

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría**

**en Dirección de Empresas**

**Diseño de un Plan de Posicionamiento de la Imagen Corporativa de la Empresa**

**Proyectos y Servicios Group**

**Marlon Rennán Acosta Rosero**

**2013**



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Marlon Rennán Acosta Rosero, autor de la tesis intitulada *Diseño de un Plan de Posicionamiento de la Imagen Corporativa de la Empresa Proyectos y Servicios Group* mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 02 abril de 2013

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría**

**en Dirección de Empresas**

**Diseño de un Plan de Posicionamiento de la Imagen Corporativa de la Empresa**

**Proyectos y Servicios Group**

**Marlon Rennán Acosta Rosero**

**2013**

**Tutor: Ing. Ramiro Garcia**

**Quito - Ecuador**

## **ABSTRAC**

La importancia de ésta tesis titulada Diseño de un Plan de Posicionamiento de la Empresa Proyectos y Servicios Group, radica en que el posicionamiento se refiere a cómo se percibe una compañía y cómo se definen estrategias para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, se poseione en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

Así el presente trabajo esta conformado por cuatro capítulos. Parte de un diagnóstico de la situación actual en el cual se analiza la misión, la cartera de productos, las fuerzas competitivas con base al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, como también se realiza un análisis del proceso de compras.

En el segundo capitulo se desarrolla la investigación de mercado, realizando un análisis del problema de investigación. Se determinan los objetivos de la investigación así como el diseño y metodología de la investigación. Además se analizan los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos de recolección de información.

En el tercer capitulo se desarrolla el plan de posicionamiento, determinando el segmento de mercado al cual se van a dirigir los esfuerzos de la empresa, el tipo de posicionamiento, el concepto de posicionamiento como propuesta única de ventas, al igual que las estrategias para lograr los objetivos planteados en el plan.

Y en el capitulo cuatro se desarrollan las conclusiones y recomendaciones resultado de trabajo investigativo considerando que la problemática principal de este trabajo es el desarrollo de un plan de posicionamiento que nos permita desarrollar ventajas competitivas y como resultado de ello; un incremento en las utilidades de la empresa.

<b>Tabla de contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Diagnostico de la situación actual .....</b>	<b>17</b>
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Ventas, crecimiento, estacionalidad.....	17
1.3 Análisis de la misión.....	23
1.4 Definición de la cartera de servicios.....	25
1.4.1 Análisis de atributos.....	26
1.5 Análisis interno.....	28
1.5.1 Cadena de valor.....	28
1.5.1.1 Actividades Primarias.....	29
1.5.1.1.1 Logística interna.....	29
1.5.1.1.2 Producción.....	29
1.5.1.1.3 Distribución.....	30
1.5.1.1.4 Comercialización.....	30
1.5.1.1.5 Servicio.....	30
1.5.1.2 Actividades de apoyo.....	31
1.5.1.2.1 Abastecimiento.....	31
1.5.1.2.2 Infraestructura de la organización.....	31
1.5.1.2.3 Talento humano.....	32
1.5.1.2.4 Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.....	32
1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	32
1.6.1 La rivalidad entre los competidores.....	33
1.6.2 Poder de negociación de los proveedores.....	34
1.6.3 Poder de negociación de los compradores.....	35



2.7.2	Identificación de posibles soluciones.....	72
2.7.3	Especificación del producto.....	73
2.7.4	Búsqueda de proveedores.....	74
2.7.5	Petición de ofertas.....	74
2.7.6	Análisis y selección de proveedores.....	75
2.7.7	Pedido.....	75
2.7.8	Evaluación de la compra.....	75
<b>Capítulo III: Plan Posicionamiento.....</b>		<b>77</b>
3.1	Objetivos del plan de posicionamiento.....	77
3.2	Segmentación del mercado.....	78
3.3	Selección de un segmento objetivo.....	81
3.4	Atractivo del mercado.....	82
3.4.1	Potencial de ventas y estabilidad.....	82
3.4.2	Crecimiento.....	83
3.4.3	Identificación y accesibilidad.....	83
3.4.4	Respuesta diferenciada a las acciones de marketing.....	83
3.4.5	Ciclo de vida del producto.....	83
3.5	Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para el segmento.....	84
3.6	Identificación del mejor atributo.....	84
3.6.1	Análisis de la posición de los competidores en función a ese atributo.....	85
3.6.2	Mapas perceptuales.....	87
3.6.2	Propuesta Única de Venta.....	90
3.7	Establecimiento de estrategias.....	92
3.7.1	Personas.....	92

3.7.2 Producto.....	93
3.7.3 Plaza.....	93
3.7.4 Precio.....	93
3.7.5 Promoción.....	94
3.7.6 Procesos.....	95
3.7.7 Evidencia.....	96
3.8 Comunicación del posicionamiento al mercado.....	96
3.9 Cronograma y presupuesto del plan de acciones.....	98
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
4.1 Conclusiones.....	99
4.2 Recomendaciones.....	101
<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>103</b>

## **Marco teórico**

### **Posicionamiento**

En la época actual los consumidores se ven expuestos a una gran cantidad de información al momento de buscar un servicio o producto en el mercado. Los clientes o posibles compradores son atacados por un enorme volumen de comunicaciones. Al día reciben cientos de mensajes, y son tantos que no pueden captarlos a todos.

La mente de los consumidores, se defiende contra el volumen de información filtrando y rechazando gran parte de ella. Solo acepta la parte que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores.

“El posicionamiento consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo, y deseable en la mente de los consumidores objetivo respecto al lugar de los productos de la competencia”.<sup>1</sup>

Así, el posicionamiento se convierte en una herramienta que permite incrementar la probabilidad de que una persona compre el producto o servicio que oferta una empresa.

La importancia de este tema para la empresa Jimday Proyectos y Servicios Ltda., radica en que el posicionamiento se refiere a cómo se percibe una compañía y cómo se definen estrategias para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, se posea en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y

---

<sup>1</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principios de Marketing*, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008, p. 60.

características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información.

El correcto desarrollo de un plan de posicionamiento traerá beneficios como: aumento del nivel de conocimiento de la empresa, mayor confianza de los empleados, aumento del conocimiento público de la empresa.

### **Percepción**

La percepción es el proceso por el que los individuos seleccionan, organizan e interpretan la información para hacerse una idea significativa del mundo. (P. Kotler y G. Armstrong, 2008, 179).

La percepción de una empresa es uno de sus más importantes elementos de ventas y en un mercado tan competitivo y cambiante, se convierte en un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento por lo que es imprescindible una investigación de mercado con el fin de obtener información real y actualizada para conocer el nivel actual de posicionamiento de la empresa y en base a esto buscar los lineamientos correctos para el posterior establecimiento de estrategias que fomente el aprovechamiento de las ventajas competitivas en los servicios prestados, logrando aumentar el nivel de fidelidad de los clientes actuales y presentarse frente a los clientes potenciales como la mejor opción .

De lo anterior podemos advertir que la comunicación es fundamental para el desarrollo de un plan de posicionamiento, por lo que el correcto establecimiento de estrategias de comunicación asegurará que la propuesta única de ventas sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

## **Imagen corporativa**

“La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades, y su conducta”<sup>2</sup>.

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Para su creación es necesario el trabajo conjunto entre el personal de marketing y el de comunicación, estos últimos que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir una imagen al público.

Una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, para provocar un interés entre los consumidores, ingrese en la mente, genere riqueza de marca y facilite así la venta del producto. La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento, cualquier incoherencia entre la imagen corporativa y las posiciones de las ofertas del producto o servicio repercutirá en las ventas y en la rentabilidad de la empresa.

La identidad corporativa hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Exige identificar y definir los rasgos de identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente. Manejada conscientemente o no, toda empresa o institución tiene una personalidad o identidad corporativa. Esta identidad se transmite mediante cualquier acto comunicacional de la empresa.

Por eso tener una estrategia definida, permite aumentar las garantías de que la identidad de la organización sea percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica.

---

<sup>2</sup> Paul Capriotti, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ariel S.A., 1999, p. 28.

Solo un análisis estructurado, y bien definido puede conducir a una clarificación de la personalidad corporativa y a la diferenciación clara de la competencia. Un programa de identidad corporativa es sobre todo una herramienta de gerencia, que puede ayudar a identificar y a manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa.

