personas que están interesadas en el curso de certificación PMP, saben o no de la existencia de las empresas que son la competencia directa de GAPRO. Siendo el curso de certificación PMP, un curso tan significativo y popular para GAPRO, esta comparación es importante para saber si existe alguna probabilidad de que las personas interesadas en certificarse como PMP puedan contratar este servicio con la competencia. Como se puede apreciar todas las empresas rivales son poco conocidas tanto para los que están interesados en asistir a un curso PMP como para los que no. Aun así, en base a los números de "Si" y "No" de cada uno de los competidores, se podría decir que Corporación Elite es la empresa competidora más conocida, ya que tiene el mayor número de "Si" con 86 de aquellos que si les interesaría asistir a un curso PMP y 9 de aquellos que no les interesaría. Por el otro lado, la empresa competidora menos conocida sería TenStep, ya que cuenta

con la mayor cantidad de "No" con 260 de aquellos que si les interesaría asistir a un curso PMP y 28 de aquellos que no les interesaría. En base a estos resultados se podría asumir que no hay mucha probabilidad de que las personas interesadas en certificarse como PMP contraten este servicio con la competencia, sin embargo, el análisis de las fuerzas de Porter dice lo contrario, el nivel de competencia es bastante fuerte.

3.3 Segmentación del mercado

3.3.1 Criterios de Segmentación

"La segmentación de mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento." (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 75)

En un sentido bastante general se podría decir que, GAPRO, procura llegar al segmento de personas que busca aprender o está interesada en temas de gestión de proyectos. Sin embargo, esto sigue resultando muy extenso todavía, y, es necesaria una mejor división del mercado para poder crear un programa de marketing más acorde a las diferencias entre los consumidores. Para ello será necesario emplear ciertos criterios de segmentación.

La elección de los mejores criterios para definir los segmentos no es nada sencilla, pues no existe un criterio superior de segmentación, pero, para hacer más fácil la tarea Munuera & Rodríguez (2007) sugieren una clasificación de los criterios en tres grupos:

- **Criterios relativos a los beneficios buscados:** la segmentación basada en los beneficios buscados se apoya directamente en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto.

- **Criterios relativos al comportamiento:** Tanto el comportamiento de compra como el de consumo y las diferentes respuestas a los elementos de marketing son criterios de segmentación incluidos en este grupo.

- **Criterios relativos a las características del consumidor:** en este grupo se incluyen medidas objetivas como son las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores, y, medidas psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

Tabla 40: Criterios de Segmentación

Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor		- Nutrición - Durabilidad - Prestigio/lujo - Buen gusto - Economía - Funcionalidad - Salud - Servicio - Estilo
Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo		- Marcas compradas - Categoría de producto comprada - Frecuencia de compra - Respuesta a los elementos del marketing mix
Segmentación por características del consumidor	**Demográficas y Socioeconómicas**	- Renta - Profesión - Nacionalidad - Edad - Tamaño de la - Localización - Sexo familia geográfica - Religión - Etapa en el ciclo de vida de la familia
	Estilos de Vida	- Orientada al éxito - Aislado - Socialmente consciente - Aventurero - Preocupado por la salud - Innovador - Orientada a la familia - Extrovertido
	Personalidad	- Agresivo - Compulsivo - Sumiso - Autoritario - Dominante - Ambicioso

Fuente: (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 78)

Una vez analizados todos los posibles criterios de segmentación, se ha determinado que los criterios más óptimos para la segmentación del mercado de GAPRO son los criterios basados en los beneficios buscados y los criterios basados en las características del consumidor, específicamente, características demográficas y socioeconómicas como edad, educación, profesión y localización geográfica, y, medidas psicográficas de estilo de vida como orientación al éxito y orientación al aprendizaje.

3.3.2 Segmentación

Como punto de partida para la segmentación del mercado de GAPRO, se va a tomar en cuenta al grupo de personas que vivan en la ciudad de Quito, que estén entre los 20 a 54 años de edad, y, que por lo menos hayan concluido o estén realizando sus estudios universitarios; esto debido principalmente a que la empresa opera en Quito y es el tipo de cliente al que se espera llegar. Vale señalar que, para ser eficaz, la segmentación debe formar grupos donde sus miembros tengan preferencias, deseos, necesidades, gustos y aficiones similares, pero donde estos mismos grupos sean diferentes entre sí.

Conforme a lo mencionado anteriormente y en base a los criterios que se establecieron, se han definido los siguientes segmentos:

- **S1 Estudiantes:** este segmento está conformado por jóvenes de 20 a 25 años de edad, que están cursando o culminando sus estudios universitarios. Son personas orientadas al aprendizaje, ambiciosas, que siempre tratan de aprovechar las oportunidades y mejorar cada día. Buscan un buen servicio, adquirir conocimientos que les permita mejorar su hoja de vida, y así obtener mejores oportunidades laborales.

- **S2 Profesionales:** este segmento está conformado por personas de 26 a 45 años de edad, profesionales, que trabajan para alguna empresa, que estén pensando en adquirir o poseen algún título de cuarto nivel, y por lo menos tienen de 2 a 3 años de experiencia laboral. Son personas triunfadoras, ambiciosas, orientadas a las metas y al éxito, que se enfocan en su carrera. Buscan un servicio de calidad, adquirir conocimientos que les permita obtener un mejor salario, un mejor puesto en la empresa, y por ende un mejor estilo de vida.

- **S3 Emprendedores:** este segmento está conformado por personas de 23 a 54 años, que estén emprendiendo algún negocio o ya poseen algún tipo de emprendimiento. Son personas innovadoras, luchadoras, orientadas al éxito, que toman riesgos y que se enfocan en que su negocio salga adelante. Buscan un buen servicio, adquirir conocimientos que ayuden a mejorar la operación del negocio.

Por otro lado, se plantea también un cuarto segmento, el segmento S4 Empresas que, si bien podría precisar una mayor segmentación, no es algo necesario para los fines de GAPRO, pues, con respecto a los servicios que GAPRO ofrece a las empresas, sobre todo los servicios de consultoría, se trata de llegar a la mayor parte del mercado posible, de manera que existan mejores probabilidades de que alguna empresa contrate a GAPRO. Este enfoque más masivo de cobertura de mercado viene dado por la filosofía misma de la gestión de proyectos, en la que se reconoce que la gestión de proyectos es esencial y beneficiosa para cualquier tipo de negocio, por lo que, debería ser algo que se implemente en todas las empresas, sean estas públicas, privadas, comerciales, de servicios, industriales, grandes, pequeñas, etc. A la final, lo que se busca con todo esto es tratar de atender a todas las empresas posibles con todos los servicios en temas de gestión de proyectos que podrían necesitar.

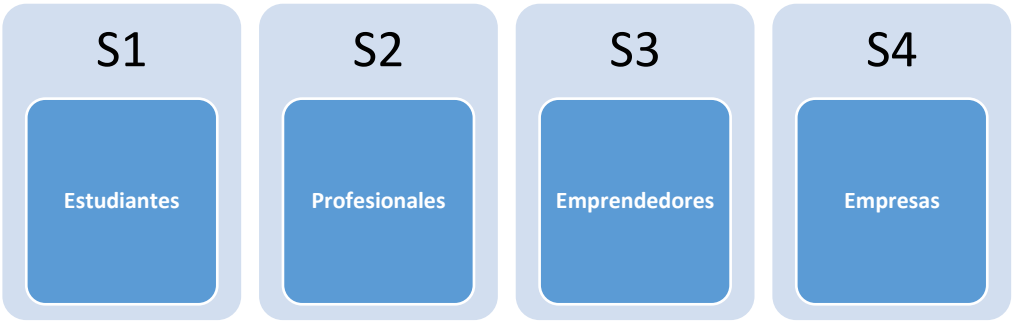


Figura 64: Segmentos de Mercado GAPRO

Fuente: GAPRO

3.3.3 Evaluación de los Segmentos

Después de haber sido establecidos los segmentos de mercado respectivos, es adecuado realizar una evaluación para determinar el grado de atractivo de cada uno de estos. Para ello Munuera & Rodríguez (2007) recomiendan el análisis del potencial de ventas, la estabilidad a medio plazo, el crecimiento, la accesibilidad, la respuesta diferenciada a la acción comercial, y, la adecuación a los recursos y capacidades de la empresa. A continuación, se evalúan los segmentos del mercado de GAPRO:

S1 Estudiantes

- **Potencial de ventas y estabilidad:** este es un segmento muy estable ya que existe una gran cantidad de estudiantes universitarios en la ciudad y eso es algo que no va a cambiar. En cuanto al potencial de ventas, si bien es cierto que este es un segmento grande, donde se podrían generar muchas ventas, no resulta tan rentable como se esperaría debido al poco poder adquisitivo que poseen los estudiantes, pues, no todos trabajan y dependen en gran medida de sus padres.

- **Crecimiento:** este es un segmento que siempre va a tener un cierto grado de crecimiento, ya que, no solo cada vez más jóvenes ven la necesidad de obtener un título universitario, sino que también buscan complementar su aprendizaje a través de otros servicios ajenos a la universidad.

- **Identificación y accesibilidad:** las características de los miembros de este segmento son fácilmente identificables, son jóvenes de 20 a 25 años estudiantes de universidad. La gente joven está ligada al uso de la tecnología, por lo que, resulta fácil llegar a ellos a través de cualquier medio digital, esto hace de este segmento uno muy accesible.

- **Respuesta diferenciada a las acciones de marketing:** este segmento va a responder de manera diferente a los otros segmentos, sobre todo, en cuestiones de precio y el tipo de servicio que se les ofrezca. Por lo general van a preferir precios bajos y cursos prácticos.

- **Recursos y capacidades de la empresa:** GAPRO cuenta con los recursos y capacidades necesarios para poder atender a este segmento. Puede ser que este segmento sea el que menor cantidad de recursos requiera, por tratarse mayoritariamente de gente joven, y es probable que sea el de menor concurrencia a la empresa.

S2 Profesionales

- **Potencial de ventas y estabilidad:** este segmento tiene un excelente potencial de ventas, pues, no solo es un segmento amplio, sino que también sus miembros disponen del poder adquisitivo para manejar cualquier gasto, lo cual se traduce a buena rentabilidad para GAPRO. También resulta un segmento estable, ya que, profesionales existen en grandes cantidades y la gran mayoría de ellos busca capacitarse regularmente.

- **Crecimiento:** este segmento siempre va a crecer a medida que nuevos graduados se vayan incorporando a la vida profesional. Además, los profesionales constantemente estarán en búsqueda de mejorar sus conocimientos para ser más competitivos en el mercado laboral.

- **Identificación y accesibilidad:** este segmento es claramente identificable, sus miembros son profesionales de 26 a 45 años, trabajadores de alguna empresa. Es un segmento bastante accesible, pues, se puede llegar a él mediante correo, redes sociales, página web de la empresa, o publicidad más tradicional como anuncios en la radio y revistas; inclusive mediante la misma oficina de GAPRO.

- **Respuesta diferenciada a las acciones de marketing:** si se va a obtener una respuesta diferenciada al programa de marketing de GAPRO por parte de este segmento, no tanto en temas de precio, porque están dispuestos a pagar más por un servicio de calidad, sino, más bien, en lo referente al tipo de servicio que busquen y a la publicidad que se use.

- **Recursos y capacidades de la empresa:** igualmente, GAPRO posee todo lo necesario para poder tratar con este segmento; espacio, instructores, metodología, experiencia, todo adecuado para trabajar con profesionales.

S3 Emprendedores

- **Potencial de ventas y estabilidad:** el potencial de ventas de este segmento no es tan bueno como se quisiera, debido a que, muchos emprendedores prefiere invertir directamente en su negocio antes que, en ellos mismos, lo cual compromete la rentabilidad que se podría obtener. Por el lado de la estabilidad, este si resulta un segmento estable, dado que, mucha gente en Quito elije el camino del emprendimiento como alternativa a un puesto de trabajo tradicional y por lo general buscan formas de mejorar su negocio.

- **Crecimiento:** debido a la situación del país en los últimos años, mucha gente decidió emprender su propio negocio, por lo que se dio un crecimiento significativo en este sector, y aunque, se espera que la situación del país mejore y sea más fácil conseguir empleo, siempre va a haber gente que prefiera trabajar para ellos mismos y no para los demás.

- **Identificación y accesibilidad:** se puede identificar a este segmento fácilmente, son personas 23 a 54 años que poseen o están iniciando algún tipo de negocio propio. Resulta un segmento accesible, ya que, similar a los otros segmentos, se puede llegar a él de varias formas como pueden ser publicidad tradicional, medios digitales, y por la propia oficina de GAPRO.

- **Respuesta diferenciada a las acciones de marketing:** los esfuerzos de marketing de GAPRO van a generar una respuesta distinta en este segmento, principalmente en lo referente al precio y al tipo de servicio que necesiten. Este es un segmento más sensible a las variaciones del precio, si les resulta muy caro preferirán ahorrar su dinero para usarlo en su negocio.

- **Recursos y capacidades de la empresa:** asimismo GAPRO tiene los recursos y capacidades suficientes para proporcionar un buen servicio a este segmento. De hecho, la empresa es capaz de poder atender de manera eficaz a todos los tres segmentos de consumidores establecidos a la vez.

S4 Empresas

- **Potencial de ventas y estabilidad:** debido al hecho de que existe una gran cantidad de empresas en la ciudad Quito, las cuales manejan mucho dinero, la rentabilidad que se podría obtener si se consigue algún contrato resulta atractiva, por lo que se habla de un excelente potencial de ventas. Sin embargo, este no viene a ser un segmento muy estable dada la situación complicada de las empresas por las leyes e impuestos establecidos por el gobierno.

- **Crecimiento:** algunas de las empresas más grandes y con más años de trayectoria en el país se han expandido, también se ha dado el ingreso de una que otra multinacional nueva, pero, donde se ha visto un verdadero crecimiento es en el sector de las PYMES y se estima que esa tendencia continúe.

- **Identificación y accesibilidad:** ya se mencionó antes que, este segmento está identificado de una forma más general que específica, se toma en cuenta a muchas empresas sin importar el giro del negocio. En lo concerniente a la accesibilidad, se puede llegar a las empresas mediante cualquier tipo de publicidad, pero, el hecho de poder conseguir un contrato con alguna de ellas no resulta tan sencillo, pues, se requiere de muchos contactos en el mercado, incluso ganar concursos entre los competidores, así que, este no es un segmento de fácil acceso.

- **Respuesta diferenciada a las acciones de marketing:** la respuesta de este segmento al programa de marketing de GAPRO va a ser muy diferente a la de los demás segmentos, porque no se trata de consumidores particulares sino de empresas, por lo tanto, todo el marketing mix va a requerir otro enfoque.

- **Recursos y capacidades de la empresa:** si bien GAPRO puede atender a este segmento de una forma adecuada con los recursos y capacidades que posee, no lo podría hacer si a la vez atendiese a los otros segmentos, pues, es un segmento que demanda mucho trabajo y se requiere de la total concentración de GAPRO para poder brindarle el mejor servicio posible.

En base al análisis realizado, se ha podido determinar que el segmento que posee el mayor grado de atractivo de todos los cuatro segmentos evaluados, es el segmento S2 Profesionales. Si bien casi todos son segmentos estables y de constante crecimiento, los mejores beneficios para la compañía se los podría obtener del segmento S2, ya que, no solo es el segmento con más probabilidades de recurrir a los servicios de GAPRO, sino que, también, tiene el poder adquisitivo necesario para lograr generar una buena y sostenible rentabilidad para el negocio. Por otro lado, a pesar de la cuestionable estabilidad y difícil acceso del segmento S4 Empresas, la alta rentabilidad que este ofrece lo convierte en un segmento bastante atractivo, por eso, también es muy tomado en cuenta por GAPRO, aunque, sin duda este es un segmento duro para competir. Cabe recalcar que la empresa se encuentra en plena capacidad de atender a los cuatro segmentos de mercado establecidos, solo que, sería un poco más complicado encargarse de los cuatro segmentos a la vez, porque, como ya se explicó anteriormente, aquello demandaría un enorme esfuerzo a GAPRO, particularmente con el segmento de empresas, con los otros tres no hay problema. De todas maneras, GAPRO busca llegar a todos estos segmentos, para así maximizar sus ganancias y darse a conocer en el mercado.

3.3.4 Mercado de Referencia, Mercado Relevante y Estrategia de Cobertura

Para complementar la segmentación previamente realizada, se va a determinar el mercado de referencia y el mercado relevante de GAPRO.

Munuera & Rodríguez (2007) indican que “la nueva noción de mercado se establece en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales.” (pág. 67). Esa nueva noción de mercado a la que se refieren los autores es lo que se conoce como mercado de referencia; lo que en términos más simples vendría a ser la intersección de consumidores, productos, y la necesidad o función que estos satisfacen.

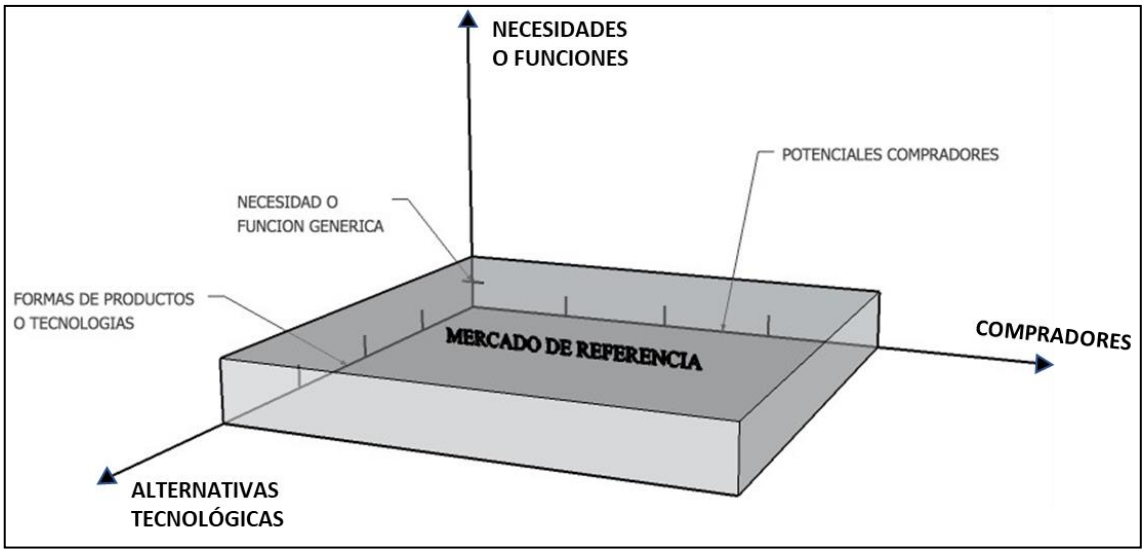


Figura 65: Noción de Mercado de Referencia

Fuente: (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 68)

Como se puede observar en la figura, en cada eje se tiene respectivamente compradores, necesidades o funciones, y, alternativas tecnológicas. Los compradores vienen a ser todos los grupos de compradores que buscan satisfacer la misma necesidad genérica. Las necesidades o funciones vienen a ser la función básica o necesidad genérica que satisfacen los productos, de la cual pueden derivar otros beneficios o atributos buscados por los consumidores. Las alternativas tecnológicas vienen a ser las formas concretas de satisfacer una necesidad genérica, o, mejor dicho, vienen a ser los productos o los servicios ofrecidos por la empresa.

Ahora bien, en base a lo que se acabó de explicar, el mercado de referencia de GAPRO va a estar compuesto de la siguiente forma:

- **Compradores:** los compradores de GAPRO son los mismos segmentos que ya se establecieron y definieron anteriormente, es decir estudiantes, profesionales, emprendedores y empresas.

- **Servicios:** los servicios de GAPRO pueden ser divididos en cuatro grupos:

    - Cursos Prácticos: son cursos introductorios que abarcan temas básicos de la gestión de proyectos, como fundamentos, metodologías, estándares, habilidades, etc.

- Cursos Avanzados: son cursos especializados en temas más avanzados dentro de la gestión y dirección de proyectos, como el uso de software especializado, modelos, estimaciones, evaluación financiera, etc.

- Cursos Preparativos: son cursos que tienen la finalidad de preparar a la gente para la obtención de alguna certificación, como PMP® o PMI-RMP®.

- Consultoría: son servicios enfocados al asesoramiento de empresas en cuestiones de gestión e implementación de proyectos, programas y portafolios.

- **Necesidades o funciones:** la función básica que cumplen los servicios de GAPRO es la de proporcionar conocimientos útiles para la vida profesional. Como consecuencia de adquirir estos conocimientos, se podrían generar muchos otros beneficios para los clientes, por ejemplo, mejores oportunidades laborales, mejores sueldos, mejor desempeño, optimización de recursos, mejor operación de la empresa, etc.



Figura 66: Mercado de Referencia de GAPRO

Fuente: GAPRO

Resulta poco común que una empresa pueda operar en todo su mercado de referencia, por lo general, solo podrá hacerlo en una parte de él, esa parte del mercado de referencia es

lo que se llama mercado relevante. Munuera & Rodríguez (2007) definen al mercado relevante como "aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite." (pág. 70)

El mercado relevante de GAPRO va a resultar de la estrategia que se use para cubrir su mercado de referencia. Entre las estrategias de cobertura del mercado de referencia se tiene las siguientes:

- Estrategia A de especialización basada en la dimensión tecnología.
- Estrategia B de especialización basada en la dimensión compradores.
- Estrategia C de concentración en un único producto-mercado.
- Estrategia D de cobertura selectiva.
- Estrategia E de cobertura completa del mercado de referencia.

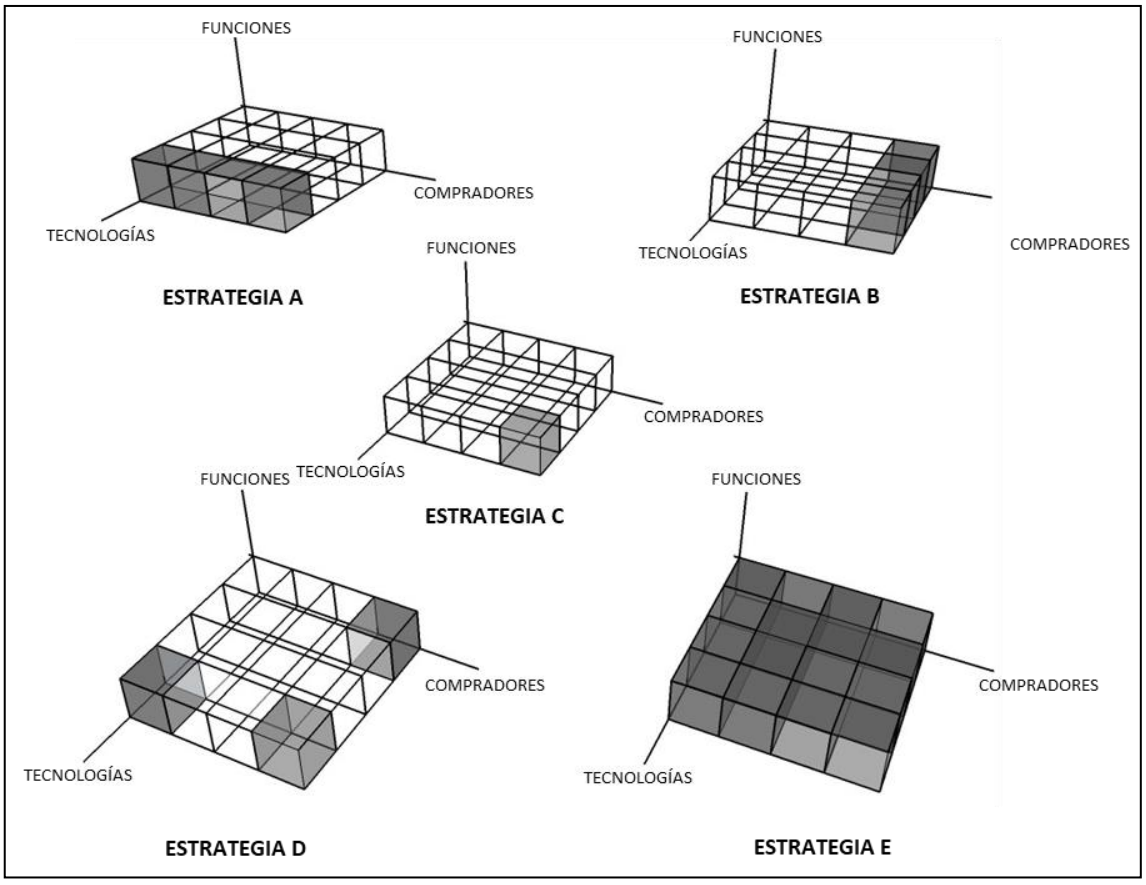


Figura 67: Estrategias de Cobertura de Mercado de Referencia

Fuente: (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 71)

La estrategia de cobertura de mercado de referencia que se va a elegir para determinar el mercado relevante de GAPRO va a ser la estrategia D de cobertura selectiva. La razón principal por la cual se elige esta estrategia es porque, no todos los servicios son adecuados para todos los segmentos, lo que se busca es atender a cada segmento con el o los servicios que mejor satisfagan sus necesidades. De esta manera, se espera obtener la mayor cantidad de beneficios posibles de cada uno de los segmentos de mercado.

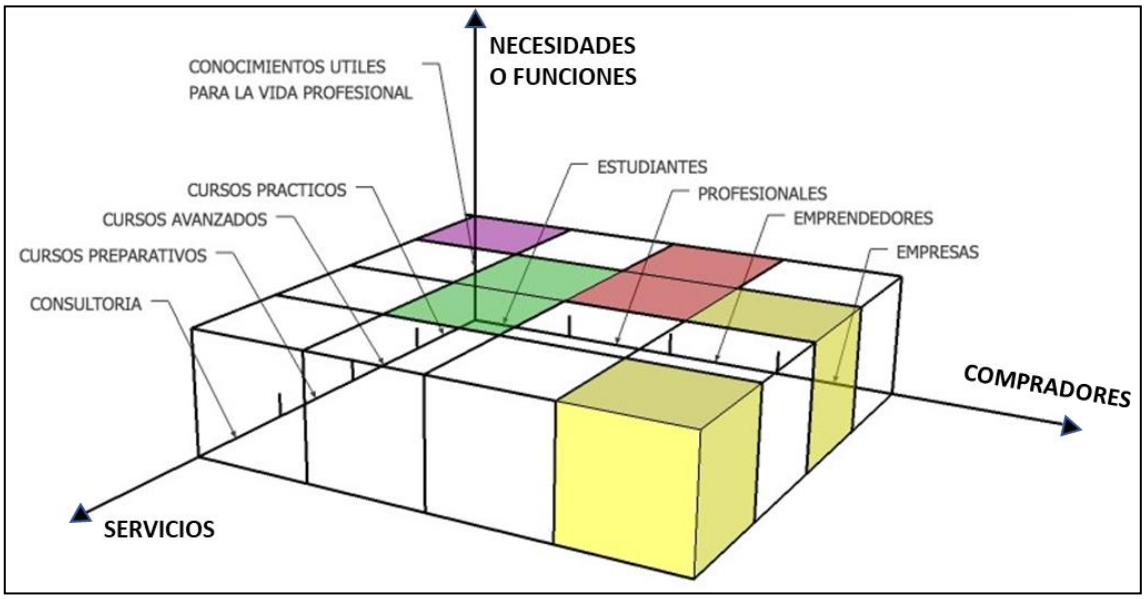


Figura 68: Mercado Relevante de GAPRO

Fuente: GAPRO

Como se puede apreciar en la figura, entre las combinaciones de servicio/segmento se tiene: cursos prácticos-estudiantes, cursos avanzados-profesionales, cursos preparativos-profesionales, cursos prácticos-emprendedores, cursos avanzados-emprendedores, cursos avanzados-empresas y consultoría-empresas.

A la final, se podría decir que el mercado relevante viene a ser el mercado meta al cual GAPRO se va a dirigir.

4 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA GAPRO

4.1 Estrategias de mercado

4.1.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Porter (1994) define a la estrategia competitiva como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa." (pág. 55)

En ese sentido, una empresa requerirá optar por alguna de estas estrategias genéricas para poder superar el desempeño de sus competidores dentro del sector, y así, conseguir una ventaja competitiva sostenida, siendo necesario para esto el compromiso total y apoyo de todos los elementos de la organización.

Tabla 41: Estrategias Competitivas Genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: (Porter M. , 1994, pág. 60)

Existen tres estrategias genéricas que permiten hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector, estas son: liderazgo total en costos, diferenciación, y enfoque o alta segmentación. Es importante aclarar que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan la ventaja general en un sector industrial, mientras que la estrategia de enfoque busca la ventaja dentro de un mercado objetivo o segmento en particular, tal como se puede apreciar en la figura anterior.

4.1.1.1 Liderazgo Total en Costos

"Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico." (Porter M. , 1994, pág. 56)

De acuerdo con el autor, estas políticas pueden incluir la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costo y gastos indirectos, la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

En base a lo dicho anteriormente, es innegable que, en esta estrategia de liderazgo global en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, no solo enfocarse en una parte como podría ser los costos de manufactura, solo así la disminución de costos repercutirá en un mejor precio para el consumidor y por ende en una mayor participación de mercado.

4.1.1.2 Diferenciación

"En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores." (Porter M. , 1995, págs. 31,32)

Según el autor, los métodos para la diferenciación son muy variados, puesto que la diferenciación puede darse en el producto en sí, diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, por la cadena de distribución, el enfoque de mercadotecnia, entre otros.

Las empresas que busquen seguir esta estrategia deben hacer que sus productos o servicios sean percibidos como importantes o exclusivos por parte de los consumidores, incluso tratando de satisfacer necesidades especiales de estos, para poder justificar un precio superior que permita obtener buenos beneficios a la empresa y a la vez permita cubrir los altos costos que implica esta práctica.

4.1.1.3 Enfoque o Alta Segmentación

"Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico" (Porter M. , 1994, pág. 59)

Aplicando esta estrategia, una empresa no busca ser la mejor del mercado, pero sí la mejor en el segmento escogido, de modo que pueda enfocar sus esfuerzos a servir a dicho segmento de una manera más eficiente y eficaz en relación a los demás competidores del sector que posiblemente estén compitiendo en una forma más general. Se busca lograr así una ventaja competitiva en el segmento objetivo, más no una ventaja competitiva total del sector.

El resultado de esta orientación puede derivar en dos variantes, el enfoque de costo que busca lograr una ventaja de costo en el segmento al que la empresa sirve, y el enfoque de diferenciación que busca satisfacer mejor las necesidades de los consumidores del segmento objetivo.

4.1.2 Estrategia Competitiva Genérica a Aplicar

En el caso de GAPRO se plantea que se opte por una estrategia de enfoque de diferenciación. Ya que, GAPRO es una empresa especializada en temas de gestión de proyectos, y ofrece servicios referentes a estos temas, lo ideal sería enfocarse en brindar dichos servicios a los segmentos que busquen aprender o estén interesados en ampliar sus conocimientos en gestión de proyectos.

La mayoría de competidores directos de GAPRO ofrecen cursos de capacitación en varios temas como productividad, manejo del talento humano, procesos, desarrollo gerencial, ventas, marketing, etc. Aquello da a entender que estas empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento que GAPRO, sino que buscan un enfoque más amplio de mercado. El hecho que gran parte de los competidores tengan objetivos muy amplios, implica que existen segmentos dentro del sector que están siendo mal atendidos, pues las empresas sirven a estos segmentos al mismo tiempo que sirven a otros, y, por lo tanto, pueden estar teniendo un mal desempeño para cumplir las necesidades de un

segmento en particular. Por esta razón, una estrategia de enfoque de diferenciación puede resultar efectiva para GAPRO, ya que, representa una gran oportunidad para que GAPRO pueda explotar a los segmentos interesados en gestión de proyectos de mejor manera que sus competidores y a la vez se convierta en la mejor empresa que brinde sus servicios a esos segmentos.

Para alcanzar la diferenciación buscada, Kotler & Keller (2012, pág. 290) plantea cinco estrategias de diferenciación:

- **Diferenciación por medio del producto:** las empresas pueden tener productos con características y atributos únicos que los diferencien de los demás como la forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo, diseño, etc.

- **Diferenciación por medio de los empleados:** las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente.

- **Diferenciación por medio del canal:** las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante.

- **Diferenciación por medio de la imagen:** las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

- **Diferenciación por medio de los servicios:** las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores.

GAPRO es capaz de alcanzar una diferenciación por medio de los empleados, debido a que, cuenta con un staff de profesionales de gran experiencia en consultoría y gestión de proyectos, a nivel nacional e internacional, con certificaciones PMP®, PMI-RMP®, PMI-SP®, PMI-ACP® CSM®, CSPO® & ITIL®, GPR, que están dispuestos a contribuir al

desarrollo personal e intelectual de sus clientes, sin dejar a un lado el trato amable y respetuoso.

GAPRO también puede alcanzar una diferenciación por medio de los servicios, ya que, ofrece cursos con altos niveles de calidad exigidos por el programa de Proveedores de Educación Registrados (R.E.P.) del Project Management Institute (PMI). Además, en cada curso, no solo se otorga del material necesario respectivo a cada tema, sino que, se pone a disposición de los clientes una plataforma virtual con contenido multimedia, foros de interacción, foros de apoyo, mentoría on-line, simuladores, plantillas, etc. para fomentar y facilitar el proceso de aprendizaje de todos los clientes de GAPRO. Adicional a esto, todos los cursos de GAPRO siempre se imparten en sitios cómodos y seguros donde los clientes se sientan a gusto y no tengan ningún inconveniente.