### **Liderazgo de marcas**

En su libro titulado Liderazgo de marcas David A. Aaker junto con Erich Joachimsthaler, hacen una valiosa aportación para elevar la gestión de marcas. En esta obra se expande el concepto de identidad de la marca para analizar criterios que contribuyen a su clara comunicación, arquitectura, creación, gestión en un contexto global y el rol del Internet en la creación de la e-Marca<sup>3</sup>.

En esto últimos años las empresas han descubierto que los pilares esenciales para competir con éxito en el mercado son el reconocimiento de la marca, las fuertes asociaciones del nombre la fidelidad de los clientes y la calidad percibida.

La sobrecapacidad, la competencia de precios, la proliferación de productos y servicios indiferenciados, poder creciente de los distribuidores, auge de marcas privadas e ingresos de marcas globales son algunos de los factores que hacen que la construcción de marcas sea necesaria. Las marcas tienen un estilo, sentimiento y personalidad. Por lo que el desafío en la creación de marcas es crear una identidad clara y distintiva que encaje e impacte a los clientes y que las diferencie de los demás; la marca constituye la fuente principal de ventaja competitiva y un valioso activo estratégico.

Uno de los principales objetivos de la marca es simplificar las decisiones sobre alternativas, al igual que suministrar al cliente una síntesis útil de evaluaciones de aquellas

---

<sup>3</sup> Aaker David y Joachimsthaler Erich, *Liderazgo de marca*, Bogotá, Planeta Colombia S.A., 2006.

experiencias del producto o servicio que mantiene y conserva en su memoria. Otro objetivo es asegurar que el cliente se relacione con las contribuciones específicas de la marca para obtener compromiso y fidelidad a largo plazo. Ampliar la base de clientes mediante olas coordinadas de flujos de influencia personales y recomendación verbal para la compra, constituye otro objetivo principal.

### **Propuesta única de ventas**

En su libro *La Realidad de la Publicidad*, Rosser Reeves presenta un concepto llamado Unique Selling Proposition UPS o propuesta única de venta, como respuesta a la desviación que la publicidad ha sufrido, desviación que se da ya que la publicidad se enfoca más en la parte artística que en el mensaje, en el beneficio que los productos o servicios ofrecen.

Este concepto se divide en tres partes. La primera se refiere a que cada anuncio debe presentar una propuesta al consumidor, es decir el beneficio que el consumidor obtendrá con ese producto. La segunda es que la propuesta debe ser una y única, es decir que la competencia no pueda ofrecer o no ofrezca, y la tercera es que ésta propuesta debe ser muy potente para atraer nuevos productos<sup>4</sup>.

### **Cinco fuerzas de Porter**

Michael Porter propone en el año 1979 un modelo en el que se describen cinco fuerzas que determinan la capacidad que tiene una compañía para competir en un mercado específico y consecuentemente la rentabilidad a largo plazo del mismo. Porter afirma que el administrador de una unidad comercial debe analizar un análisis de estas fuerzas y entonces proponer un programa para influir en ellas o para defenderse de ella.

---

<sup>4</sup> Reeves Rosser , *La Realidad en la Publicidad*, Barcelona, Delvico Bates D.L., 1997.

Así se tiene que las fuerzas son: La rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y amenaza de entrada de nuevos competidores.

Detrás del acto visible de comprar algo, está un proceso de decisión importante, que debe investigarse. Se denomina proceso de decisión de compra a las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios. Este proceso incluye las cinco etapas siguientes: Reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, conducta posterior a la compra. Por lo antes mencionado, y a fin de determinar otras variables o factores, se hace necesario un proceso de investigación de mercado<sup>5</sup>.

### **Investigación de mercados**

Un conocimiento del mercado permitirá a las empresas tomar decisiones de manera más acertada y confiable, ya sea para identificar nuevas oportunidades o definir nuevos métodos de intervención en el mercado.

“La American Marketing Association define formalmente investigación de mercados como: la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esta información se generan, perfeccionan, y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía”<sup>6</sup>.

La investigación de mercados tiene cuatro fases: determinación del problema de investigación, elaboración del diseño de investigación apropiado, ejecución del diseño de

---

<sup>5</sup> Porter Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Bogotá, Planeta Colombiana S.A., 2006.

<sup>6</sup> Joseph Hair, Robert Bush y David Ortinau, *Investigación de mercados*, México, Litográfica Ingramex, 2006, p. 4.

investigación y comunicación de los resultados. Siguiendo un procedimiento formalizado, caracterizado por ser lógico, objetivo, sistemático confiable, válido impersonal y continuo.

Entre los objetivos de la investigación de mercado está el satisfacer las necesidades de los clientes por medio de productos o servicios con características que cumplan con los requisitos y deseos de los clientes en su uso. También está el objetivo de establecer el grado de éxito o fracaso económico de una organización o empresa que quiere entrar a nuevos mercados o el grado de éxito o fracaso económico de un nuevo producto. Y finalmente el objetivo de desarrollar la planeación, organización, control y retroalimentación de las actividades de la empresa, tomando en cuenta los conceptos de oportunidad, eficiencia y eficacia.

### **Segmentación de mercados**

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

“Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas”<sup>7</sup>.

Muchas de las variables que se utilizan para segmentar los mercados de consumo, se utilizan para segmentar los mercados industriales. Para estos últimos se utilizan otras variables como las características operativas de los clientes, sus procesos de compra, factores situacionales y características personales.

---

<sup>7</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008, p. 165.

## **Comportamiento de compra organizacional**

El comportamiento de compra corporativo hace referencia a la conducta de compra de las organizaciones que compran bienes y servicios que se venden, alquilan o proveen a otros. (P. Kotler y G. Armstrong, 2008, 200).

El proceso de compra organizacional pasa por diferentes etapas al proceso de compra del consumidor. En este proceso se pasa por etapas como la identificación del problema, descripción de la necesidad general, especificación del producto, búsqueda del proveedor, solicitud de propuestas, selección del proveedor y revisión de resultados.

Las empresas deben tomar decisiones de compra más complejas que las de los consumidores finales, por lo tanto las empresas compradoras suelen tomar más tiempo en tomar sus decisiones. Este proceso es más formal que el del consumidor y exige que se cumplan especificaciones detalladas sobre el producto o servicio. En este proceso el comprador y el vendedor dependen mucho más el uno del otro.

En el modelo de comportamiento de compra organizacional los estímulos de marketing afectan a la organización compradora están compuestas por la 7 Ps.: producto, precio, plaza, promoción, proceso, personas y evidencia física. Además existen otros estímulos que incluyen las fuerzas del entorno como las económicas, tecnológicas, políticas, culturales y competitivas.

En este modelo el centro de compras y el proceso de decisión de compras están influenciados por factores internos de la organización.

## **Capítulo I: Diagnostico de la situación actual**

### **1.1 Antecedentes**

Proyectos y Servicios Group es una organización especializada en dotar de proyectos y servicios en tres líneas: La construcción, el desarrollo empresarial y la publicidad exterior; más adelante identificaremos sus servicios.

Su mercado esta enfocado en el segmento de la microempresa del sector centro norte de la Ciudad de Quito, inició sus operaciones en el año 2004, sin personería jurídica, los servicios se prestaban bajo la modalidad de servicios profesionales y con el nombre comercial de Proyectos y Servicios Group, En el mes de febrero del año 2009, debido al crecimiento que ha tenido y al deseo de alcanzar nuevos mercados, Proyectos y Servicios Group se constituye legalmente y cambia su nombre a Jimday Proyectos y Servicios Ltda., conservando sus servicios y su estructura.

Su estructura es muy simple; existen dos socios de los cuales el accionista mayoritario es el gerente y como tal, representante legal de la empresa. Cuenta con una secretaria y con un staff de profesionales que no tienen dependencia directa con la empresa, es decir: cuando un cliente solicita un proyecto, se conforma el grupo de profesionales dependiendo de la naturaleza del mismo y se los contrata bajo la modalidad de contrato por servicios profesionales. Así encontramos: economistas, ingenieros comerciales, ingenieros financieros, psicólogos industriales, diseñadores gráficos, publicistas, ingenieros civiles, arquitectos y abogados. Todos con especializaciones y experiencia en su área.