4.2 Marketing Mix

4.2.1 Producto

"Un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas." (Kotler & Keller, 2012, pág. 325)

Partiendo de esa definición, entonces, los productos de GAPRO vienen a ser, por supuesto, todos los servicios que la empresa tiene a disposición de sus clientes. Así, el portafolio de servicios de GAPRO está compuesto de la siguiente forma:

Tabla 42: Portafolio de Servicios de GAPRO

LÍNEA	SERVICIO
Capacitación	Cursos presenciales
	Cursos virtuales
Consultoría	Gestión e implementación de Proyectos, Portafolios y Programas.
	Diseño e implementación de Oficinas de Proyectos
	Outsourcing de Proyectos
	Diseño, Planificación, y Ejecución de Proyectos

Fuente: GAPRO

La línea de servicios de capacitación está orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de estudiantes, profesionales y emprendedores, interesados en la gestión de proyectos, de modo que puedan tener un mejor desempeño en sus actuales y futuras actividades laborales.

Dentro de estos servicios, GAPRO ofrece una amplia variedad de cursos presenciales, tanto introductorios como especializados, que abarcan todos los temas de gestión y dirección de proyectos que los clientes pudieran requerir para su desarrollo personal.

Tabla 43: Cursos Presenciales

MATRIZ DE CURSOS PRESENCIALES							
Gestión de Proyectos		Gestión Organizacional de Proyectos		Habilidades Blandas		Avanzados	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
AGP	El Arte de Gestionar Proyectos	GOP010	Gestión Organizacional de Proyectos (EPM).	SSK011	Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos.	TLS012	MS Project para la Gestión de Proyectos.
GPY012	Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK® 5ta Ed.).	GOP020	Oficina de Proyectos (PMO).	SSK020	Habilidades de Team Building y Team Work para el Gestor de Proyectos.	TLS020	MS Project Server.
GPY016	Upgrade de la Cuarta a la Quinta Edición del PMBOK®.	GOP030	Modelo de Madurez de la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3®).	SSK030	Habilidades de Gestión de Equipos para el Gestor de Proyectos.	TLS030	Herramientas Avanzadas para la Gestión de Proyectos.
GPY031	Taller Práctico de Gestión de Proyectos.	GOP040	Gestión de Programas (PPgM).	SSK040	Habilidades de Facilitación para el Gestor de Proyectos.	TLS041	Primavera P6 - Project Management.
GPY043	Taller de Certificación PMP®.	GOP050	Gestión de Portafolios (PPfM).	SSK050	Habilidades de Liderazgo para el Gestor de Proyectos.	FEP010	Formulación y Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión.
GPY050	Gestión de Riesgos en base al PMI.					TAE010	Técnicas Avanzadas de Estimación.
GPY051	Preparación para la Certificación (PMI-RMP®).					RPC010	Taller de Recuperación de Proyectos en Crisis
ACP010	Taller de Metodologías Ágiles en base al PMI (PMI-ACP®).					GPP010	Fundamentos de Gestión Profesional por Procesos con Metodología BPM
EVM010	Aplicación del Análisis de Valor Ganado para el Gerenciamiento de Proyectos.					KPI010	Indicadores de Rendimiento (KPIs) para la Gestión de Proyectos

Fuente: GAPRO

Asimismo, GAPRO ofrece unos cuantos cursos virtuales, a través de una plataforma online muy amigable para el cliente, donde este puede encontrar la suficiente información para superar positivamente sus exigencias en cuanto a la calidad de los contenidos y estructura de los cursos.

Tabla 44: Cursos Virtuales

MATRIZ DE CURSOS VIRTUALES					
Gestión de Proyectos		Herramientas		Simulador	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
GPY012	Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK® 5ta Ed.).	TLS012	MS Project para la Gestión de Proyectos.	SIM011	Simulador Virtual PMP®/CAPM®.
GPY043	Taller de Certificación PMP®.	TLS041	Primavera P6 - Project Management.		

Fuente: GAPRO

Por otro lado, la línea de servicios de consultoría está enfocada en prestar asesoramiento y ayuda prácticos a las empresas ante cualquier exigencia o problema que estas puedan tener en cuestiones de gestión de proyecto. Entre los servicios de consultoría que brinda GAPRO están: gestión e implementación de proyectos, portafolios y programas; diseño e implementación de oficinas de proyectos; outsourcing de proyectos; diseño, planificación y ejecución de proyectos liderados por PMPs certificados. Con estos servicios se espera ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos y a mejorar su productividad.

Para una mayor comprensión, se va a agrupar a todo el portafolio de servicios de GAPRO, conforme a la clasificación de servicios realizada previamente en la sección de segmentación. Así, se tiene:

Tabla 45: Servicios de GAPRO

Cursos Prácticos	El Arte de Gestionar Proyectos; Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK® 5ta Ed.); Upgrade de la Cuarta a la Quinta Edición del PMBOK®; Taller Práctico de Gestión de Proyectos; Gestión de Riesgos en base al PMI; Taller de Metodologías Ágiles en base al PMI (PMI-ACP®); Gestión Organizacional de Proyectos (EPM); Gestión de Programas (PPgM); Gestión de Portafolios (PPfM); Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos; Habilidades de Team Building y Team Work para el Gestor de Proyectos; Habilidades de Gestión de Equipos para el Gestor de proyectos; Habilidades de Facilitación para el Gestor de Proyectos; Habilidades de Liderazgo para el Gestor de Proyectos; Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK® 5ta Ed.) Virtual.
Cursos Avanzados	Aplicación del Análisis de Valor Ganado para el Gerenciamiento de Proyectos; Oficina de Proyectos (PMO); Modelo de Madurez de la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3®); MS Project para la Gestión de Proyectos; MS Project Server; Herramientas Avanzadas para la Gestión de Proyectos; Primavera P6-Project Management; Formulación y Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión; Técnicas Avanzadas de Estimación; Taller de Recuperación de Proyectos en Crisis; Fundamentos de Gestión Profesional por Procesos con Metodología BPM; Indicadores de Rendimiento (KPIs) para la Gestión de Proyectos; MS Project para la Gestión de Proyectos (Virtual); Primavera P6-Project Management (Virtual).
Cursos Preparativos	Taller de Certificación PMP®; Preparación para la Certificación (PMI-RMP®); Taller de Certificación PMP® (Virtual); Simulador Virtual PMP®/CAPM®.
Consultoría	Gestión e Implementación de Proyectos, Portafolios y Programas; Diseño e Implementación de Oficinas de Proyectos (PMO); Outsourcing de Proyectos; Diseño, Planificación, y Ejecución de Proyectos.

Fuente: GAPRO

Hacer esto, resulta consecuente con lo que se elaboró en puntos anteriores, y, permite relacionar de una manera más clara y sencilla a los segmentos de mercado con el o los servicios más adecuados para cada uno de ellos, lo cual, es fundamental para poder mantener a todos los clientes potenciales satisfechos.

Tabla 46: Servicios y Segmentos

	Estudiantes	Profesionales	Emprendedores	Empresas
Cursos Prácticos	■		■	
Cursos Avanzados		■	■	■
Cursos Preparativos		■		
Consultoría				■

Fuente: GAPRO

Como se puede apreciar, para el segmento de estudiantes, los cursos prácticos van a ser el servicio más apropiado, ya que, ellos buscan adquirir un conocimiento formativo que fortalezca sus competencias. Para el segmento de profesionales, los cursos avanzados y los cursos preparativos serán los más provechosos, pues, les permitirá adquirir conocimientos más valiosos que pueden emplear directamente en su profesión o obtener su certificación deseada. Para el segmento de emprendedores, tanto cursos prácticos como cursos avanzados les resultará convenientes, dependiendo de lo que más les sirva para aplicar en sus negocios. Y, para el segmento de empresas, los servicios de consultoría y cursos avanzados destinados a sus empleados serán de utilidad para que estas logren generar valor en sus operaciones y cumplan sus metas. Por supuesto, no todo está escrito en piedra y puede haber ocasiones en las que ciertos segmentos requieran ciertos servicios que no estaban inicialmente destinados a ellos.

Es importante tener en cuenta que, hoy en día, el cliente no solo busca el servicio en sí mismo, sino que, también, busca todos los beneficios, emociones y experiencias que este le pueda proporcionar. Por esa razón, resulta inevitable que las empresas otorguen un valor agregado a sus servicios, de modo que puedan diferenciarse y destacar de la competencia. En ese aspecto, el valor agregado que GAPRO da a sus servicios reside en su personal de profesionales altamente calificados y certificados en gestión y dirección de proyectos; y en su metodología y expertise que cumplen con los más altos estándares

de calidad demandados por el Project Management Institute (PMI). Todo esto permite a GAPRO brindar un servicio fiable a todos sus clientes.

4.2.2 Precio

"El precio puede definirse como una relación que indica el monto de dinero necesario para adquirir una cantidad determinada de un bien o servicio" (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 404)

El precio es la variable de marketing más fácil de modificar, sin embargo, su aplicación resulta muy delicada, sobre todo para las empresas de servicios como GAPRO. Debido a que el precio puede ser la única señal de calidad disponible para el cliente antes de que este realice la compra, establecer precios demasiado bajos podría generar expectativas y percepciones poco acertadas sobre la calidad del servicio, en cambio, establecer precios demasiado altos podría significar una mayor calidad, pero, también, podría ahuyentar a los clientes. Solo cuando el proceso de servicio ha concluido el cliente va a poder determinar si el precio es razonable, por eso, la clave para GAPRO va a radicar en ser directo con sus clientes desde el principio acerca de la calidad esperada y los costos del servicio.

La fijación del precio es un asunto de gran importancia, pues, este determina de manera directa la rentabilidad de la operación de la empresa, influye en el producto/servicio y en la percepción general de la compañía, contribuye al posicionamiento de la marca, y, es un medio directo de comparación entre los productos/servicios o marcas competidoras. Además, hay que tener en cuenta que las decisiones de compra son generalmente impulsadas por el precio, así que hay tener mucho tino a la hora de fijar los precios.

GAPRO, en su fijación de precios, quiere alcanzar ciertos objetivos tales como: mantener la percepción de un buen valor en relación a sus competidores, maximizar las ganancias actuales, obtener una mejor participación y ganar aceptación en el mercado. Para ello, la empresa tiene a disposición los siguientes métodos de fijación de precios:

Tabla 47: Métodos de Fijación de Precios

Fijación de Precios Mediante Márgenes	El método más elemental de fijación de precios consiste en sumar un margen estándar al costo del producto.
Fijación de Precios para Alcanzar una Tasa de Rentabilidad	En este método, la empresa determina el precio que produciría la tasa de rentabilidad sobre la inversión (RSI o ROI, Return of Invesment) meta de la empresa.
Fijación de Precios con Base en el Valor Percibido	El valor percibido está compuesto por una serie de factores, como la imagen que tiene el comprador respecto del rendimiento del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente y otros aspectos de menor exigencia, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y su estima.
Fijación de Precios con Base en una Propuesta de Valor	Las empresas buscan la lealtad de los clientes cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. Por lo tanto, el value pricing no consiste únicamente en fijar precios más bajos, sino en hacer una reingeniería de las operaciones para que la empresa se convierta en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad y logre atraer un gran número de clientes conscientes del valor
Fijación de Precios con Base en la Competencia	En este método, la empresa basa sus precios, en gran medida, en los precios de sus competidores. Algunas empresas pueden cobrar un pequeño sobreprecio o introducir un descuento, pero mantienen una diferencia.
Fijación de Precios por Subasta	• **Subasta Inglesa**: el vendedor anuncia un artículo y los oferentes elevan el precio de la oferta hasta que se llega al precio tope. • **Subasta Holandesa:** un subastador anuncia un precio elevado para un producto, y va reduciéndolo poco a poco hasta que un oferente lo acepta, o, el comprador anuncia lo que desea comprar y los vendedores potenciales compiten para ofrecer el precio más bajo. • **Subasta de Oferta Sellada:** permite que cada aspirante a proveedor proponga una oferta única, sin conocer las ofertas de las demás.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, págs. 396, 397, 398, 399, 401)

GAPRO ha fijado sus precios con base en la competencia, esto, principalmente, debido a que las empresas de este sector ya han establecido precios que por la mayoría son considerados como un promedio. Además, cuando los clientes potenciales ven a todos los servicios de las empresas del sector como casi semejantes, como este es el caso, los precios también tienden a ser casi semejantes.

Tabla 48: Precios de la Competencia

Instituto	Curso	Precio
BMLaurus	Curso PMBOK®	$ 480,00
	Curso PMP®	$ 1.100,00
ADEN	Especialización	$ 6.400,00
TenStep	Curso PMBOK®	$ 640,00
	Curso PMP®	$ 1.100,00
Elite	Curso PMBOK®	$ 350,00
	Curso PMP®	$ 1.050,00

Fuente: GAPRO

GAPRO ha considerado fijar sus precios dentro de un rango aceptable en relación con sus rivales. Pero más que igualar o mejorar los precios de la competencia, una estrategia efectiva consiste en crear una diferenciación real o percibida para la oferta de los servicios. Cuando existe un elemento de diferenciación, y es percibido como un elemento de valor por el comprador, estará usualmente dispuesto a pagar un precio por encima de los servicios competitivos. Es ahí donde GAPRO espera poder obtener una ventaja ante su competencia y que los clientes potenciales cedan a sus servicios ofertados, más que nada, por el valor que perciban de ellos.

Tabla 49: Precios de GAPRO

Sigla	Curso	N° Horas	Precio
TBPM	Taller Básico de Gestión de Proyectos Alineado al PMI	12	$144.00
PMBOK	Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	33	$528.00
PMP	Taller de Preparación para Obtener la Certificación PMP®	39	$936.00
TP	Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®	30	$360.00
HB	Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos	18	$275.00
EEF	Evaluación Económica y Financiera de Proyectos	24	$384.00
KPI	Construcción de Indicadores de Desempeño	24	$576.00
REC	Recuperación de Proyectos en Crisis	24	$576.00
PROJ	MS Project para la Gestión de Proyectos	24	$384.00
ACP	Gestión Ágil de Proyectos Alineado al PMI-ACP®	24	$576.00
AVG	Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado	33	$792.00
RISK	Gestión de Riesgos en base al PMI	18	$360.00
CEP	Control Estadístico de Procesos	40	$640.00
RMP	Taller de Certificación PMI-RMP®	27	$648.00
TAV	Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos	18	$432.00
GPP	Fundamentos de la Gestión por Procesos	24	$384.00

Fuente: GAPRO

En la tabla anterior se muestran los precios referenciales de algunos de los cursos de GAPRO. Los precios varían en cada curso dependiendo de su complejidad, número de horas, y recursos que se necesitan para brindarlos. Si se comparan los precios de los cursos de PMP® y de PMBOK® de la Tabla 48 de GAPRO y de la Tabla 47 de la competencia, se puede ver que, en efecto, los precios de los cursos son similares, siendo unos ligeramente mayores o menores. Se hace la comparación de estos cursos, porque, son los más populares a nivel de todo el sector de empresas de servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos.

Desde luego, dentro de la fijación de precios no se puede olvidar a los costos. Los costos que se toman en cuenta para poder brindar un servicio son un factor importante para establecer los precios, después de todo, una empresa que no cubre sus costos no logra conseguir utilidad. Por lo tanto, GAPRO para establecer los precios de sus cursos, ha

tomado muy en cuenta a los siguientes costos: los costos de los manuales que se entrega a cada cliente, los costos del instructor encargado del curso, los costos del espacio del hotel o las aulas destinadas a la capacitación, y, los costos que implica la alianza con DHARMA. Todos estos costos pueden ser cubiertos, sin ningún problema, por los precios planteados por GAPRO, siempre y cuando, los cursos consigan llenar, por lo menos, un poco más de la mitad de sus cupos disponibles, si no es así, el o los cursos no se abrirían, porque, no serían rentables. El tema de los costos se ilustrará de mejor manera en el capítulo financiero.

La cuestión de establecer precios para los servicios de consultoría es una historia totalmente diferente. Si se trata de empresas no tan grandes por lo general, si se puede dar un precio aproximado de acuerdo al tipo de trabajo solicitado y al tiempo que dure el servicio. Pero, si se trata de empresas grandes y conocidas, fijar un precio a la consultoría ya no depende de GAPRO, esto, debido a que muchas consultorías se realizan por medio licitación o concurso y el precio ya está fijado por cualquiera que sea la empresa contratante. Si, se logra ganar uno de estos contratos, las consultorías pueden ir desde los $50,000.00 hasta $1,000,000.00. Sin duda una suma de dinero que no le caería mal a ninguna empresa.

En general, los segmentos de mercado de GAPRO, no son muy sensibles a las variaciones de los precios. Sin embargo, los estudiantes no estarán dispuestos a desembolsar una gran cantidad de dinero, dado que su poder adquisitivo es muy limitado. También, ciertos emprendedores, quizás prefieran invertir su dinero directamente en su negocio, si es que perciben que los precios son muy altos. Los profesionales y las empresas tienen mayor liquidez y son capaces de percibir de mejor manera los beneficios que van a recibir de los servicios, por lo que no tendrán ningún inconveniente si se llega a dar alguna alteración en los precios. Dicho esto, para no hacer que ningún cliente potencial se desanime al momento de adquirir su servicio, se plantea que GAPRO realice descuentos en sus precios acorde al número de personas que vayan a contratar el servicio a la vez, así como, también, descuentos especiales para estudiantes.

4.2.3 Plaza

La plaza o distribución se refiere, básicamente, a todas las actividades o tareas necesarias que debe realizar la empresa para hacer llegar sus productos a los clientes de una manera adecuada. Una parte esencial de esta variable de marketing son los canales de distribución. Según Lambin et al. (2009) "un canal de distribución es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores." (pág. 364)

La distribución tiene como objetivo principal, poner los bienes y servicios demandados a disposición del mercado, de modo que los consumidores sean capaces de adquirirlos fácilmente cuando y donde los necesiten. Una correcta distribución proporciona utilidad de lugar, tiempo y posesión al consumidor. Sin embargo, una inadecuada estrategia en este campo podría destruir todos los esfuerzos de marketing de la empresa. Se puede tener un producto superior, el precio adecuado, la mejor promoción, pero, si el consumidor no puede acceder fácilmente a estos bienes y servicios, se complica la venta, y, por lo tanto, los ingresos de la compañía. Es por eso que la distribución es de gran importancia para cualquier empresa.

Ciertamente, la distribución resulta más sencilla para las empresas de servicios que para las empresas comerciales o industriales, ya que, por lo general, no se deben tomar en cuenta temas de transporte, almacenamiento e inventarios de un producto físico, aún así, por esa misma razón, la distribución es un elemento que usualmente recibe poca atención por parte de las empresas de servicios. GAPRO, por su lado, si ha tomado la debida consideración de esta variable de marketing.

Con respecto a los canales de distribución, de acuerdo con Lambin et al. (2009) existen distintos diseños de canales que comúnmente se utilizan para distribuir los bienes o servicios, los cuales se pueden describir por el número de niveles de intermediación que separan a la empresa del consumidor final. Estos son:

- **Sistema de distribución directa (canal directo):** la empresa vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario.

- **Sistema de distribución indirecta (canal indirecto):** participan uno o varios intermediarios, acercando el producto al comprador final.

GAPRO tiene bien definido cuáles son sus canales de distribución. Usualmente, las empresas de servicios utilizan un sistema de distribución directa, y en el caso de GAPRO se aplica los mismos, pero, se podría decir que la empresa también posee un canal indirecto.

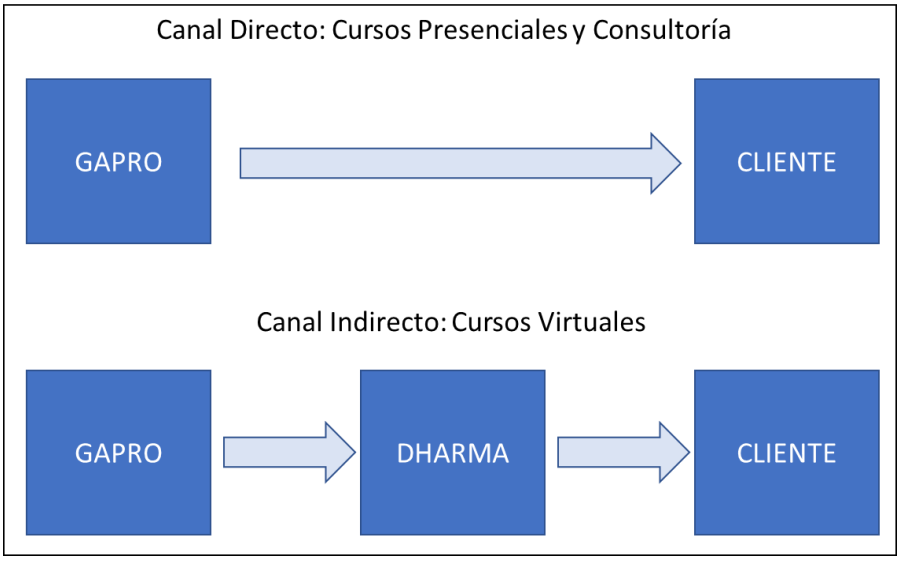


Figura 69: Canales de Distribución GAPRO

Fuente: GAPRO

El principal canal de distribución que maneja GAPRO es un canal directo. GAPRO no se vale de ningún intermediario al momento de hacer llegar sus servicios a los consumidores; la empresa misma es la encargada de contactar a los clientes, vender, y brindar el servicio. A través de este canal, GAPRO pone a disponibilidad de sus clientes los servicios de consultoría y servicios de capacitación, en específico, cursos presenciales. Los cursos se los imparte en su mayoría en salas de capacitación proporcionadas por hoteles, esto, no convierte a dichos hoteles en intermediarios, pues, GAPRO es quien a la final termina dando el servicio, los hoteles solo se encargan de prestar el espacio donde el servicio va a ser realizado y nada más, no tienen ningún control adicional sobre los servicios de GAPRO.

El otro canal de distribución de GAPRO es un canal indirecto. Mediante este canal, los servicios que se hacen llegar a los clientes son los cursos virtuales. La empresa DHARMA de Perú con la que GAPRO mantiene una alianza, viene a ser en este caso el intermediario. Pero, más que un intermediario en todo el sentido de la palabra, DHARMA viene a ser un facilitador del servicio, ya que, GAPRO sigue siendo la empresa que promueve el servicio, realiza las transacciones con el cliente y recibe el dinero. El trabajo de DHARMA reside en brindar el servicio de los cursos virtuales a los clientes de GAPRO a través de su plataforma online y nada más.

Ambos canales mencionados anteriormente, son canales de una longitud muy corta. La longitud de un canal está dada por el número de niveles de intermediarios. Así, el canal directo de GAPRO, es un canal de nivel cero, porque, está formado solo por la empresa que vende directamente al cliente, mientras que, el canal indirecto de GAPRO, es un canal de un nivel, porque, incluye a un solo intermediario. Tener una cadena distribución corta, no resulta malo, pues es más fácil de controlar y es menos costosa, en comparación con una cadena de distribución más larga. Además, una cadena distribución corta permite obtener información directa de los clientes sobres los componentes de valor que estos encuentran atractivos y sobre sus hábitos de compra.

En lo referente a los puntos de venta, GAPRO cuenta con una única oficina ubicada en la calle Leónidas Plaza sector Casa de la Cultura al centro norte de Quito, esta es una ubicación bastante privilegiada, pues, es una zona de alto movimiento económico, cerca de varias universidades y empresas, sin duda, un sitio accesible para los consumidores potenciales. Por medio de esta oficina, GAPRO realiza sus labores de venta, y es capaz de atender cualquier inquietud relacionada a sus servicios. Los clientes pueden adquirir un servicio directamente allí y pagar por él ese mismo instante, o por transferencia bancaria en otro momento, o incluso el día de la realización del curso con tarjeta de crédito, lo que resulte más cómodo para el cliente.

GAPRO también recurre al comercio electrónico, tiene su propio sitio web y página de Facebook, que ayudan a proporcionar información a toda persona interesada en los servicios de la empresa. La página web de GAPRO es completamente informativa, el usuario no puede realizar ningún tipo de transacción a través de ella, pero si puede dejar

su información personal con sus inquietudes para luego ser contactado por el personal de GAPRO. Esto es algo que se espera mejorar a futuro, con la implementación de compras online y un servicio de chat online en tiempo real con un representante de la empresa, para proporcionar a los clientes potenciales asesoramiento inmediato sobre los servicios y sugerirles la compra del servicio más adecuado de acuerdo a las necesidades que tengan. Lo que se busca es que tanto el sitio web, como la página de Facebook de GAPRO, puedan ser considerados por los clientes como un punto de ventas más.

4.2.4 Promoción

La promoción es el conjunto de actividades que tratan de comunicar las características y los beneficios que reporta el bien o servicio, y de persuadir al mercado objetivo para que lo adquiera.

La finalidad de la promoción es la de crear conciencia e interés en los servicios de la compañía, de manera que se pueda diferenciar su oferta de la competencia y también se genere una mayor demanda en los consumidores potenciales. Asimismo, una correcta estrategia de promoción es capaz de influir positivamente en las ventas y puede tener un gran impacto en el posicionamiento de la empresa a largo plazo.

Para la promoción, las empresas tienen a su disposición distintas herramientas que les permitirá comunicar adecuadamente su oferta e influenciar en la compra de sus clientes. Estas son:

Tabla 50: Herramientas de Promoción

Publicidad	Es una forma unilateral y pagada de comunicación masiva impersonal, diseñada para crear una actitud favorable hacia el producto publicitado y que proviene de un emisor claramente identificado.
Fuerza de Ventas	Tiene como objetivo organizar un diálogo verbal con los clientes potenciales y actuales, y emitir un mensaje adecuado al objetivo de corto plazo de cerrar una venta. Su función es también reunir información para la empresa.
Promoción de Ventas	Incluye todos los incentivos de corto plazo, generalmente se organiza sobre bases temporales y/o locales, y se diseña para estimular la compra inmediata y movilizar las ventas más rápidamente de lo que ocurriría sin ella.
Relaciones Públicas	Incluye una variedad de acciones cuyo objetivo es establecer una imagen corporativa positiva y un clima de entendimiento y confianza mutua entre la empresa y sus diferentes públicos. Aquí, el objetivo de comunicación es, más que vender, obtener el apoyo de la opinión pública para las actividades económicas de la empresa.
Marketing Directo	A estas herramientas tradicionales de comunicación debe sumarse el correo electrónico, la venta por catálogo, las ferias y exhibiciones, la venta telefónica (o telemarketing), etcétera.

Fuente: (Lambin et al. 2009, pág. 440)

GAPRO de una u otra forma utiliza un poco de cada una de estas herramientas en su plan de promoción. Otra herramienta que no se mencionó es la de marketing interactivo, este consiste en

Publicidad

GAPRO, actualmente, utiliza publicidad digital en forma de correos electrónicos masivos y anuncios en la red social Facebook, no utiliza ningún tipo de publicidad tradicional como: televisión, radio, periódicos, revistas, carteles, vallas publicitarias, folletos, etc. Tomando en cuenta que los consumidores hoy en día pasan más tiempo en internet y menos tiempo en medios tradicionales, no resulta raro que GAPRO haya invertido más en este tipo de publicidad, aún así, no se debe dejar de lado a ciertos tipos de publicidad tradicional que, de igual manera, podrían ser beneficiosos para la empresa, después de

todo, lo que se busca es llegar a la mayor cantidad de personas posible y generar interés en ellos por los servicios que se ofrece. Por eso, lo que se plantea es que GAPRO también invierta en medios tradicionales, específicamente, en anuncios de radio, anuncios en periódicos y revistas de negocios, y, también, en hojas volantes y folletos que puedan ser entregados en la calle. Igualmente, se plantea que se realice una publicidad digital más agresiva, mediante anuncios de pago por clic y banners colocados en distintos sitios web, para que promocionen la página web y los servicios de la empresa. Para ello, contratar los servicios de Google puede ser una opción, ya que a través de su plataforma Google AdWords se facilita publicar los anuncios de la empresa en los resultados de búsqueda, diferentes sitios web, videos de YouTube e incluso en aplicaciones móviles. Adoptar este enfoque de publicidad tradicional y publicidad digital a la vez, permite a GAPRO comunicar un mensaje consistente a todos sus clientes potenciales desde cada ángulo posible, de manera que se maximiza el impacto total sobre éstos.

A través de todos esos medios, se busca transmitir un tipo de publicidad informativa, para crear conciencia de marca y conocimiento de los servicios existentes de GAPRO, y, un tipo de publicidad persuasiva, que promueva los beneficios y características de dichos servicios.

Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de GAPRO, es competente en habilidades de ventas, y, además, está bien capacitada sobre todas las características técnicas de los servicios de la empresa. Esta fuerza de ventas esta compuesta por una vendedora y un asistente que se encargan de informar y educar a los clientes potenciales, lograr la aceptación de los servicios de la empresa, analizar las necesidades de los clientes, asistir y proveer de consejo a los clientes en su compra, monitorear las actividades de los competidores, estudiar el mercado, conseguir nuevos clientes y mantener la lealtad de los ya existentes. También, los propios socios de GAPRO, de vez en cuando, ayudan a realizar algunas de estas actividades, así que se los podría considerar, en cierta forma, como parte de la fuerza de ventas.

Por el momento, la fuerza de ventas solo opera en la oficina de la empresa, a través de la atención directa, correo electrónico, teléfono y mensajes de Facebook. GAPRO quiere

aumentar sus ventas y que sus servicios sean más reconocidos, y pretende que, próximamente, su personal pueda realizar visitas a empresas para dar a conocer directamente el portafolio de servicios y promocionar a la compañía. Para ello, se debe dar un mayor apoyo a la fuerza de ventas, y, ya que, GAPRO no piensa contratar nuevo personal, este apoyo se lo propone dar mediante una modernización del equipamiento de la oficina y un mejoramiento de la página web, para que así, la fuerza de ventas sea más eficaz en sus labores y brinde una mejor atención al cliente; también mediante una instrucción más especializada a la fuerza de ventas, para que sepan como negociar con las empresas y cierren las ventas apropiadamente durante sus visitas y presentaciones. Con todo lo mencionado anteriormente, y una mejor motivación e incentivos económicos se espera fortalecer e impulsar a la fuerza de ventas efectivamente.

A la final, con toda esta gestión, GAPRO espera lograr incrementar simultáneamente las ventas, la productividad y las relaciones uno a uno con los clientes. Desarrollar esas relaciones con los clientes a largo plazo será esencial para crear una buena reputación de la empresa.

Promoción de Ventas

Existen muchas formas de promocionar las ventas como: demostraciones, displays en el punto de compra, promociones cruzadas, promociones vinculadas, garantías, pruebas gratuitas, recompensas para clientes frecuentes, obsequios, premios, descuentos, ofertas de reembolso de efectivo, cupones, muestras, etc. Depende mucho de la creatividad para ver qué combinación de formas de promoción de ventas resulta más adecuada para los fines de la empresa y está dentro de sus capacidades. GAPRO, como estrategia de promoción de ventas, utiliza descuentos en sus servicios para incentivar e impulsar a los clientes hacia el acto final de concretar la compra, estos descuentos incluyen: descuentos por temporada en cursos y consultorías, y descuentos para grupos de 2 o más personas en el precio final de los cursos. GAPRO, asimismo, tiene previsto realizar charlas gratuitas para el público general y representantes de empresas, donde se de una pequeña demostración de como pueden ser los servicios de la compañía y los beneficios que estos pueden tener.

Otro tipo de promoción de ventas que se propone a GAPRO utilizar, es la de organizar webinars (tipo de taller, seminario o conferencia online) explicativos de los servicios de GAPRO con la finalidad de captar la atención e interés de nuevos clientes. Se podría implementar, además, un programa de lealtad para recompensar a los clientes que realicen compras reiteradas, y, quizás, también, algún tipo de concurso, en el que la gente pueda tener la oportunidad de ganar cursos gratis o descuentos especiales.

La idea detrás de todo esto es que se logré una respuesta más rápida y fuerte de los compradores, a la vez que se impulsen las ventas.

Relaciones Públicas

GAPRO no es un empresa grande ni famosa, todavía, para contar con un plan de relaciones públicas extremadamente detallado, aun así, incluso para una empresa tan pequeña, como lo es GAPRO, las relaciones públicas representan un beneficio enorme para la buena imagen y percepción general de la compañía, por lo que, es algo que GAPRO debería tener muy en cuenta para implementar a futuro.

Lo más cercano que GAPRO tiene a relaciones públicas, en estos momentos, es el pequeño blog con el que cuenta en su página web, donde se publican, de vez en cuando, artículos de interés relacionados a la gestión de proyectos y el ámbito empresarial. Una gran oportunidad para GAPRO de empezar a construir unas buenas relaciones públicas es a través de la labor social, por ejemplo, ayudando a gestionar proyectos que beneficien a grupos vulnerables o brindando atención gratuita a comunidades de bajos recursos con sus proyectos comunitarios, eso hablaría muy bien de la empresa. Por otro lado, algo que ayudaría a promover la buena imagen de la empresa y ganar reconocimiento sería el patrocinar o auspiciar eventos de tinte académico o relacionados a la gestión de proyectos. Asimismo, GAPRO podría participar en congresos locales organizados por el Project Management Institute (PMI) Capítulo Ecuador para darse a conocer cómo empresa y mejorar sus relaciones con la red de profesionales en gestión de proyectos.

Con todas estas acciones se espera crear actitudes, imágenes y opiniones positivas hacia la empresa.