### **1.2 Ventas, crecimiento, estacionalidad**

Las ventas han tenido un sostenido crecimiento a pesar de que existe cierta estacionalidad ya que éstas crecen en unos meses más que en otros siendo noviembre y diciembre los de mayores ventas. En enero y febrero las ventas bajan significativamente

convirtiéndose en los de menores ventas en el año. En marzo, abril y mayo las ventas se recuperan y se incrementan más en junio, julio y agosto; éste el segundo período de mejores ventas en el año, bajando nuevamente en septiembre y octubre.

La empresa no cuenta con un equipo de ventas y no existe ningún tipo de publicidad., solo se han realizados tarjetas de presentación con una breve información de los servicios y carteles para los exteriores del edificio en donde se encuentran las oficinas de la empresa.

Jimday Proyectos y Servicios Ltda., se beneficia de su ubicación ya que sus oficinas se encuentran en las cercanías de la Universidad Central del Ecuador, sector muy comercial, con mucha concurrencia de personas y con una imagen de encontrar servicios empresariales a bajos precios.

Al momento su página Web está en construcción y por medio de ella se pretende promocionar a la empresa.

**Tabla N° 1**

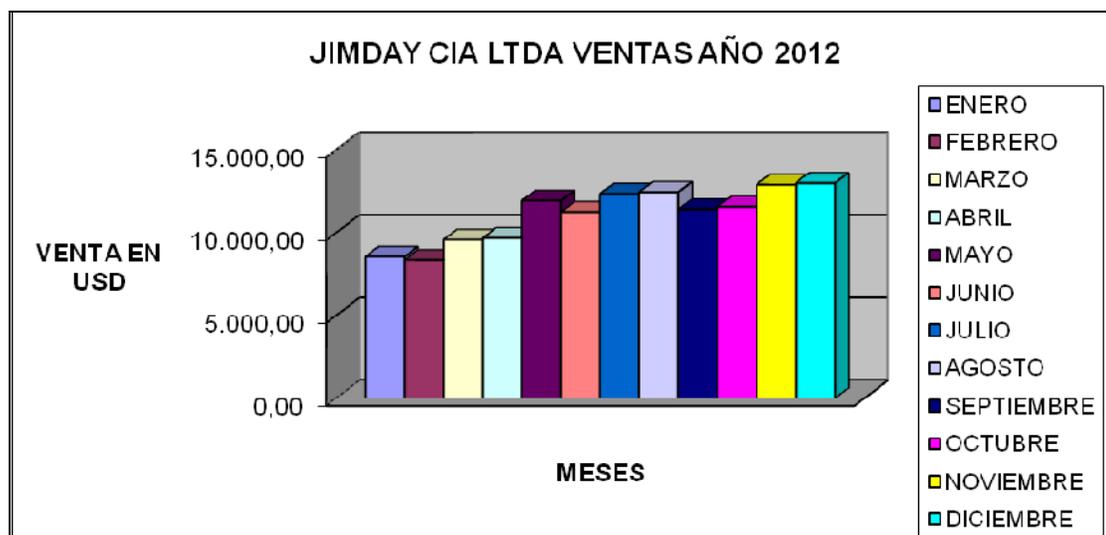
JIMDAY CIA. LTDA. VENTAS EN USD							
MESES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ENERO	1.890,00	2.000,00	3.300,00	4.200,00	7.330,00	8.560,00	8.547,00
FEBRERO	1.780,00	1.700,00	3.250,00	4.310,00	7.465,00	8.695,00	8.342,00
MARZO	2.870,00	3.000,00	4.180,00	5.340,00	8.120,00	9.350,00	9.579,00
ABRIL	3.000,00	3.450,00	4.500,00	5.600,00	8.570,00	9.800,00	9.678,00
MAYO	3.200,00	4.130,00	5.100,00	6.050,00	9.470,00	10.700,00	11.934,00
JUNIO	3.250,00	4.300,00	5.500,00	6.070,00	9.950,00	11.180,00	11.249,00
JULIO	3.500,00	5.000,00	6.170,00	6.540,00	10.160,00	11.390,00	12.352,00
AGOSTO	3.560,00	5.050,00	6.550,00	6.800,00	10.100,00	11.330,00	12.453,00
SEPTIEMBRE	2.500,00	4.350,00	5.890,00	6.910,00	9.120,00	10.350,00	11.413,00
OCTUBRE	1.890,00	3.420,00	4.910,00	6.700,00	9.440,00	10.670,00	11.563,00
NOVIEMBRE	3.100,00	5.390,00	7.530,00	7.700,00	11.095,00	12.325,00	12.897,00
DICIEMBRE	3.700,00	5.410,00	7.990,00	8.010,00	11.450,00	12.680,00	12.996,00
<b>TOTAL</b>	<b>34.240,00</b>	<b>47.200,00</b>	<b>64.870,00</b>	<b>74.230,00</b>	<b>112.270,00</b>	<b>127.030,00</b>	<b>133.003,00</b>

**Fuente: JIMDAY Cia. Ltda..**

**Elaborado por: El autor**

En la tabla anterior se puede notar que las ventas crecen del año 2006 al año 2012 en aproximadamente el 288% y que existe una marcada estacionalidad en las ventas como se explicó anteriormente.

**Grafico N° 1**



Fuente: JIMDAY CIA LTDA.

Elaborado por: el autor

**Grafico N° 2**



Fuente: JIMDAY CIA LTDA.

Elaborado por: el autor

**Tabla N° 2**

SERVICIO	VENTAS POR SERVICIO						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EMPRESARIAL	24.652,80	28.792,00	38.922,00	48.991,80	76.343,60	88.921,00	73.151,65
PUBLICIDAD EXTERIOR	6.848,00	12.744,00	19.461,00	22.269,00	33.681,00	33.027,80	39.900,90
INGENIERIA CIVIL	2.739,20	5.664,00	6.487,00	2.969,20	2.245,40	5.081,20	19.950,45
<b>TOTAL</b>	<b>34.240,00</b>	<b>47.200,00</b>	<b>64.870,00</b>	<b>74.230,00</b>	<b>112.270,00</b>	<b>127.030,00</b>	<b>133.003,00</b>

Fuente: JIMDAY CIA LTDA.

Elaborado por: el autor

Analizando la tabla N° 2 se determina que las ventas en asesoría empresarial son las que crecen en mayor porcentaje, seguidas por la publicidad exterior. Las ventas en ingeniería civil registran un aumento importante en el año 2012 debido a un contrato significativo, sin embargo, esto no determina que la empresa esté dedicando sus esfuerzos para fortalecer éste servicio.

**TABLA N° 3**

VENTAS POR SERVICIOS		2006			2007			2008			2009		
SERVICIOS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	
<b>EMPRESARIAL</b>	Diseño de proyectos	14.791,68	60%	43%	14.971,84	52%	32%	15.568,80	40%	24%	21.556,39	44%	29%
	Marketing y ventas	0,00	0%	0%	2.591,28	9%	5%	7.784,40	20%	12%	9.798,36	20%	13%
	Administración de procesos	0,00	0%	0%	1.727,52	6%	4%	3.892,20	10%	6%	8.328,61	17%	11%
	Finanzas y Contabilidad	9.861,12	40%	29%	4.894,64	17%	10%	9.730,50	25%	15%	6.858,85	14%	9%
	Ventas	0,00	0%	0%	4.606,72	16%	10%	1.946,10	5%	3%	2.449,59	5%	3%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24.652,80</b>	<b>100%</b>	<b>72%</b>	<b>28.792,00</b>	<b>100%</b>	<b>61%</b>	<b>38.922,00</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>48.991,80</b>	<b>100%</b>	<b>66%</b>	
<b>PUBLICIDAD EXTERIOR</b>	Impresión digital	0,00	0%	0%	1.401,84	11%	3%	2.919,15	15%	5%	3.563,04	16%	5%
	Ploter de corte	2.396,80	35%	7%	3.950,64	31%	8%	5.838,30	30%	9%	6.903,39	31%	9%
	Gigantografía	1.712,00	25%	5%	2.421,36	19%	5%	3.892,20	20%	6%	4.676,49	21%	6%
	Rotulación	1.712,00	25%	5%	2.931,12	23%	6%	3.892,20	20%	6%	3.563,04	16%	5%
	Señalética	1.027,20	15%	3%	2.039,04	16%	4%	2.919,15	15%	5%	3.563,04	16%	5%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>6.848,00</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	<b>12.744,00</b>	<b>100%</b>	<b>27%</b>	<b>19.461,00</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>22.269,00</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	
<b>INGENIERIA CIVIL</b>	Estudio y diseño de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	2.191,36	80%	6%	3.001,92	53%	6%	2.594,80	40%	4%	1.217,37	41%	2%
	Construcción de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	0,00	0%	0%	113,28	2%	0%	129,74	2%	0%	0,00	0%	0%
	Fiscalización de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	0,00	0%	0%	566,40	10%	1%	973,05	15%	2%	29,69	1%	0%
	Control y mantenimiento de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	0,00	0%	0%	56,64	1%	0%	129,74	2%	0%	0,00	0%	0%
	Maquetería	547,84	20%	2%	1.925,76	34%	4%	2.659,67	41%	4%	1.722,14	58%	2%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2.739,20</b>	<b>100%</b>	<b>8%</b>	<b>5.664,00</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>6.487,00</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>2.969,20</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>34.240,00</b>		<b>100%</b>	<b>47.200,00</b>		<b>100%</b>	<b>64.870,00</b>		<b>100%</b>	<b>74.230,00</b>		<b>100%</b>	