Marketing Directo

GAPRO, como ya se mencionó, usa el mailing masivo como medio de publicidad para llegar al mayor número de personas posibles, pero, también, usa el correo directo como medio de marketing directo para hacer llegar una oferta y anuncios más selectos y personalizados. Este tipo de correo GAPRO lo utiliza, principalmente, con empresas que se conoce que tienen oficinas de proyectos o gestionan proyectos, para de esta manera hacerles llegar información específica de los servicios más especializados que podrían satisfacer sus necesidades. GAPRO también cuenta con una lista o base de datos de profesionales con los que se emplea correo directo, a los que se les envía material informativo, noticias, ofertas más personalizadas.

El uso de correo directo no resulta malo, porque, puede ayudar a generar nuevos clientes interesados, fortalecer las relaciones con los ya existentes, informarlos y educarlos, recordarles de las ofertas y reforzar las decisiones de compra.

Marketing Interactivo

Otra herramienta de promoción que no se nombró, pero, ya estaba implícita es el marketing interactivo, que básicamente trata del uso del internet y las tecnologías de la información para facilitar la comunicación y las ventas con los clientes.

Ya se indicó que GAPRO posee un sitio web y una página de Facebook. El sitio web de la empresa es lo suficientemente atractiva y fácil de usar para que los clientes la visiten, pero, solo es informativa y no permite una interacción adecuada con los usuarios. Por eso, se plantea una mejora de esta, para que incluya un servicio de chat online en tiempo real y así se pueda atender las inquietudes de los clientes de mejor manera. Por otro lado, la página de Facebook es muy útil para poder interactuar con todos los posibles clientes, sin embargo, hace falta una mejor gestión de esta para que se genere más tráfico y conocimiento de que la página existe, es decir, realizar un monitoreo de las visitas, de quien da likes, publicar posts llamativos, estar atentos a contestar los mensajes de los interesados, entre otras cosas. Quizás, también, se pueda recurrir a otras redes sociales

que la empresa no ocupa actualmente, como Twitter y LinkedIn, a fin de que GAPRO pueda conectarse con más clientes potenciales.

En resumen, lo que se propone a GAPRO es que invierta más en sus acciones de promoción, poniendo énfasis en una publicidad más agresiva y un mayor apoyo a la fuerza de ventas. Por supuesto, los resultados se verán a largo plazo, después de todo, se requiere de una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos, pero, de seguro todo eso será beneficioso para lograr un posicionamiento sólido de la empresa en el mercado. El éxito residirá en que GAPRO destaque los beneficios de sus servicios, prometa lo que puede cumplir, y de continuidad a todos estos esfuerzos de promoción.

4.3 Posicionamiento en el sector industrial

4.3.1 Análisis de la Competencia Relevante

El análisis de la competencia es indispensable para poder conocer sobre las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás de los competidores de una empresa, así como para entender lo que en realidad está impulsando su comportamiento, de manera que se puedan tomar decisiones que permitan competir contra ellos del mejor modo posible.

De acuerdo con Porter (1994) “existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor: los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos, y las capacidades. Entender estos cuatro elementos permitirá un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor.” (pág. 70)

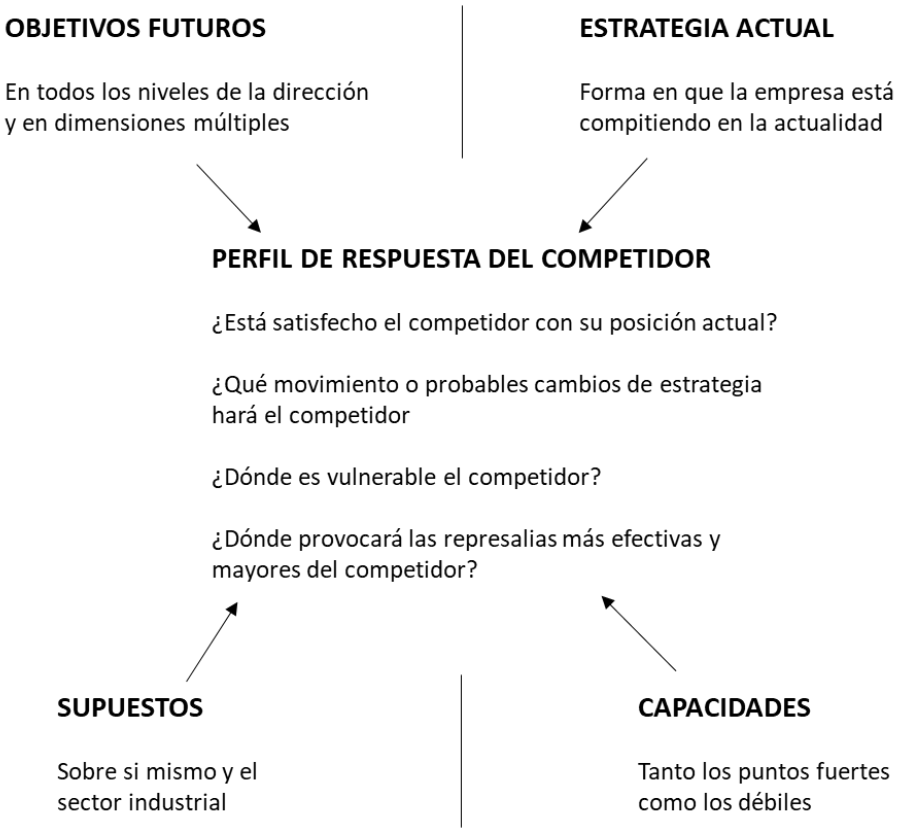


Figura 70: Componentes para el Análisis del Competidor

Fuente: (Porter M. , 1994, pág. 71)

Los competidores de GAPRO ya se los había mencionado anteriormente, estos están conformados por empresas especializadas en cursos y capacitaciones como: BMLaurus, TenStep, Corporación Elite, Actitud y Talento; escuelas de negocio como: ADEN y ESPAE; instituciones universitarias como: UDLA, Universidad San Francisco, Politécnica Nacional, PUCE, Universidad Andina Simón Bolívar.

A continuación, se realizará un análisis completo de 2 de los competidores más importantes de GAPRO según los componentes que se señalaron previamente:

TenStep

Tabla 51: Componentes para el Análisis de TenStep

Objetivos Futuros	Estrategia Actual
• Crecimiento de ingresos más rápido. • Ser la empresa número uno de capacitación, consultoría y metodología en dirección de proyectos a nivel de Latinoamérica. • Mayor participación en el mercado	• TenStep tiene un enfoque en la calidad y orientación al servicio, que aprovecha las capacidades, destrezas y competencias de su equipo de trabajo, para generar sinergia entre ellos y sus clientes. Sin dejar a un lado la innovación.
Supuestos	**Capacidades**
• TenStep cree que posee la mejor metodología de dirección de proyectos. • TenStep cree tener una buena lealtad por parte de sus clientes en el mercado. • TenStep cree tenerlos mejores instructores. • TenStep cree que los temas relacionados a la gestión de proyectos son los más solicitados por los clientes en el mercado.	• TenStep tiene un fuerte y variado portafolio de servicios enfocados específicamente a la gestión y dirección de proyectos que cubre todos los temas importantes. Además, su presencia mundial le otorga un grado de experiencia y confianza para el cliente ventajoso. Cuenta con un estupendo servicio online con asesores en tiempo real y una muy buena plataforma virtual con cursos online. TenStep es un Proveedor de Educación Registrado en el PMI, así como un Consultor Registrado en el PMI, lo que revalida su posición de confianza, sim embargo, no posee muchas alianzas ni partnerships con otras instituciones.

Fuente: (TenStep Ecuador, s.f.)

Perfil de Respuesta del Competidor:

- ¿Está satisfecho el competidor con su posición actual?

  Se podría decir que se encuentra muy satisfecho, ya que tiene una fuerte presencia no solo en Ecuador, sino en otros países del mundo. Pero eso, no quita la posibilidad de que desee expandirse más.

- ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia hará el competidor?

  TenStep probablemente quiera tratar de conseguir más alianzas estratégicas con otras empresas e institutos especializados en gestión de proyectos, a la vez que trata de expandirse hacia más países.

- ¿Dónde es vulnerable el competidor?

  TenStep realmente parece ser un competidor muy robusto, por lo que sus debilidades no están muy claras o son difíciles de encontrar, pero si algo le falta es sin duda mejorar sus alianzas estratégicas, ya que es algo en lo que se queda corto.

- ¿Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?

  Sin duda, en su servicio al cliente online, porque es un sistema muy completo con asesoría en tiempo real y con la posibilidad de suscribirse para recibir cosas gratis, descuentos y noticias. Es difícil competir contra eso, pero no imposible.

Actitud y Talento

Tabla 52: Componentes para el Análisis de Actitud y Talento

Objetivos Futuros	Estrategia Actual
• Mayores márgenes de beneficio. • Ser la empresa mejor reconocida del Ecuador por la generación de valor a través de sus servicios de capacitación, coaching y consultoría. • Obtener una posición más alta y segura en la industria.	Actitud y Talento a través de sus servicios busca desarrollar el potencial de personas, equipos y sistemas organizacionales, al mantener alianzas internacionales con firmas especializadas y una extensa red de expertos multidisciplinarios con sólida experiencia y formación.
Supuestos	**Capacidades**
• Actitud y Talento cree que es reconocida en el mercado latinoamericano • Actitud y Talento cree poseer una excelente fuerza de ventas. • Actitud y Talento cree tener una fuerte red de partners y alianzas. • Actitud y Talento cree que la variedad de temas que ofrece en sus servicios le da más alcance con los clientes.	Actitud y Talento cuenta con un amplio portafolio de servicios en temas como gestión de proyectos, gestión del cambio, cultura organizacional, desarrollo de habilidades, creatividad e innovación. Posee una gran red de partners y alianzas que otorgan peso a su propuesta de valor. Su servicio al cliente es muy bueno, sin embargo, el diseño de su página web es bastante rudimentario y las herramientas multimedia que ofrece son escasas.

Fuente: (Actitud & Talento, s.f.)

Perfil de Respuesta del Competidor:

- ¿Está satisfecho el competidor con su posición actual?

  Al parecer Actitud y Talento no se encuentra muy satisfecho con su posición actual, se nota que quisiera tener una mayor participación dentro del mercado ecuatoriano a pesar de que la empresa también se encuentra en Nicaragua y Guatemala.

- ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia hará el competidor?

  Lo más probable es que Actitud y Talento decida optar por mejorar su posicionamiento en el mercado con una publicidad más agresiva y un rediseño total de su página web para hacer más llamativo la promoción de sus servicios.

- ¿Dónde es vulnerable el competidor?

  El lado más vulnerable de Actitud y Talento, se podría decir que está en su servicio al cliente online, un diseño muy básico de su página web y la falta de herramientas multimedia.

- ¿Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?

  Parece que el servicio de Coaching de Actitud y Talento es muy fuerte y también sobresale en otros temas no relacionados a gestión de proyectos. Si alguna otra empresa se mete a competir en esas áreas, no lo va a tener tan fácil.

4.3.2 Dimensiones Estratégicas

Las estrategias que las empresas usan para competir dentro de un sector industrial pueden variar en un sinfín de maneras. Según Porter (1994), existen algunas dimensiones estratégicas que capturan las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial dado, estas pueden ser las siguientes:

Tabla 53: Dimensiones de la Estrategia Competitiva

Dimensiones de la Estrategia Competitiva	
Especialización	Posición de Costo
Identificación de la Marca	Servicio
Empujón/versus/Jalón	Política de Precios
Selección del Canal	Apalancamiento
Calidad del Producto	Relación con la Casa Matriz
Liderazgo Tecnológico	Relación con los Gobiernos Nacionales
Integración Vertical	

Fuente: (Porter M. , 1994, págs. 146, 147)

De las anteriores dimensiones estratégicas mencionadas, las más relevantes para GAPRO son:

- **Especialización:** GAPRO mantiene una alta especialización, ya que es una empresa experta en temas de gestión de proyectos, y, por lo tanto, piensa concentrar sus esfuerzos en brindar sus servicios al segmento de gente que esté interesada en aprender sobre gestión de proyectos.

- **Identificación de la Marca:** La identificación de marca de GAPRO todavía es algo baja por ser una empresa relativamente nueva. La idea es que esta dimensión se mejore a través del trabajo de la fuerza de ventas y una publicidad más agresiva.

- **Calidad del Producto:** en el caso de GAPRO y las otras empresas del sector, más bien, se habla de la calidad del servicio. GAPRO posee un excelente nivel de calidad en sus servicios, pues se rige en parámetros establecidos por el programa de Proveedores de Educación Registrados (R.E.P.) del Project Management Institute (PMI) al momento de impartir sus cursos. Además, que, GAPRO cuenta con un equipo de profesionales diestros en gestión de proyectos que garantizan la calidad y compromiso con un buen servicio.

- **Política de Precios:** los precios de GAPRO se podrían considerar altos, pero son competitivos, ya que están a la par de los precios de muchos de sus competidores dentro del sector. Los precios para los servicios de GAPRO han sido determinados de acuerdo a lo que se trató en puntos previos.

Cabe mencionar que todas las dimensiones estratégicas de una empresa están relacionadas entre sí. Por ejemplo, en el caso de GAPRO la especialización es alta, y la calidad del servicio es buena, por lo que se tiende a precios no muy bajos. Las dimensiones deben formar un conjunto que sea congruente, es decir que haga sentido.

Así también, las diferencias estratégicas sobre una dimensión particular dependen, evidentemente, del sector industrial. Por ejemplo, en el sector industrial en el que compite GAPRO, se podría decir que, en general, la mayoría de empresas poseen una calidad de

servicio muy buena, pero estas pueden diferir mucho en su grado de apalancamiento financiero, identificación de la marca, y otras más.

4.3.3 Grupos Estratégicos

"Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas" (Porter M. , 1994, pág. 148)

En ese sentido, se han identificado los siguientes grupos estratégicos dentro del sector donde compite GAPRO:

- **Grupo A:** BMLaurus, Corporación Elite, Actitud y Talento. Las empresas de este grupo tienen una variada oferta de servicios en distintos temas empresariales como: desarrollo gerencial, productividad, marketing, procesos, ventas, manejo del talento humano, creatividad e innovación, desarrollo de habilidades, cultura organizacional, y por supuesto, gestión de proyectos. De manera que así, buscan llegar a un segmento más amplio de mercado. Los precios que manejan son altos y se mantienen relativamente iguales en todas las empresas. Estas empresas son conocidas, pero no las más conocidas del sector.

- **Grupo B:** TenStep, GAPRO. Las empresas de este grupo son empresas especializadas en dirección y gestión de proyectos por lo que sus servicios están netamente ligados a temas en el área de proyectos. De esta manera, pretenden enfocarse más en un segmento del mercado antes que en su totalidad. Igualmente, manejan precios altos que son, en cierto modo, similares entre ambas empresas. Se podría decir que, en cierta forma, las empresas de este grupo son las menos conocidas del sector.

- **Grupo C:** ADEN, ESPAE. Este grupo está conformado por escuelas de negocios que, al ser considerados centros de enseñanza superior, pueden emitir títulos de cuarto nivel como un MBA, además de brindar cursos especializados en temas empresariales de importancia. Están enfocados en brindar servicios que aporten al

desarrollo competitivo de empresarios, profesionales y emprendedores. Los precios establecidos por las escuelas de negocios suelen ser elevados, incluso más que los de los grupos anteriores. Las escuelas de negocios son instituciones de prestigio, reconocidas tanto nacional como internacionalmente.

- **Grupo D:** UDLA, Universidad San Francisco, Politécnica Nacional, PUCE, Universidad Andina Simón Bolívar. Este grupo está conformado por universidades, los cuales son institutos de educación superior, que otorgan distintos grados y títulos profesionales a través de sus diversas facultades especializadas en algunas materias. Las universidades buscan llegar a un amplio sector de la sociedad, pues, son las instituciones formadoras de profesionales por excelencia. Sus precios pueden resultar bastante altos si se habla de una carrera universitaria, pero para cursos, seminarios y demás, suelen tener precios más convenientes. Las universidades son las instituciones más distinguidas por sus años de trayectoria y gran prestigio dentro del país.

Las empresas que se encuentran dentro del mismo grupo estratégico usualmente son similares la una de la otra en numerosas formas aparte de los aspectos estratégicos generales. Suelen responder de igual manera a eventos externos y a las acciones de la competencia debido a sus estrategias similares, y, también, poseen participaciones parecidas en el mercado.