VENTAS POR SERVICIOS		2010			2011			2012		
SERVICIOS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	VENTAS EN USD	% VENTAS	% TOTAL DE VENTAS	
EMPRESARIAL	Diseño de proyectos	41.225,54	54%	37%	49.795,76	56%	39%	43.890,99	60%	33%
	Marketing y ventas	13.741,85	18%	12%	20.451,83	23%	16%	14.630,33	20%	11%
	Administración de procesos	16.032,16	21%	14%	14.227,36	16%	11%	7.315,17	10%	6%
	Finanzas y Contabilidad	3.053,74	4%	3%	2.667,63	3%	2%	5.120,62	7%	4%
	Ventas	2.290,31	3%	2%	1.778,42	2%	1%	2.194,55	3%	2%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>76.343,60</b>	<b>100%</b>	<b>68%</b>	<b>88.921,00</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>73.151,65</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>
PUBLICIDAD EXTERIOR	Impresión digital	4.041,72	12%	4%	4.623,89	14%	4%	4.389,10	11%	3%
	Ploter de corte	13.809,21	41%	12%	12.220,29	37%	10%	15.561,35	39%	12%
	Gigantografía	8.420,25	25%	8%	10.568,90	32%	8%	13.566,31	34%	10%
	Rotulación	4.715,34	14%	4%	4.293,61	13%	3%	3.591,08	9%	3%
	Señalética	2.694,48	8%	2%	1.321,11	4%	1%	2.793,06	7%	2%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>33.681,00</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>33.027,80</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>	<b>39.900,90</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>
INGENIERIA CIVIL	Estudio y diseño de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	1.032,88	46%	1%	2.794,66	55%	2%	8.778,20	44%	7%
	Construcción de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	44,91	2%	0%	50,81	1%	0%	399,01	2%	0%
	Fiscalización de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	0,00	0%	0%	203,25	4%	0%	199,50	1%	0%
	Control y mantenimiento de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas	22,45	1%	0%	0,00	0%	0%	199,50	1%	0%
	Maquetería	1.145,15	51%	1%	2.032,48	40%	2%	10.374,23	52%	8%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>2.245,40</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>5.081,20</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	<b>19.950,45</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>112.270,00</b>		<b>100%</b>	<b>127.030,00</b>		<b>100%</b>	<b>133.003,00</b>		<b>100%</b>

Fuente: JIMDAY CIA LTDA.  
Elaborado por: el autor

Analizando la tabla N° 3, podemos ver la evolución que ha tenido la composición de las ventas. Siempre tomando en cuenta que a través del tiempo se han venido añadiendo nuevos servicios.

Si bien los servicios de asesoría empresarial siempre han sido los de mayor porcentaje con relación a las ventas totales, se nota un claro crecimiento más que proporcional en comparación a los otros servicios, siendo el de mayor importancia el diseño y elaboración de proyectos

Los servicios de publicidad exterior mantienen una constante dentro de la composición de las ventas, siendo el rubro más importante el ploter de corte y la gigantografía.

En lo referente a los servicios de ingeniería civil, éstos no muestran un claro crecimiento dentro de la composición porcentual de las ventas. Su composición ha cambiado claramente de estudio y diseño de obras de ingeniería civil a maquetaría y la construcción no es un rubro representativo, a excepción del año 2012 en el cual hay un incremento importante, mas no es la constante.

### **1.3 Análisis de la misión.**

Una vez analizadas las ventas y su composición, realizamos el diagnóstico de la situación actual con el análisis de la misión ya que el conocerla nos permite saber en qué negocio se encuentra la organización: Éste análisis nos da cierta información sobre sus consumidores, el valor para ellos, su papel en la sociedad y los propósitos organizacionales que la diferenciarán de las demás.

Cuando se inicia un proceso de cambio profundo, es importante redescubrir y repensar la misión. Es decir, es preciso redefinir el propósito fundamental de la organización, así como lo que se quiere lograr en el futuro.

Así su misión es:

Brindar servicios de alta calidad y valor añadido en proyectos de la construcción, el desarrollo empresarial y la publicidad exterior. De manera eficiente y eficaz, generando satisfacción en nuestros clientes.

Para analizar el enunciado de la misión de Jimday Proyectos y Servicios Ltda., utilizaremos ciertas preguntas que nos permitirán determinar si el propósito específico esta acorde a las actividades de la empresa.

### **¿A qué dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?**

Si bien se indica que la empresa brinda servicios en proyectos de construcción, desarrollo empresarial y publicidad exterior, ésta debería referirse más al servicio que al bien, entendiéndose como bien en este caso los proyectos en las diferentes áreas. Es decir que se debería enfocar en la necesidad que satisface más que en el servicio que ofrece.

### **¿Qué bienes y/o servicios ofreceremos, y a quién?**

Evidentemente no se pueden enumerar todos los servicios que ofrece la empresa por lo que agruparlos como proyectos en cada área resulta conveniente, mas no se determina a quien van dirigidos sus servicios, es decir no se identifican quienes son sus clientes.

### **¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?**

A pesar de hablar de alta calidad, eficiencia, eficacia y valor añadido, no existe en el enunciado de la misión una diferenciación clara de la competencia.

### **¿Hacia donde dirigiremos nuestros pasos en el futuro?**

Si bien la visión de la empresa es la que dirigirá los pasos en el futuro, es necesario que la misión determine de alguna manera la intención de estar acorde a los cambios futuros. La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes.

### **¿Qué es lo que hace que esta misión sea verdaderamente motivadora?**

A los miembros de una organización les gusta sentir que su trabajo es importante y que contribuyen al bienestar de sus clientes. Así el enunciado de la misión cumple con este requisito, mas podrían utilizarse ciertos valores que sean el reflejo del éxito de la empresa.

Con el análisis desarrollado podemos notar que la empresa debería redefinir su misión, aclarando el dominio del negocio en el cual la empresa operará en término de servicios, tecnología y grupos de clientes.

### **1.4 Definición de la cartera de servicios**

Como ya se indicó, Jimday Proyectos y Servicios Ltda., es una empresa especializada en dotar de proyectos y servicios especialmente en tres líneas estratégicas:

En la construcción los servicios que se prestan son: el estudio, planificación, construcción, fiscalización, control y mantenimiento de los proyectos relacionados con las obras civiles, arquitectónicas, mecánicas, eléctricas y afines.

En el área de desarrollo empresarial, Jimday Proyectos y Servicios Ltda., desarrolla e implementa planes, procesos y estrategias que permitan a las empresas, instituciones, y organizaciones, ser más competitivas, mejorar sus resultados en la productividad y elevar sus niveles de utilidad. Así como también diseña nuevos proyectos de inversión.

En lo referente a la publicidad exterior, ésta línea como complemento de la anterior, permite buscar los medios para transmitir la imagen corporativa de los clientes, hacia el medio externo.

**Tabla N° 4**

<b>SERVICIOS</b>		
<b>AREAS DE ASESORIA</b>		
<b>EMPRESARIAL</b>	<b>PUBLICIDAD EXTERIOR</b>	<b>INGENIERIA CIVIL</b>
Diseño de proyectos	Impresión digital	Estudio y diseño de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas
Marketing	Plotter de corte	Construcción de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas
Administración de procesos	Gigantografía	Fiscalización de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas
Finanzas y Contabilidad	Rotulación	Control y mantenimiento de obras civiles, arquitectónicas, mecánicas eléctricas
Ventas	Señal ética	Maquetaría

**Fuente: JIMDAY Cia. Ltda..**

**Elaborado por: El autor**

#### **1.4.1 Análisis de atributos**

Para identificar los beneficios que actualmente ofrece Jimday, fue necesario hacer una lista de todas las características de la organización. Se realizó una tormenta de ideas con la participación de todos los miembros y la colaboración de clientes con los cuales se analizaron aspectos como los esfuerzos de la empresa para dar un buen trato al cliente, qué

hace la empresa para garantizar la calidad en el servicio, formación profesional de sus empleados, ubicación geográfica, experiencia, horarios de atención, precio, etc. obteniéndose una lista de aproximadamente 30 características.

Una vez realizada esta actividad se pidió a los miembros de la organización que justifiquen cual es el valor, el beneficio que cada característica tiene o podría tener para el cliente en forma de un argumento de venta, para de esta manera, determinar la importancia de cada una de ellas, si son o no beneficios que el cliente final valoraría y si realmente el beneficio nos podría diferencia o podría influir en la decisión de compra.

Por ultimo se realizó un resumen de 6 beneficios más importantes y que son los que más se repitieron, así tenemos:

**Tabla N° 5**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>1. Staff de profesional con experiencia y estudios de Post grado</b>	La experiencia y profesionalismo de los asesores de Jimday aseguran que el cliente obtenga el mayor beneficio por su inversión mediante un crecimiento sus ventas y el desarrollo de ventajas competitivas.
<b>2. Ubicación</b>	La ubicación de sus oficinas permite un mayor contacto con posibles clientes ya que muchas personas transitan por el sector.
<b>3. Confidencialidad</b>	Los clientes tendrán la seguridad que la empresa no podrá en caso alguno, revelar directa, ni indirectamente los hechos, datos o informaciones que haya conocido o le hayan sido revelados durante la asesoría.
<b>4. Asesoría en el</b>	Aprender y mejorar trabajando. La asesoría la realizamos

<b>puesto de trabajo</b>	dentro de su empresa, en las condiciones reales en las que funciona, en la que atiende a sus clientes y vende, directamente con los trabajadores, en sus puestos de trabajo.
<b>5. Excelente servicio al cliente</b>	Nuestro servicio al cliente asegura que el consumidor obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se cerciore un uso correcto del mismo.
<b>6. Precios bajos</b>	Nuestros precios son calculados con base en las características específicas de cada proyecto. Asegurando así una relación costo beneficio a favor de nuestros clientes.

**Fuente: Investigación**  
**Elaborado por: El autor**

Al definir los beneficios también se pudo determinar algunas limitaciones o puntos débiles que tiene o podría tener la empresa y que podrían afectar el desempeño de la estrategia y por tanto también los anotaremos para analizarlos en el capítulo tres en la parte correspondiente a las estrategias.

### **1.5 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno de la empresa Jimday Proyectos y Servicios Cia. Ltda., se empleó la cadena de valor de Michael Porter.

#### **1.5.1 Cadena de valor**

Para realizar el análisis interno de la empresa se utilizó la cadena de valor con la cual se describe el desarrollo de las actividades de la empresa Jimday, identificando las fuentes de generación de valor para el cliente

**Grafico N° 3**



**Fuente:** Porter Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*.  
**Elaborado por:** El autor

### **1.5.1.1 Actividades Primarias**

Las actividades primarias son: la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

#### **1.5.1.1.1 Logística interna**

La empresa, subcontrata la mayoría de los servicios por lo que no realiza actividades significativas relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. No posee inventarios de materiales significativos. Además al ser una empresa de servicios no se tienen productos terminados que requieran de almacenamiento.

#### **1.5.1.1.2 Producción**

En el área de asesoría empresarial, la generación del servicio se realiza en la empresa de los clientes. Se establecen equipos de trabajo de acuerdo a la naturaleza del servicio solicitado. El trabajo se realiza con cooperación y participación del personal de la empresa contratante.

En el área de publicidad exterior; se subcontrata los servicios a excepción del plotter de corte, que si se realiza en la empresa y en el área de ingeniería civil, los estudios se realizan en la empresa, más el diseño de planos, cartas y mapas se contrata.

#### **1.5.1.1.3 Distribución**

Por la naturaleza de la empresa, esta no cuenta con canales de distribución. Una vez terminada la asesoría, el documento final, es remitido al cliente. En los casos de publicidad exterior, los productos finales son enviados desde la empresa subcontratada hacia Jimday y una vez revisado el trabajo es enviado al cliente.

#### **1.5.1.1.4 Comercialización**

La empresa no cuenta con una fuerza de ventas, es el gerente quien realiza esta actividad al igual que cada uno de los miembros del estaff. No se han realizado esfuerzos en lo relacionado con la publicidad, no cuenta con un plan de medios, manual de imagen corporativa; lo único que se ha realizado son tarjetas de presentación, hojas volantes y carteles y banners colocados en el edificio. No cuenta con políticas de ventas, descuentos y crédito.

#### **1.5.1.1.5 Servicio**

Al momento la empresa no cuenta con un servicio postventa establecido formalmente, sin embargo se realizan actividades de como la instalación, reparación y ajuste del producto de a cuerdo a la naturaleza del mismo.

### **1.5.1.2 Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo son:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de talento humano: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: conocimiento, procedimientos.

#### **1.5.1.2.1 Abastecimiento**

La empresa no cuenta con bodegas de almacenamiento. Debido a que se subcontratan ciertos servicios principalmente en publicidad exterior e ingeniería civil. No se cuenta con bodegas de almacenamiento. Las compras de materiales e insumos se realizan una vez que estos llegan a un nivel mínimo de stock (papel bond, toner, hojas de vinilo, carpetas etc.,)

#### **1.5.1.2.2 Infraestructura de la organización**

La estructura de la empresa es muy simple. Tiene dos socios de los cuales es socio mayoritario es el gerente de la empresa quien realiza las actividades de planificación, finanzas, ventas y control de calidad. No cuenta con departamentos o de una división en unidades. Tiene un staff de profesionales que no tienen dependencia directa con la empresa, estos son contratados bajo la modalidad de servicios profesionales para cada proyecto específico. Se contratan los servicios de contabilidad.

### **1.5.1.2.3 Talento humano**

Jimday no cuenta con la unidad de talento humano. Sin embargo se realizan de manera informal las actividades de búsqueda, contratación y compensación. Al momento no se desarrollan actividades de entrenamiento y desarrollo del talento humano.