Para realizar el mapa de los grupos estratégicos del sector industrial de GAPRO, se van a tomar en cuenta las dimensiones estratégicas de especialización y política de precio, debido a que se consideran las más significativas para este análisis. A continuación, se presenta dicho mapa:

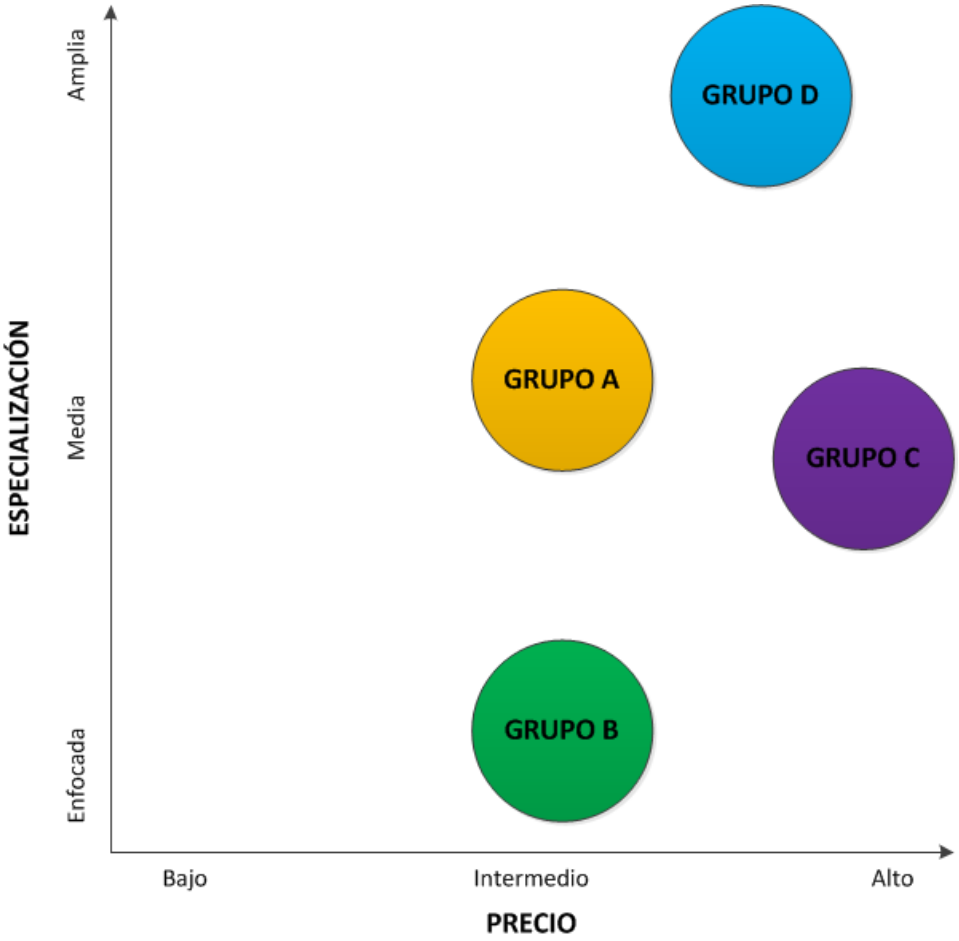


Figura 71: Mapa de los Grupos Estratégicos del Sector Industrial de Empresas de Servicios de Capacitación y Consultoría en Gestión de Proyectos

Fuente: GAPRO

Como se puede apreciar el mapa resulta muy práctico para mostrar gráficamente la competencia del sector industrial. En ese sentido, se observa que, el grupo A y el grupo C tienen una especialización similar que es básicamente media, mientras que el grupo D cuenta con la especialización más amplia de todos los grupos, y el grupo B con la especialización más enfocada. Con respecto al precio, se puede notar que ningún grupo posee un precio bajo, incluso tanto el grupo A como el grupo B, manejan precios intermedios que tienden a altos, por otro lado, el grupo D y el grupo C son los grupos que tienen los precios más altos respectivamente.

Es importante mencionar que, el hecho que un grupo mantenga precios más altos o una especialización más amplia no significa que este consiga la mayor participación y

utilidades dentro del sector, sino más bien, todo depende de cómo las empresas usen las dimensiones estratégicas a su favor y se anticipen a los movimientos de sus competidores.

4.3.4 Mapa de Posicionamiento

"El mapa de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing que sirve para representar de forma gráfica la situación de una empresa o producto respecto a la competencia en función de varios criterios." (Venmas.com, s.f.)

Si bien en el anterior punto se analizaron los grupos estratégicos del sector en el que compite GAPRO, lo cual, dio una idea de cómo se estructura la competencia dentro de dicho sector, ahora, es necesario elaborar un mapa de posicionamiento para conocer de forma más clara la postura que mantiene GAPRO respecto a sus competidores más directos, que vendrían a ser: BMLaurus, TenStep, Corporación Elite, Actitud y Talento.

De esta manera, los principales parámetros o atributos que se van a elegir para graficar el mapa y van a definir la posición de GAPRO en el mercado son la identificación de la marca y la oferta de servicios. Con esto, se planea distinguir qué empresas tienen una identificación de la marca alta o baja, y qué empresas tienen una oferta de servicios más variada o menos variada, de acuerdo a su portafolio de servicios ya sean de capacitación, consultoría o más, en diferentes temas.

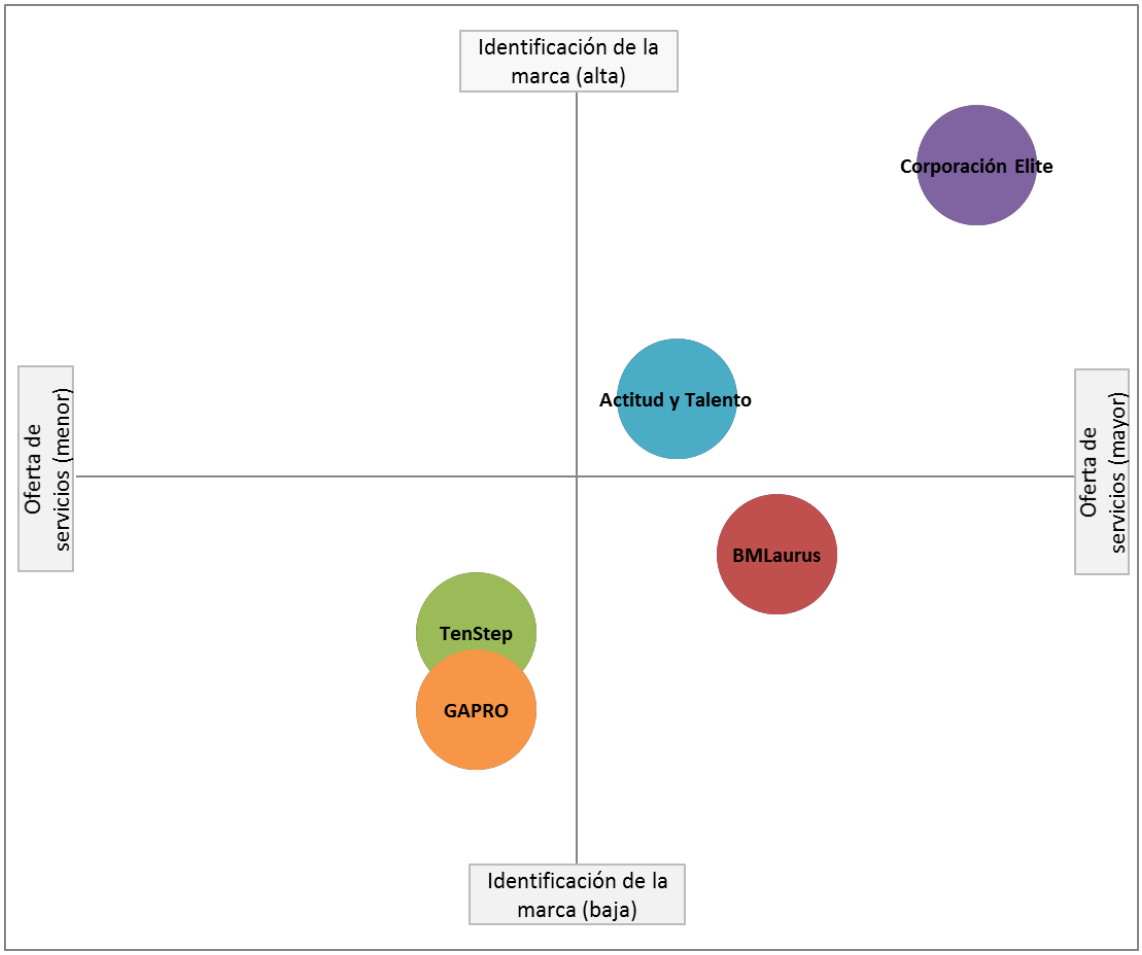


Figura 72: Mapa de Posicionamiento de GAPRO

Fuente: GAPRO

Gracias a los resultados de la encuesta que se realizó previamente, se pudo saber con cierta precisión el grado de identificación de la marca que poseen los competidores de GAPRO. Por otro lado, para conocer con mayor exactitud qué tan variada es la oferta de servicios de cada una de las empresas competidoras de GAPRO, se investigó en sus respectivas páginas web.

Al analizar el mapa, se nota claramente que GAPRO se encuentra en una posición en la que tiene una identificación de la marca baja y una oferta de servicios menos variada con respecto a sus competidores. Aun así, el hecho de que GAPRO tenga una oferta de servicios menos variada, no es necesariamente malo, porque, como ya se ha mencionado innumerables veces, GAPRO se especializa en la gestión y dirección de proyectos, y, eso forma parte de su estrategia de enfoque de diferenciación. Sin embargo, lo que GAPRO si debe mejorar bastante es su identificación de la marca, pues, como se observa en el

mapa, es la más baja de todas las empresas; algo que no resulta nada bueno si se busca que GAPRO llegue a captar una mayor cantidad de clientes potenciales y así obtenga una mejor participación en el mercado.

En consecuencia, es preciso que se tomen medidas para poder mejorar el posicionamiento y por ende la identificación de la marca de GAPRO. Esas medidas o mejor dicho estrategias se van a tratar en el siguiente punto.

4.3.5 Estrategias de Posicionamiento

Antes que nada, es imprescindible definir lo que es posicionamiento. Según Kotler & Keller (2012) "el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta." (pág. 276)

De acuerdo con lo mencionado en la definición anterior, se puede asegurar que, el posicionamiento se encuentra determinado por las diferentes emociones y percepciones de los consumidores. Lógicamente, no se puede controlar lo que los consumidores sienten por la marca, los productos o servicios de una empresa, pero si se puede moldear esas percepciones a favor de la empresa, mediante un conocimiento profundo de los segmentos de mercado a los que se apunta y un análisis completo de la competencia, que permitan crear una estrategia coherente con la imagen que se desea proyectar.

Así, una estrategia de posicionamiento tendrá como objetivo primordial que la empresa se encuentre distinguiblemente presente en la mente de los consumidores y esta se convierta en su primera opción de compra. Existen algunos tipos de estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar:

Posicionamiento basado en un atributo	• Centra la estrategia en un atributo, como puede ser la antigüedad de la marca y el tamaño.
Posicionamiento basado en los beneficios	• Destaca los beneficios que el producto o servicio ofrece, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por una pasta de dientes.
Posicionamiento basado en un uso o aplicación	• Destaca la aplicabilidad de un producto o la finalidad de su uso, por ejemplo las bebidas energéticas para los deportistas.
Posicionamiento basado en el usuario	• Esta enfocado a un perfil de usuario concreto y de acuerdo a sus necesidades. Se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
Posicionamiento frente a la competencia	• Explota las ventajas competitivas y los atributos de la marca, comparándola con las marcas competidoras. Esta marca presenta dos variaciones: una en la que se busca la posición de líder y otra en la que busca la posición de seguidor o segundo del mercado.
Posicionamiento basado en la calidad o en el precio	• La estrategia puede basarse en la relación de calidad y precio del producto o servicio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente este vinculado a la exclusividad o al lujo.
Posicionamiento según estilos de vida	• Este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

Figura 73: Estrategias de Posicionamiento

Fuente: (Moraño, 2010)

Una vez visto de que tratan todas las estrategias de posicionamiento, se aconseja a GAPRO optar por una estrategia de posicionamiento basado en los beneficios, esto debido a que los servicios ofrecidos por GAPRO se enfocan en el ámbito de la gestión y dirección de proyectos, y, por lo tanto, sería muy provechoso dar a conocer a los clientes potenciales (personas y empresas) todas las ventajas que estos temas acarrean para la vida profesional y para el negocio. De paso, marcando una diferencia notable con el resto de competidores que manejan una oferta de servicios más amplia.

Existen muchas cosas buenas relacionadas a la gestión y dirección de proyectos, pero lo ideal sería explicar a la gente qué beneficios en específico tendrían si decidieran adquirir conocimientos sobre estos temas, o mejor aún, qué beneficios tendrían si decidieran

obtener una certificación PMP® (Project Management Professional). Por el lado de adquirir conocimientos en gestión de proyectos, esto crea nuevas oportunidades de desarrollo de carrera profesional, de acceso a nuevos puestos de trabajo y aumenta el valor de la persona en la organización para la que trabaja y en el mercado laboral, mejora su competencia profesional para dirigir proyectos complejos y/o de gran dimensión, así como también, facilita a la persona el cumplimiento de los requisitos establecidos para la gerencia de proyectos en diferentes entornos y por numerosas organizaciones. Por el lado de obtener una certificación PMP®, además de los beneficios ya mencionados, esta certificación permitirá a la persona ser reconocida globalmente como experta en gerencia de proyectos con bases sólidas en el conocimiento del tema, también le proporcionará una mejor remuneración y mejores oportunidades de trabajo en empresas líderes, sin olvidar que será un miembro de uno de los grupos de profesionales más prestigiosos a nivel internacional.

Asimismo, la gestión de proyectos brinda varios beneficios a las empresas, por ejemplo: posibilita una respuesta rápida a demandas cambiantes, maximiza la capacidad de la organización, ayuda a coordinar los diferentes recursos internos y externos, aporta una visión de conjunto y mejora la comunicación de la empresa, permite identificar riesgos y problemas en fase temprana, aporta una visión centrada en el cliente, permite una mayor eficiencia en la entrega de los proyectos, mejora la unión y desarrollo del equipo, contribuye a una mayor ventaja competitiva, aumenta la satisfacción de los clientes, puede crear nuevas oportunidades para expandir el negocio, mejora la flexibilidad de la empresa y su orientación al mercado, permite un aumento en la calidad, etc.

De este modo, mediante la implementación de esta estrategia, combinada con un mayor énfasis en la fuerza de ventas y una publicidad más agresiva que se centre en dar a conocer los beneficios de la gestión de proyectos, se espera que el posicionamiento de GAPRO mejore conjuntamente con la identificación de su marca, y así, sea más fácil que, la gente y las empresas cuando piensen en gestión de proyectos, piensen primeramente en GAPRO.

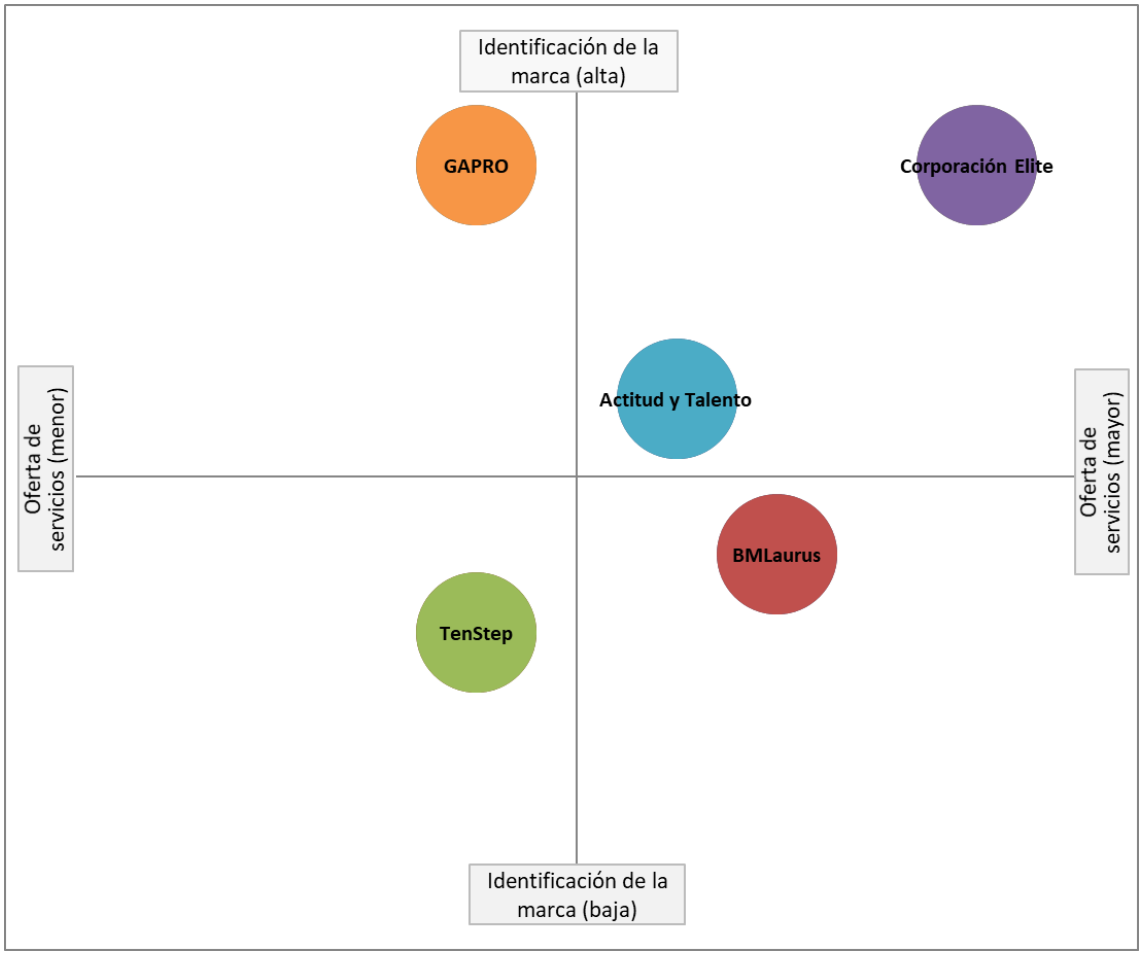


Figura 74: Posicionamiento Deseado de GAPRO

Fuente: GAPRO

5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Presupuestos

> "Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia." (González, 2002)

De tal modo, resulta oportuno realizar un presupuesto de ingresos, de costos, y de gastos para GAPRO.