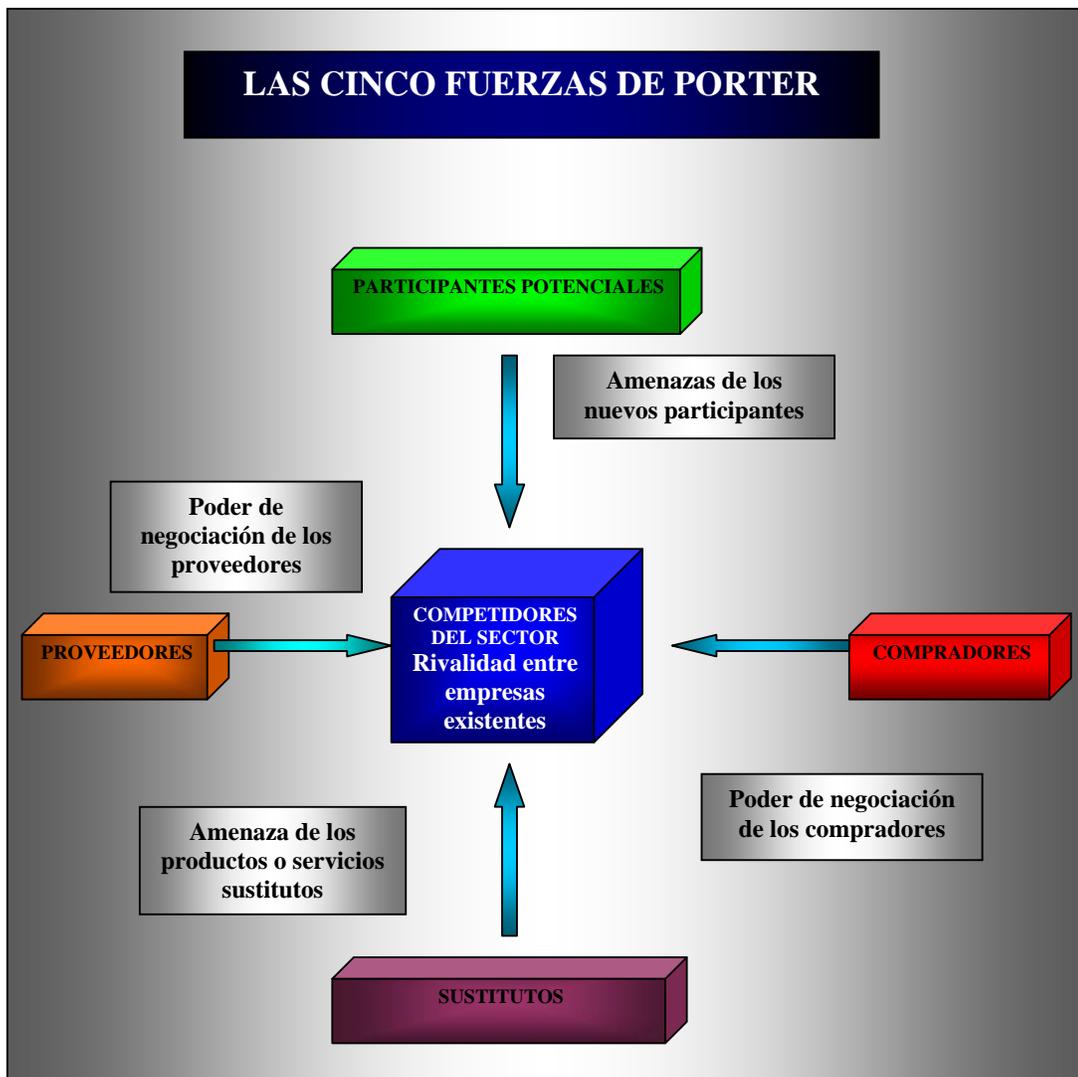
### **1.5.1.2.4 Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo**

No se han realizado mayores esfuerzos en desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo. En este tema se aprovecha el conocimiento y la experiencia del los profesionales del staff, quienes están constantemente capacitándose. También se aprovecha la tecnología con la cual disponen los clientes.

## **1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter plantea la rentabilidad de un sector en un marco de reflexión estratégica, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Por lo que es necesario su análisis en el entorno de acción de la empresa Jimday Ltda.

Grafico N° 4



Fuente: Porter Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva.  
Elaborado por: El autor

### 1.6.1 La rivalidad entre los competidores

El grado de rivalidad es alto y fuerte ya que hay un número elevado de empresas de este sector, los servicios que se ofrecen tienen poca diferenciación. Para mantener una buena posición en el mercado tendría que realizar mayores esfuerzos, por ello para defenderse de los rivales debería introducir nuevos servicios e incrementar su gasto en publicidad para diferenciar los productos, competir en los precios de los productos, mejorar el servicio a los clientes, etc.

Según la superintendencia de compañías, en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, se encuentran registradas 267 empresas que desarrollan actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, 1.011 empresas en actividades de asesoría en construcción y 175 empresa registradas como actividades de publicidad al aire libre.

Como ya se ha indicado existe un gran número de profesionales y empresas que no están legalmente registradas y se hace difícil su cuantificación, mas se han identificado cuatro competidores directos en cada área, considerando la similitud en variables como el segmento de mercado al cual se dirigen, infraestructura, ubicación, tecnología, servicios, etc., así se tiene que:

**Tabla No 6**

NUMERO	SERVICIO		
	EMPRESARIAL	PUBLICIDAD EXTERIOR	INGENIERÍA CIVIL
1	CESODE LTDA.	GRITO VISUAL	DOS MUNDOS
2	CONSULTORA MULTIAREAS	BIG PLOTTER	MCS DISEÑOS
3	SMART BUSINESS	CUT PRINT	ESTUDIO CIVIL
4	MARKETING CONSULTING	SOLUCIONES GRAFICAS	YAÑES CONSTRUCCIONES

**Fuente: JIMDAY Cia. Ltda.**

**Elaborado por: El autor**

### **1.6.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el sector que participa Jimday Cia. Ltda., existe una gran cantidad de proveedores de los servicios que la empresa necesita para llevar a cabo sus actividades. Los productos y servicios de los proveedores no son exclusivos, lo cual hace que no se dependa de pocos proveedores, sin embargo la cantidad de insumos y materia prima que la empresa consume para la producción de sus servicios no es significativa y por tanto no influye en el precio de los mismos.

La empresa subcontrata ciertos servicios, especialmente en el área de publicidad exterior, lo cual hace que exista cierta dependencia, mas para reducir el grado de dependencia, la empresa cuenta con una lista de empresas que ofrecen servicios y productos con características similares.

### **1.6.3 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los clientes es bastante alto ya que al no tener los productos diferenciados y existir muchos competidores en el mercado, los clientes compran donde los precios son mas bajos. Por ello tienen poder para presionar en los precios.

Los productos y servicios que ofrece la empresa Jimday son adaptados a las necesidades y realidad de los clientes, determinando así el precio para cada uno de los servicios prestados. La integración hacia atrás de los compradores constituye una amenaza, si estos se integran podrán exigir mejores condiciones en las negociaciones para su beneficio.

### **1.6.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Todas las empresas que compiten en cualquier sector o industria, están compitiendo con empresas que producen bienes o servicios que pueden sustituir a otros productos en su función, utilización y beneficio anhelado. La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta debido al gran desarrollo de tecnologías que permiten desarrollar nuevas formas de prestar los servicios

Entre los productos sustitutos tenemos:

- Cursos, seminarios, congresos, conferencias
- Diplomados, especializaciones

- Información disponible en Internet
- Educación virtual

La empresa debe revisar los procesos y la calidad del producto y/o servicio, para medir el nivel de insatisfacción, nivel de quejas y reclamos, ya que esta puede ser una razón para que los clientes decidan adquirir productos sustitutos, al igual que el monitoreo constante del desarrollo de estos productos en el mercado.

### **1.6.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Al ser un sector de poca inversión en activos fijos, la asesoría empresarial se convierte en una opción atractiva para la entrada de nuevos competidores. Además el ambiente competitivo en todas las industrias hace que las empresas busquen asesoría en diferentes áreas en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Las barreras de entrada son muy bajas al igual que las barreras de salida, es relativamente fácil desinvertir y cambiar de negocios si las expectativas no se cumplen. Es decir la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

En este segmento no existen economías de escala por lo que no constituye una barrera de entrada para nuevos competidores y lo que hace que el costo unitario sea más alto. En cuanto a la diferenciación de los servicios de asesoría, no existen empresas que tengan una marca reconocida o una marcada diferenciación. No se requiere de grandes inversiones de capital lo que hace atractiva la entrada de nuevos competidores. Dificultad a los canales de distribución. La localización es favorable.

## **Capítulo II: Investigación de mercado**

En la investigación de mercado se realiza la recopilación de la información y el análisis en lo referente a la empresa y al mercado en el cual esta interviene o pretende intervenir, de manera sistemática, como insumo para la toma de decisiones en materia de marketing. Es una importante herramienta, que permite establecer políticas, objetivos, planes y estrategias en la empresa.

### **2.1 Identificación del problema**

Aunque se nota un aumento en las ventas desde el año 2006 hasta la fecha, este no se presenta como un incremento significativo con relación a los esfuerzos administrativos que se han hecho. Como se describió en el capítulo anterior las ventas se han incrementado constantemente desde el año 2007 hasta el año 2012.

La composición de las ventas también ha variado debido a que se han creado nuevos servicios y han bajado las ventas de otros, por lo que es imperioso identificar las necesidades, beneficios, atributos que los clientes buscan en materia de asesoría.