5.1.1 De Ingresos

"Los ingresos son aumentos del capital contable como resultado de vender servicios o productos a los clientes." (Warren, Reeve, & Duchac Jonathan, 2010, pág. 53)

En lo concerniente al presupuesto de ingresos de GAPRO, se han tomado en cuenta los ingresos que generan los tres cursos con más acogida para los clientes. Los cursos de Guía del PMBOK®, Taller de Certificación PMP®, y, Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos, son los cursos que siempre se mantienen abiertos y representan el mayor volumen de ventas para la empresa. Para este análisis no se han tomado en cuenta otros cursos, pues, no tienen tanto impacto en los ingresos de la compañía y dependen de la demanda para que sean abiertos. Tampoco se han tomado en cuenta los ingresos generados por servicios prestados a empresas, dado que es un ingreso muy irregular y depende en gran parte de si se consigue firmar algún contrato.

Tabla 54: Factores para el Cálculo de los Ingresos

	Cursos		
	PMBOK	**PMP**	**HB**
# de Asistentes	15	12	20
Precio del Curso	$528.00	$936.00	$275.00

Fuente: GAPRO

Para calcular los ingresos de GAPRO se requiere del precio de cada curso y también del número de personas que asistirán a cada curso. Por lo general, para poder empezar un curso se espera a que todos los cupos estén completos, por eso, el presupuesto de ingresos se elaborará bajo el supuesto de que cada curso estará al máximo de su capacidad. Vale mencionar que, en enero no se abre ningún curso, puesto que, es inicio de año y existe muy poco movimiento; también cursos como el de PMP y el de Habilidades Blandas se los ofrece saltando un mes, por lo que, los ingresos variarán en cierta forma cada mes.

Tabla 55: Presupuesto de Ingresos GAPRO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos PMBOK	$-	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00
Ingresos PMP	$-	$-	$11,232.00	$-	$11,232.00	$-	$11,232.00
Ingresos HB	$-	$5,500.00	$-	$5,500.00	$-	$5,500.00	$-
Total	$-	$13,420.00	$19,152.00	$13,420.00	$19,152.00	$13,420.00	$19,152.00

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos PMBOK	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$7,920.00	$87,120.00
Ingresos PMP	$-	$11,232.00	$-	$11,232.00	$-	$56,160.00
Ingresos HB	$5,500.00	$-	$5,500.00	$-	$5,500.00	$33,000.00
Total	$13,420.00	$19,152.00	$13,420.00	$19,152.00	$13,420.00	$176,280.00

Fuente: GAPRO

Como se puede notar, el total de ingresos en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre ($13,420.00) son menores al total de ingresos en los meses de marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre ($19,152.00), esto debido a que, como se mencionó anteriormente, los cursos de PMP y de Habilidades Blandas no son fijos. El único curso permanente que genera ingresos contantes todos los meses es el del PMBOK, por lo que, no es de extrañar que este sea el servicio que mayores ingresos aporta a la compañía al año, con un total de $87,120.00.

5.1.2 De Costos

"El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio." (Pérez Porto, 2008)

Igualmente, como en el anterior punto, se tomarán en cuenta los datos de los tres cursos más relevantes de GAPRO para la elaboración del presupuesto de costos. Entre los costos que se debe incurrir para poder realizar cada curso están la comisión a Dharma, los manuales instructivos, los honorarios de los instructores, y, el espacio proporcionado por el hotel.

Tabla 56: Factores para el Cálculo de los Costos

	PMBOK	PMP	HB
# de Asistentes	15	12	20
Duración curso horas	33	39	18
Duración curso días	4	5	3
Manual (hojas)	300	400	250
Costo por hora instructor	$40.00	$60.00	$40.00
Costo por asistente	$528.00	$936.00	$275.00
Costo de hoja	$0.05	$0.05	$0.05
Costo hotel por día por persona	$35.00	$35.00	$35.00
Comisión DHARMA	25%	25%	25%

Fuente: GAPRO

Los costos mencionados con anterioridad van a ser calculados, esencialmente, en base al número de asistentes y a la duración de los cursos, con excepción de la comisión de Dharma, que viene a representar el 25% de los ingresos de cada curso impartido, esto, como parte del acuerdo con GAPRO ya que se usa la metodología proporcionada por ellos. Los manuales deben ser impresos y entregados a cada estudiante, por eso, sus costos se calculan también en base al número de hojas que posean dependiendo del curso. Para los honorarios de los instructores se han establecido costos promedio por hora, de acuerdo al curso que el instructor vaya a impartir, siendo el más costoso el de PMP ($60.00). El costo por la utilización del espacio del hotel incluye además el alquiler del proyector y el refrigerio a todos los asistentes, por lo que también se toma en cuenta al instructor y a su ayudante para el cálculo de este costo. Así como con los ingresos, los costos mes a mes van variar, ya que no todos los cursos son permanentes.

Tabla 57: Presupuesto de Costos Curso PMBOK

Costos	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Comisión DHARMA	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00
Manual	$225.00	$225.00	$225.00	$225.00	$225.00	$225.00
Instructor	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00
Hotel	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00
Total	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00

Costos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comisión DHARMA	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$1,980.00	$21,780.00
Manual	$225.00	$225.00	$225.00	$225.00	$225.00	$2,475.00
Instructor	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$1,320.00	$14,520.00
Hotel	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$2,380.00	$26,180.00
Total	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$64,955.00

Fuente: GAPRO

Tabla 58: Presupuesto de Costos Curso PMP

Costos	Marzo	Mayo	Julio	Septiembre	Noviembre	Total
Comisión DHARMA	$2,808.00	$2,808.00	$2,808.00	$2,808.00	$2,808.00	$14,040.00
Manual	$240.00	$240.00	$240.00	$240.00	$240.00	$1,200.00
Instructor	$2,340.00	$2,340.00	$2,340.00	$2,340.00	$2,340.00	$11,700.00
Hotel	$2,450.00	$2,450.00	$2,450.00	$2,450.00	$2,450.00	$12,250.00
Total	$7,838.00	$7,838.00	$7,838.00	$7,838.00	$7,838.00	$39,190.00

Fuente: GAPRO

Tabla 59: Presupuesto de Costos Curso HB

Costos	Febrero	Abril	Junio	Agosto	Octubre	Diciembre	Total
Comisión DHARMA	$1,375.00	$1,375.00	$1,375.00	$1,375.00	$1,375.00	$1,375.00	$8,250.00
Manual	$250.00	$250.00	$250.00	$250.00	$250.00	$250.00	$1,500.00
Instructor	$720.00	$720.00	$720.00	$720.00	$720.00	$720.00	$4,320.00
Hotel	$2,310.00	$2,310.00	$2,310.00	$2,310.00	$2,310.00	$2,310.00	$13,860.00
Total	$4,655.00	$4,655.00	$4,655.00	$4,655.00	$4,655.00	$4,655.00	$27,930.00

Fuente: GAPRO

Tabla 60: Presupuesto de Costos Total GAPRO

Cursos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
PMBOK	$-	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00
PMP	$-	$-	$7,838.00	$-	$7,838.00	$-	$7,838.00
HB	$-	$4,655.00	$-	$4,655.00	$-	$4,655.00	$-
Total	$-	$10,560.00	$13,743.00	$10,560.00	$13,743.00	$10,560.00	$13,743.00

Cursos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costos al año
PMBOK	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$5,905.00	$64,955.00
PMP	$-	$7,838.00	$-	$7,838.00	$-	$39,190.00
HB	$4,655.00	$-	$4,655.00	$-	$4,655.00	$27,930.00
Total	$10,560.00	$13,743.00	$10,560.00	$13,743.00	$10,560.00	$132,075.00

Fuente: GAPRO

Al analizar el presupuesto de costos, se puede advertir que, el costo del espacio del hotel es el rubro de mayor peso en los cursos de PMBOK y Habilidades Blandas, con un valor de $26,180.00 y $13,860.00 al año respectivamente, mientras que, el costo más significativo para el curso de PMP es de la comisión a Dharma, con un valor de $14,014.00. También se puede distinguir, que los meses de marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre son en los que más costos se incurre ($13,743.00), debido a que, la combinación de costos entre los cursos de PMBOK y PMP resulta mayor. Por último, no debe parecer raro que, el curso que implica la mayor cantidad de costos al final del año ($64,955.00) para GAPRO sea el de PMBOK, ya que, es el único curso que se abre todos los meses salvo enero por supuesto.

5.1.3 De Gastos

“Los gastos son el resultado de emplear activos o consumir servicios en el proceso de generar ingresos.” (Warren et al. 2010, pág. 53)

Para la elaboración del presupuesto de gastos, no es necesario tomar en cuenta a los mismos tres cursos señalados en los puntos anteriores, pues, los gastos no están vinculados directamente a los servicios prestados por la empresa, sino, más bien, a todo aquello relacionado con la operación de la misma. En ese sentido, la información concerniente a los rubros que se van a considerar como gastos de GAPRO, ha sido proporcionada por la misma compañía y no necesitan ser calculados. Entre los gastos por

los que, cada mes, la empresa desembolsa dinero tenemos: arriendo de la oficina, limpieza de la oficina, servicios básicos, internet, publicidad redes sociales, hosting de la página web, sueldo de la asistente, sueldo de la vendedora y caja chica.

Tabla 61: Presupuesto de Gastos GAPRO

Gastos	Mensual	Anual
Arriendo	$380.00	$4,560.00
Limpieza	$50.00	$600.00
Servicios Básicos	$30.00	$360.00
Internet	$50.00	$600.00
Publicidad Redes Sociales	$100.00	$1,200.00
Hosting	$13.33	$160.00
Sueldo Asistente	$700.00	$8,400.00
Sueldo Vendedora	$1,000.00	$12,000.00
Caja Chica	$100.00	$1,200.00
Total	$2,423.33	$29,080.00

Fuente: GAPRO

Se puede ver claramente que, los gastos de mayor incidencia son los sueldos, tanto del asistente como de la vendedora, el arriendo, la publicidad en redes sociales, y la caja chica destinada a gastos varios del día a día; claro que, no hay que quitar importancia a otros rubros como el hosting de la página web o el internet, ya que, sin ellos no se podría brindar un buen servicio. Vale mencionar que, el gasto en publicidad, a la final no representa un gasto, sino, una inversión pues conlleva muchos beneficios para el negocio; en el caso de GAPRO es algo a lo que definitivamente se debe prestar más atención.

5.2 Flujo de efectivo

"El estado de flujos de efectivo es una explicación de la variación del efectivo y equivalentes de efectivo durante un ejercicio determinado." (Rovayo Vera, 2008, pág. 47)

Para la elaboración del flujo de efectivo de GAPRO, se tomará en cuenta los datos de los ingresos, costos y gastos de la sección anterior. El periodo de operación que expondrá el flujo será de diez semestres (cinco años) y se plantea una inversión inicial de $20,996.40, valor que cubre algunos activos, publicidad y capital de trabajo del negocio.

Tabla 62: Flujo de Efectivo GAPRO

PERÍODO DE OPERACIÓN	0	1	2	3	4	5
INGRESOS Y COSTOS RECURRENTES						
Ventas:						
Ingresos por Cursos		$78,564.00	$97,716.00	$78,564.00	$97,716.00	$78,564.00
Oficina:						
Arriendo		$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)
Limpieza		$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)
Servicios Básicos		$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)
Internet		$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)
Publicidad:						
Plan Redes Sociales		$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)
Hosting		$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)
Personal:						
Salario Bruto Asistente		$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)
Salario Bruto Vendedora		$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)
Caja Chica		$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)
Alianza DHARMA:						
Comisión DHARMA		$(19,641.00)	$(24,429.00)	$(19,641.00)	$(24,429.00)	$(19,641.00)
Costos Varios:						
Manual		$(2,355.00)	$(2,820.00)	$(2,355.00)	$(2,820.00)	$(2,355.00)
Instructor		$(13,440.00)	$(17,100.00)	$(13,440.00)	$(17,100.00)	$(13,440.00)
Hotel		$(23,730.00)	$(28,560.00)	$(23,730.00)	$(28,560.00)	$(23,730.00)
Depreciación:						
Muebles y Equipos			$(1,400.00)		$(1,400.00)	
Beneficios:						
Antes de Impuestos		**$4,858.00**	**$8,867.00**	**$4,858.00**	**$8,867.00**	**$4,858.00**
Impuestos (23%)		$(1,117.34)	$(2,039.41)	$(1,117.34)	$(2,039.41)	$(1,117.34)
Después de Impuestos		**$3,740.66**	**$6,827.59**	**$3,740.66**	**$6,827.59**	**$3,740.66**
Depreciación:						
Muebles y Equipos			$1,400.00		$1,400.00	
Sub-total		**$3,740.66**	**$8,227.59**	**$3,740.66**	**$8,227.59**	**$3,740.66**
INVERSIONES						
Oficina:						
Anticipo Arriendo	$(2,280.00)					
Muebles	$(6,000.00)					
Computadoras	$(2,400.00)					
Publicidad Inicial:						
Marketing Digital	$(2,000.00)				$(2,000.00)	
Publicidad	$(460.00)		$(460.00)		$(460.00)	
Capital de Trabajo:						
Pre-Operación	$(7,856.40)	$(1,915.20)		$(1,915.20)		$(1,915.20)
Perpetuidad						
Total	**$(20,996.40)**	**$1,825.46**	**$7,767.59**	**$1,825.46**	**$5,767.59**	**$1,825.46**

PERÍODO DE OPERACIÓN	6	7	8	9	10
INGRESOS Y COSTOS RECURRENTES					
Ventas:					

	Ingresos por Cursos	$97,716.00	$78,564.00	$97,716.00	$78,564.00	$97,716.00
Oficina:						
	Arriendo	$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)	$(2,280.00)
	Limpieza	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)
	Servicios Básicos	$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)	$(180.00)
	Internet	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)	$(300.00)
Publicidad:						
	Plan Redes Sociales	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)
	Hosting	$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)	$(80.00)
Personal:						
	Salario Bruto Asistente	$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)	$(4,200.00)
	Salario Bruto Vendedora	$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)	$(6,000.00)
	Caja Chica	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)	$(600.00)
Alianza DHARMA:						
	Comisión DHARMA	$(24,429.00)	$(19,641.00)	$(24,429.00)	$(19,641.00)	$(24,429.00)
Costos Varios:						
	Manual	$(2,820.00)	$(2,355.00)	$(2,820.00)	$(2,355.00)	$(2,820.00)
	Instructor	$(17,100.00)	$(13,440.00)	$(17,100.00)	$(13,440.00)	$(17,100.00)
	Hotel	$(28,560.00)	$(23,730.00)	$(28,560.00)	$(23,730.00)	$(28,560.00)
Depreciación:						
	Muebles y Equipos	$(1,400.00)		$(1,400.00)		$(1,400.00)
Beneficios:						
	Antes de Impuestos	**$8,867.00**	**$4,858.00**	**$8,867.00**	**$4,858.00**	**$8,867.00**
	Impuestos (23%)	$(2,039.41)	$(1,117.34)	$(2,039.41)	$(1,117.34)	$(2,039.41)
	Después de Impuestos	**$6,827.59**	**$3,740.66**	**$6,827.59**	**$3,740.66**	**$6,827.59**
Depreciación:						
	Muebles y Equipos	$1,400.00		$1,400.00		$1,400.00
	Sub-total	**$8,227.59**	**$3,740.66**	**$8,227.59**	**$3,740.66**	**$8,227.59**
INVERSIONES						
Oficina:						
	Anticipo Arriendo					
	Muebles					
	Computadoras					
Publicidad Inicial:						
	Marketing Digital			$(2,000.00)		
	Publicidad	$(460.00)		$(460.00)		$(460.00)
Capital de Trabajo:						
	Pre-Operación		$(1,915.20)		$(1,915.20)	
	Perpetuidad					$71,534.20
	Total	**$7,767.59**	**$1,825.46**	**$5,767.59**	**$1,825.46**	**$79,301.79**

Fuente: GAPRO

Como se puede apreciar, el total del flujo de efectivo nos muestra resultados positivos en cada periodo, por lo que, se entiende que GAPRO está en capacidad de generar efectivo para lograr cumplir con sus proyectos de inversión y expansión, y, con sus obligaciones,

en otras palabras, la empresa tiene liquidez. Cabe mencionar que, en el último periodo del flujo se obtiene un valor bastante alto, debido a que, se ha tomado en cuenta la perpetuidad del negocio.