Si bien la empresa Jimday Proyectos y Servicios Ltda., se enfoca al mercado de la microempresa, no tiene definidas las variables de su segmento de mercado. No tiene claro las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Es decir no tiene claro cual es su segmento.

La identificación de atributos de la marca, también es un punto que no está claro. Por la actividad de la empresa y su interrelación con los clientes se ha podido identificar ciertos atributos, más no se tiene un estudio técnico que nos determine cual el atributo de mayor importancia para el cliente y cual es su peso dentro del conjunto de atributos.

En lo que se refiere a campañas de publicidad, este aspecto ha sido casi nulo, no se ha realizado ningún tipo de publicidad, la empresa no cuenta con un plan de medios, ésta se ha limitado a la entrega de tarjetas de presentación y carteles exteriores.

Con todo lo anterior, se dedujo que realizar un diagnóstico sobre el posicionamiento actual de la empresa, realizar una investigación cualitativa y cuantitativa sobre la percepción por parte de los clientes respecto a los servicios, definir la propuesta única de venta y desarrollar estrategias nos llevaría a diseñar un plan de posicionamiento de la Empresa Jimday que permita el desarrollo de ventajas competitivas.

## **2.2 Formulación de objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Objetivo general**

Conocer la percepción de parte de los clientes respecto a los servicios que presta Jimday Proyectos y Servicios Cía. Ltda., así como determinar los factores que determinan su presencia en el mercado.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer los atributos del servicio ofrecido por Jimday Proyectos y Servicios Ltda. y los de la competencia.
- Identificar el perfil de los clientes y usuarios del servicio.
- Identificar las motivaciones personales al escoger una marca.
- Conocer la calidad del servicio actual.
- Identificar otros servicios o complementos que los clientes quisieran agregar.
- Establecer el perfil del producto ideal, para saber en qué aspectos Jimday Ltda. está más próxima o en qué más alejada del ideal del consumidor.

### **2.3 Diseño de la investigación**

La investigación se realizó en la Ciudad de Quito en el sector centro norte de la ciudad, debido a algunos factores, entre los cuales están: la ubicación de las oficinas de Jimday Proyectos y Servicios Ltda., la ubicación de los actuales clientes, la ubicación de los actuales proveedores, y debido a que en un primer análisis se determinó que un importante porcentaje de personas que buscaban los servicio, están domiciliados en esta zona.

Además se estableció que los posibles clientes representaban pequeños y medianos negocios, principalmente microempresas que son de propiedad y administración de los propios dueños y que trabajan ellos mismos en estas empresas, con poco personal multidisciplinario.

Debido a que el tema de la presente tesis tiene que ver principalmente con la percepción que los consumidores tienen sobre la empresa Jimday Proyectos y Servicios Ltda., la investigación tuvo dos partes: una cualitativa y una cuantitativa, y el tipo de investigación fue exploratoria.

Se determinó que el segmento al cual se dirigiría la investigación sería el de microempresas ubicadas en el sector centro norte la ciudad de Quito, consumidores de servicios de asesoría empresarial, publicidad exterior e ingeniería civil.

De acuerdo con la información de la Cámara de Comercio de Quito y la Superintendencia de compañías se estableció que el número de microempresas registradas es de 300 para el sector centro norte de la Ciudad de Quito.

Esta investigación tuvo dos partes: una fase cualitativa en la que se utiliza la entrevista de profundidad como método de recolección de información y una fase cuantitativa ya que una vez identificadas las variables cualitativas, fue necesario utilizar el cuestionario como método cuantitativo de recolección de información.

## 2.4 Procedimiento del muestreo

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó en cuenta tres factores:

- El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total, que para este estudio es de 95% y cuyo valor Z es 1,96
- El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización, que para este estudio será del 5%
- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis y debido a que no existen antecedentes sobre la investigación los valores de variabilidad son  $p = 0,5$  y  $q = 0,5$

Conocida una población de 300 microempresas la formula utilizada es:

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

Donde:

n es el tamaño d la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variable positiva

q es la variable negativa

E es la precisión o error

N es el tamaño de la población

Así tenemos que

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 300}{(300-1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Donde:

n = 168 encuestas

## **2.5 Método de investigación**

Debido a que el tema de la presente tesis tiene que ver principalmente con la percepción que los consumidores tienen sobre la empresa Proyectos y Servicios Group, la investigación tuvo dos fases una de carácter cualitativo y otra de carácter cuantitativo.

La fase cualitativa permitió abordar los contenidos del estudio de manera abierta y exploratoria, de modo tal que permitió levantar todas las variables, necesarias para la siguiente fase

De igual manera se utilizó la investigación cuantitativa para poner énfasis en preguntas formales normalizadas y en opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios aplicados.

En ésta investigación, se utilizaron diversas fuentes y técnicas de recolección y análisis de la información. Así se emplearon fuentes primarias como la observación, entrevistas, encuestas y sondeos, que constituyen las técnicas de recolección de información y las fuentes secundarias como textos, revistas, documentos, artículos de prensa, información de Internet, que constituyen las fuentes de información. Dichas fuentes y técnicas se escogieron ya que se consideraron de mucha ayuda para conseguir los objetivos planteados en la tesis, optimizando el uso de recursos y de tiempo que se empleó durante el presente estudio.

### **2.5.1 Método cualitativo**

La investigación fue de carácter cualitativo, mediante la lógica inductiva, recolectando datos empíricos no numéricos para así entender su singularidad. La fase cualitativa permitió abordar los contenidos del estudio de manera abierta y exploratoria, de modo tal que permitió levantar todas las variables, juicios y tendencias respecto de los objetivos del estudio.

El objetivo de esta fase es identificar los atributos sobre los cuales los clientes toman la decisión de contratar servicios de asesoría.

En un primer paso se realizaron entrevistas de profundidad a clientes y no clientes con la finalidad de comprender la opinión que tienen los entrevistados acerca de los atributos que debe tener una empresa que brinda servicios de asesoría. Las preguntas fueron abiertas y los entrevistados expresaron sus percepciones, criterios con sus propias palabras.

Una vez identificados los atributos, en una segunda etapa se desarrolló una entrevistas estandarizada con un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente a clientes, ex clientes y prospectos de la empresa Jimday Ltda., para evitar un error en la determinación de atributos, además de identificar los puntos en los cuales se podría mejorar los servicios y productos que se podrían implementar.

### **2.5.1.1 Entrevistas de profundidad**

Se desarrolló con una guía que nos permite permanecer dentro de unos determinados objetivos. La función del entrevistador permitió a las personas encuestadas expresarse libremente sobre el área de la investigación. Esta entrevista se la realizó a 10 microempresarios, hombres y mujeres del sector centro norte de la Ciudad de Quito con edad comprendida entre los 20 y 45 años; clientes y no clientes.

#### **2.5.1.1.1 Guía para la entrevista de profundidad**

- ¿Entiende el concepto de asesoría empresarial?
- ¿En algún momento ha sentido la necesidad de utilizar los servicios de asesoría empresarial?

- ¿En que áreas de su organización o en que temas empresariales ha tenido necesidades de asesoramiento?
- ¿Ha utilizados los servicios de asesoramiento empresarial?
- ¿El asesoramiento lo ha recibido de una empresa formal o informal?
- ¿Cómo se enteró de esa empresa o ese profesional asesor?
- ¿Visitó más de una empresa de asesoramiento?
- ¿Por qué contrato los servicios de esa empresa?
- ¿Qué beneficios espera obtener al contratar asesoría empresarial?
- ¿Tiene alguna necesidad de asesoría empresarial que aun no ha sido cubierta?
- ¿Podría describir y priorizar los atributos que lo llevaron a tomar la decisión de contratar servicios de asesoría?
- ¿Las decisiones de contratación de servicios de asesoría las toma usted, las consulta con otras personas?
- ¿Después de terminados los servicios de asesoría, la empresa que le brindó este servicio lo ha contactado para saber su nivel de satisfacción con el servicio prestado?

#### **2.5.1.1.2 Análisis de resultados de las entrevistas de profundidad.**

En el siguiente cuadro se detallan los atributos que los clientes mencionaron como necesarios cuando buscan servicios de asesoría. Se explica la prioridad que dieron las personas entrevistadas a los atributos, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante. Así el entrevistado A, dio más importancia a la experiencia en el tema motivo de la asesoría y menos importancia al precio, mientras que el entrevistado H dio más importancia al precio y menos importancia a la confianza.