Con respecto a las inversiones que se plantean en el flujo, estas van acorde a lo que se ha venido manifestando a lo largo de este trabajo de titulación, es decir que, para que las estrategias de diferenciación y posicionamiento que se han recomendado para GAPRO funcionen, es necesario un énfasis y apoyo en la fuerza de ventas y una publicidad más agresiva. La inversión en muebles y computadoras permitirá a los empleados brindar un mejor servicio, y, por ende, dará un mayor impulso a la fuerza de ventas. La inversión en marketing digital, que se refiere a todo lo relacionado con manejo de redes sociales, mailing masivo, anuncios de pago por clic, banners y mejora de la página web de la empresa, y, la inversión en publicidad, que se refiere a la publicidad en medios más tradicionales como revistas de negocios, periódicos, radio, volantes y folletos; ayudarán enormemente al posicionamiento de la empresa y a la captación de más clientes, por lo que, se seguirá invirtiendo en esas áreas en periodos futuros.

En relación al capital del trabajo, se estima que al inicio del proyecto este sea el 10% de los ingresos del siguiente periodo. Se espera que las ventas cubran los costos de operación del capital de trabajo, pero, en el caso de que estas no logren cubrir esos costos en su totalidad, se requerirá realizar otras inversiones. Esa es la razón de la existencia de otros montos más pequeños de capital de trabajo en algunos periodos.

5.3 VAN, TIR, B/C y Payback

Según Maldonado (2013) “el valor actual neto (VAN) es lo que el inversionista obtiene en términos netos de flujos de caja y en términos de valores actuales o presentes; es decir, una vez recuperada la inversión inicial del proyecto.” (pág. 191). Por otro lado, Ross, Westerfield & Jordan (2010) indican que “la tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VAN de cero cuando se usa como tasa de descuento.” (pág. 274)

Tanto el cálculo de la TIR como el del VAN son esenciales para determinar si el proyecto es rentable. La tasa de descuento para este proyecto será del 20% anual o del 9.54% semestral, dado que, los periodos del flujo son semestrales. Se le pide un rendimiento del 20% al proyecto debido a las políticas internas de la compañía, pues es el porcentaje mínimo requerido por los socios de GAPRO.

Tabla 63: VAN, TIR, B/C y Payback GAPRO

PERÍODO DE OPERACIÓN	0	1	2	3	4	5
Tasa de descuento	20.00%	anual				
	9.54%	semestral				
VAN	$34,608.35					
TIR	26%	anual				
	12.44%	semestral				
VP	$(20,996.40)	$1,666.41	$6,472.99	$1,388.67	$4,005.27	$1,157.23
Payback	$(20,996.40)	$(19,329.99)	$(12,857.00)	$(11,468.32)	$(7,463.05)	$(6,305.82)
B/C	2.65					

PERÍODO DE OPERACIÓN	0	6	7	8	9	10
Tasa de descuento	20.00%	anual				
	9.54%	semestral				
VAN	$34,608.35					
TIR	26%	anual				
	12.44%	semestral				
VP	$(20,996.40)	$4,495.13	$964.36	$2,781.44	$803.63	$31,869.61
Payback	$(20,996.40)	$(1,810.69)	$(846.33)	$1,935.10	$2,738.73	$34,608.35
B/C	2.65					

Fuente: GAPRO

Gracias a este análisis financiero que se ha realizado, se han podido obtener los siguientes resultados:

- El VAN del proyecto es de $34,608.35. Este es un VAN mayor a cero, lo que significa que además de satisfacer las exigencias de rendimiento de los socios, se genera riqueza, por lo tanto, el proyecto es viable.

- La TIR obtenida en el proyecto es del 26% anual o del 12.44% semestral, lo cual, es una TIR mayor a la tasa de descuento del 20% anual o del 9.54% semestral solicitada, por lo que se confirma la aceptación del proyecto.

- El payback o el periodo de recuperación del capital (PRC) será en el octavo semestre de operación de la compañía después del inicio del proyecto, ya que los flujos a partir de ese periodo son positivos. Dicho de otro modo, la inversión inicial se la recuperará en aproximadamente 3,5 años, lo cual no resulta tan malo, es un periodo razonable.

- La relación beneficio-costo (B/C) para el proyecto es 2.65 y ya que es mayor a uno se considera válida. Esto quiere decir que, por cada dólar de inversión en el proyecto se ha generado $2.65 de beneficios.

Como se puede observar, no cabe duda de que el proyecto es factible de ser realizado, al menos, desde el punto de vista financiero, por lo que, existe optimismo de que todas las propuestas planteadas en este trabajo de titulación van a rendir sus frutos y beneficiar a GAPRO.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- GAPRO Consulting es una empresa relativamente nueva que tiene problemas para aumentar sus ventas, captar más clientes y darse a conocer en el mercado, por lo tanto, resulta pertinente mejorar su posicionamiento.

- Los factores externos que más impacto tienen en la industria de servicios de capacitación y consultoría son los económicos y los políticos. Una situación económica poco favorable e incertidumbre política, como la que actualmente afronta el país, hace que, tanto las personas, como las empresas, sean más prudentes con sus gastos; pensarán dos veces antes de invertir su dinero en este tipo de servicios, ya que, pueden verlo como un gasto innecesario antes que una prioridad.

- El sector de empresas de servicios de capacitación y consultoría en gestión de proyectos, del cual GAPRO es parte, es un sector, donde, la intensidad de la rivalidad de la competencia es muy alta, todas las empresas ofrecen servicios similares y buscan obtener las mayores ganancias, por lo que operar dentro este sector representa todo un desafío para la compañía.

- De la investigación de mercado realizada las conclusiones más relevantes que se pudieron conseguir son las siguientes: los factores que la gente considera más importantes al momento de adquirir un curso son una certificación reconocida, un servicio de calidad y que se cuente con instructores certificados; el horario de preferencia para asistir a un curso es de 18h00 a 22h00 de lunes a viernes y de 9h00 a 13h00 los sábados; las personas están dispuestas a pagar entre $300 a $500 por un curso práctico de gestión de proyectos; los clientes preferirían contratar los servicios de capacitación o consultoría en gestión de proyectos en empresas especializadas en gestión de proyectos; el medio de preferencia para obtener información acerca de cursos en gestión de proyectos sería a través de redes sociales

y sitio web de la empresa; y los cursos que la gente considera más interesantes son la evaluación económica y financiera de proyectos, y, la gestión ágil de proyectos, aunque, en la práctica los cursos más populares sean otros.

- Se determinaron cuatro segmentos de mercado para GAPRO: el segmento estudiantes, el segmento profesionales, el segmento emprendedores, y el segmento empresas. De los cuales, el segmento más atractivo resultó ser el segmento de Profesionales, seguido del segmento de empresas.

- De todas las empresas que representan la competencia directa de GAPRO, se identificó que Corporación Elite es la que posee la identificación de marca más alta, seguida de Actitud y Talento, BMLaurus y TenStep. GAPRO se encuentra al último lugar.

- GAPRO se halla en una posición en la que posee una oferta de servicios menos variada y una identificación de marca baja en comparación con sus competidores más directos. La oferta de servicios es menos variada porque GAPRO solo se especializa y enfoca en la gestión de proyectos, por lo cual, no es un problema. Lo que si necesita mejorar considerablemente es su identificación de la marca.

- Se concluye que la implementación de una estrategia de posicionamiento basada en beneficios, en combinación con una estrategia de enfoque en la diferenciación, una publicidad más agresiva, y, un mayor énfasis y apoyo en la fuerza de ventas, permitirán mejorar el posicionamiento de GAPRO.

- Se puede decir que, económicamente GAPRO es capaz de llevar a cabo todas las inversiones necesarias para mejorar su posicionamiento, siempre y cuando, se mantenga un flujo de dinero constante en sus operaciones, proporcionado, principalmente, por los ingresos de sus tres cursos más importantes: Guía del PMBOK®, Taller de Certificación PMP®, y, Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos. Si alguno de esos cursos se llegará a cerrar, la empresa estaría en aprietos económicos.

- La propuesta planteada a GAPRO, en este trabajo de titulación, para que la empresa consiga una posición más ventajosa, es viable financieramente hablando, ya que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de descuento usada.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a GAPRO emplear una estrategia de enfoque de diferenciación, de modo que se pueda satisfacer de mejor manera, las necesidades de los segmentos interesados en temas de gestión de proyectos.

- Para lograr una ventaja competitiva evidente, se recomienda que GAPRO base su estrategia de diferenciación en sus empleados, ya que, cuenta con un staff de profesionales altamente calificados y certificados en gestión y dirección de proyectos; y en sus servicios, ya que poseen los más altos estándares de calidad exigidos por el Project Management Institute (PMI).

- Para realizar una publicidad más agresiva, GAPRO debe invertir en medios de publicidad más tradicionales como radio, periódicos, revistas de negocios y hojas volantes, recurrir al mailing masivo, mejorar la gestión de sus redes sociales, y, contratar anuncios de pago por clic y banners en sitios web. Esto permitirá llegar a la mayor cantidad de clientes posibles.

- Para dar un mayor apoyo a la fuerza de ventas, se aconseja modernizar el equipamiento de la oficina, mejorar la página web de la empresa, proporcionarles una instrucción más especializada enfocada en negociación con empresas, mejorar su motivación con incentivos económicos, y, en algún momento que sea más factible, contratar más personal.

- La estrategia de posicionamiento que se recomienda utilizar a GAPRO es la de posicionamiento basado en los beneficios. Ya que, GAPRO se especializa solamente en gestión y dirección de proyectos, dar a conocer todos los beneficios que los servicios en estos temas brindan, es la mejor manera de que la empresa

quede plasmada en la mente del consumidor y pueda ser diferenciada de la competencia.

- Se recomienda una estrategia de cobertura selectiva del mercado de referencia, de modo que, a cada segmento de mercado se le pueda ofrecer una mezcla de marketing mix más acorde a sus necesidades y requerimientos. Así por ejemplo: cursos prácticos para estudiantes y emprendedores, cursos avanzados para profesionales, emprendedores y empresas, cursos preparativos para profesionales, y, servicios de consultoría para empresas.

- Se aconseja aprovechar todos los recursos disponibles de GAPRO para poder mantener los cursos de Guía del PMBOK®, Taller de Certificación PMP®, y, Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos siempre abiertos, dado que son la fuente de ingresos principal de la empresa. Se puede también, abrir otros cursos en base a la demanda o al interés de los clientes.

- GAPRO debe mantener sus precios en relación a la competencia, no los puede subir mucho porque podría ahuyentar a los clientes potenciales, más bien, en la medida de lo posible, GAPRO debería tratar de bajarlos un poco o aplicar ciertos descuentos al momento de la compra, para atraer más clientes.

REFERENCIAS

1. Actitud & Talento. (s.f.). *Inicio*. Obtenido de http://www.actitudytalento.com/

2. Banco Central del Ecuador. (Junio de 2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2015.pdf

3. David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (Quinta ed.). México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

4. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica Textos y Casos* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

5. González, M. (08 de Agosto de 2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/

6. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

7. Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado* (Tercera ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

8. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

9. Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (Segunda ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

10. Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas Valoración de Inversiones.* Quito, Ecuador: Megaser Consultores.

11. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

12. Moraño, X. (04 de Octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Obtenido de Marketing y Consumo: http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html

13. Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección.* Madrid, España: ESIC.

14. Ochoa, C. (11 de Noviembre de 2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Obtenido de Blog de Netquest: http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/

15. Pérez Porto, J. (2008). *Definición de Costo*. Obtenido de Definición.de: http://definicion.de/costo/

16. Porter, M. (1994). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* Méxcio D.F.: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

17. Porter, M. (1995). *Ventaja Competititva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

18. Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior.* Madrid: Ediciones Pirámide.

19. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F., México: McGrawHill.

20. Rovayo Vera, G. (2008). *Finanzas para Directivos.* Guayaquil, Ecuador: CODEGE.

21. TenStep Ecuador. (s.f.). *Nuestra propuesta de valor*. Obtenido de https://www.tenstep.ec/portal/

22. Venmas.com. (s.f.). *El mapa de posicionamiento*. Obtenido de https://www.venmas.com/venmas/boletin/colaboraciones/el_mapa_de_posicionamiento

23. Warren, C., Reeve, J., & Duchac Jonathan. (2010). *Contabilidad Financiera* (Décimo Primera ed.). Cruz Manca, Colombia: CENGAGE Learning.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo Encuesta de Investigación de Mercado

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es el de conocer, el interés, las preferencias y expectativas de la gente respecto al tema de Gestión de Proyectos. Se pide de la manera más cordial tomarse el tiempo necesario para responder las preguntas de forma adecuada. De antemano se agradece su participación.

Género

Hombre	
Mujer	

Edad

De 20 a 30 años	
De 30 a 40 años	
De 40 a 50 años	
De 50 en adelante	

1.- ¿Conoce lo que es la Gestión de Proyectos?

Si	
No	

2.- ¿Le gustaría aprender sobre temas relacionados a la Gestión de Proyectos?

Si	
No	

(Si la respuesta es no la encuesta termina en esta pregunta)

3.- ¿Qué es lo que usted busca al momento de adquirir un curso? Califique de 1 a 5 cada factor, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

	1	2	3	4	5
Precio Conveniente					
Instructores Certificados					
Servicio de Calidad					
Horarios Flexibles					
Ubicación					
Que Brinden todo el Material Necesario					
Certificación reconocida					

4.- ¿Cuál sería el horario de su preferencia para asistir a un curso? Elegir una respuesta por fila.

	9h00 a 13h00	15h00 a 19h00	18h00 a 22h00
Lunes			
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			
Sábado			

5.- ¿Cuál de estos cursos/temas le resulta más interesante? Califique de 1 a 5 cada tema, siendo 1 el menos interesante para usted y 5 el más interesante para usted.

	1	2	3	4	5
Fundamentos de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®					
Taller de Preparación para Obtener la Certificación PMP®					
Taller Práctico de Gestión de Proyectos en base al PMBOK®					
Habilidades Blandas para la Gestión de Proyectos					
Evaluación Económica y Financiera de Proyectos					
MS Project para la Gestión de Proyectos					
Gestión Ágil de Proyectos					
Gerencia de Proyectos en base al Análisis de Valor Ganado					
Gestión de Riesgos en Base al PMI					
Control Estadístico de Procesos					

Taller de Certificación PMI-RMP®					
Técnicas Avanzadas de Estimación para la Gestión de Proyectos					
Fundamentos de la Gestión por Procesos					

6.- Sabiendo que un PMP (Project Management Profesional) es un profesional muy cotizado por las empresas ¿Le gustaría asistir a algún curso de preparación para poder certificarse como PMP?

Si	
No	

7.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un taller Práctico de Gestión de Proyectos de 30 horas?

Entre $300 a $500	
Entre $500 a $700	
Entre $700 a $900	

8.- Indique que tan importante considera que el instructor/profesor del curso al que asista posea los siguientes atributos. Califique de 1 a 5 cada atributo, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

	1	2	3	4	5
Cordialidad y Cercanía					
Paciencia					
Entusiasmo y Entrega					
Facilidad de Comunicación					
Creatividad y Decisión					
Ser Abierto y Reflexivo					
Buena Preparación y Amplio Conocimiento del Tema					
Capacidad de Organización y Planificación					
Motivador					
Capacidad de evaluación					

9.- ¿Dónde preferiría contratar los servicios de capacitación o consultoría en Gestión de Proyectos? Puede elegir más de una opción.

Empresas Consultoras Especializadas en Varios Temas	
Empresas Especializadas en Gestión de Proyectos	
Escuelas de Negocios	
Institutos Tecnológicos	
Universidades	
Otros:	

10.- ¿Ha escuchado hablar sobre alguna de las siguientes empresas?

	Si	No
BMLaurus		
TenStep		
Corporación Elite		
Actitud y Talento		

11.- ¿Cuál sería para usted el medio de preferencia para obtener información acerca de cursos en Gestión de Proyectos? Puede elegir más de una opción.

Televisión o radio	
Revistas de negocio, periódicos	
Volantes, trípticos	
Redes sociales y/o Sitio Web	
App para Smartphone	
Otros:	