**Tabla No 7**

ATRIBUTO	ENTREVISTA									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Precio accesible	10	8	9	10	10	9	10	1	4	10
Calidad de los servicios	8	10	7	8	8	10	8	8	10	8
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	1	2	2	1	1	1	1	7	2	1
Buen trato	4	4	5	4	4	4	4	9	8	4
Formación profesional de los asesores	2	5	3	2	2	2	2	2	1	2
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	3	3	10	3	3	7	3	5	3	5
Innovación	5	1	6	5	5	5	5	4	5	3
Confianza	7	7	8	7	7	6	7	10	7	6
Cumplimiento en servicio y tiempos.	6	9	4	6	6	3	6	6	6	9
Servicio post venta	9	6	1	9	9	8	9	3	9	7

**Fuente:** investigación

**Elaborado por:** el autor

En la tabla No 7 se detalla el número de coincidencias en el orden de las menciones de los atributos y su importancia para el cliente. Es decir que de los 10 entrevistados, seis personas creen que la experiencia en el tema motivo de la asesoría debe ocupar el primer lugar de prioridad, 7 personas creen que la formación profesional de los asesores debe ocupar el segundo lugar en prioridad de los atributos y cinco personas creen que el precio ocupa el último puesto en cuanto a la importancia de los atributos.

Una vez realizadas las entrevistas de profundidad, se pudo determinar que los factores sobre los cuales los clientes toman la decisión de contratar servicios de asesoría y su prioridad son los siguientes:

**Tabla N° 8**

PRIORIDAD	ATRIBUTO	BENEFICIO PERCIBIDO
1	Experiencia en el tema motivo de la asesoría	La experiencia asegura el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
2	Formación profesional de los asesores	Le da mayor seguridad al cliente sobre su inversión en asesoría
3	Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	El cliente siente que puede confiar en esta empresa ya que otros confiaron también en ella
4	Buen trato	Los clientes buscan un trato amable, cordial, enmarcado en el respeto por parte de los empleados
5	Innovación	Los clientes buscan nuevas herramientas administrativas que les permitan desarrollar ventajas competitivas
6	Cumplimiento en servicio y tiempos.	El buen manejo de los plazos le ayuda al cliente a planificar los programas, actividades, acciones, inversiones y controles.
7	Confianza	Es un elemento emocional que le asegura al cliente que la empresa va a responder como él espera que ésta responda ante sus necesidades.
8	Calidad de los servicios	La calidad se mide bajo estándares discutidos con el cliente asegurando que el servicio que presta la empresa es el mejor dentro de esos parámetros.
9	Servicio post venta	La solución de inconformidades referentes al servicio solicitado va más allá de la terminación del asesoramiento. El cliente puede consultar con la empresa cualquier aspecto empresarial.

10	Precio accesible	El cliente obtiene los mismos beneficios de la competencia pero a precio más bajos.
----	------------------	---

**Fuente: investigación**

**Elaborado por: el autor**

Siendo 1 el mayor grado de prioridad, estos son los atributos más importantes para los clientes y sobre los cuales se hará la investigación cualitativa.

### **2.5.1.2 Cuestionario aplicado a clientes de Jimday Ltda.**

Debido a que esta fase es la que nos permite determinar las variables sobre las que se desarrolla la fase cualitativa, también se aplicaron cuestionarios a la totalidad de los clientes (15) y a 5 ex clientes para evitar un error en los resultados. A continuación se muestran los resultados.

El objetivo de este cuestionario es determinar los atributos sobre los cuales los clientes tomaron la decisión de comprar los servicios de Jimday Cia. Ltda., y su orden de prioridad. Ver anexo 1

#### **2.5.1.2.1 Análisis de resultados de los cuestionarios.**

1.- ¿Qué es realmente lo que más le gusta de nuestra empresa, producto o servicio?

Con relación a esta pregunta se puede observar que lo que más le gusta a los clientes es el buen trato seguido por la adaptación a las necesidades del cliente y calidad experiencia y profesionalismo. Y lo que menos les gusta es lo referente a la rapidez en el servicio.

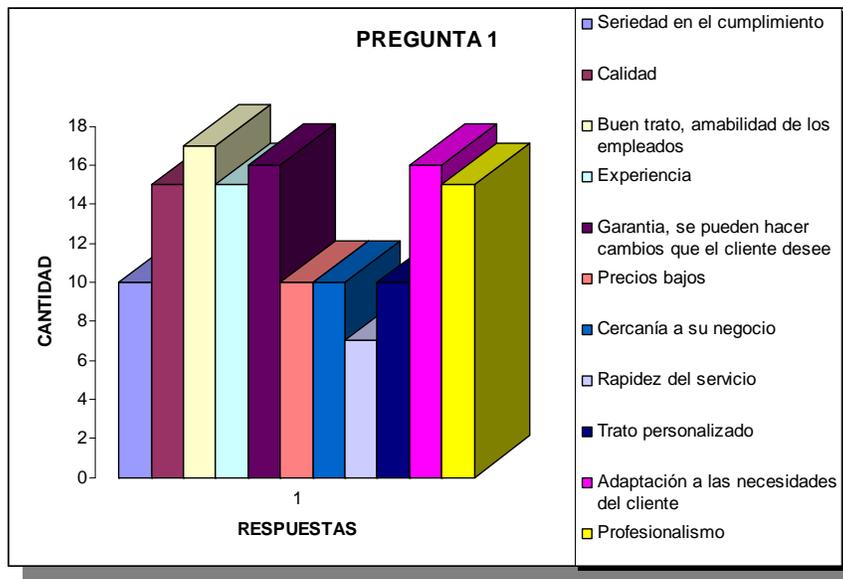
**Tabla N° 9**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Seriedad en el cumplimiento	10
Calidad	15
Buen trato, amabilidad de los empleados	17
Experiencia	15
Garantía, se pueden hacer cambios que el cliente desee	16
Precios bajos	10
Cercanía a su negocio	10
Rapidez del servicio	7
Trato personalizado	10
Adaptación a las necesidades del cliente	16
Profesionalismo	15

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

**Grafico N° 5**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

2.- ¿Qué es lo que menos le gusta o cree que deberíamos o podríamos mejorar?

Lo que podría mejorar la empresa de acuerdo con la encuesta es el cumplimiento en los plazos de entrega y mejora el uso de tecnología es decir software actualizado.

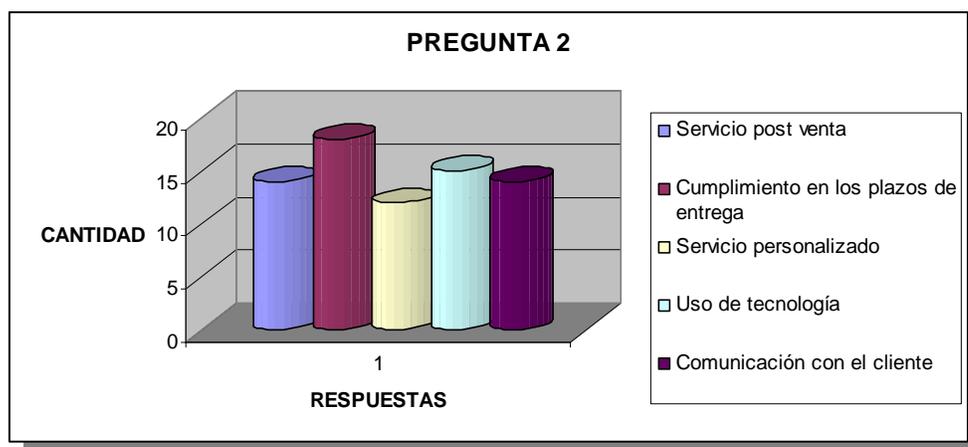
**Tabla N° 10**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Servicio post venta	14
Cumplimiento en los plazos de entrega	18
Servicio personalizado	12
Uso de tecnología	15
Comunicación con el cliente	14

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

**Grafico N° 6**



Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

3.- ¿Qué otro servicio o producto te gustaría que agregásemos?

La utilización de la página Web como medio de venta, servicio al cliente, comunicación, apoyo, es lo que a los clientes encuestados más les gustaría como un servicio que la empresa podría agregar.

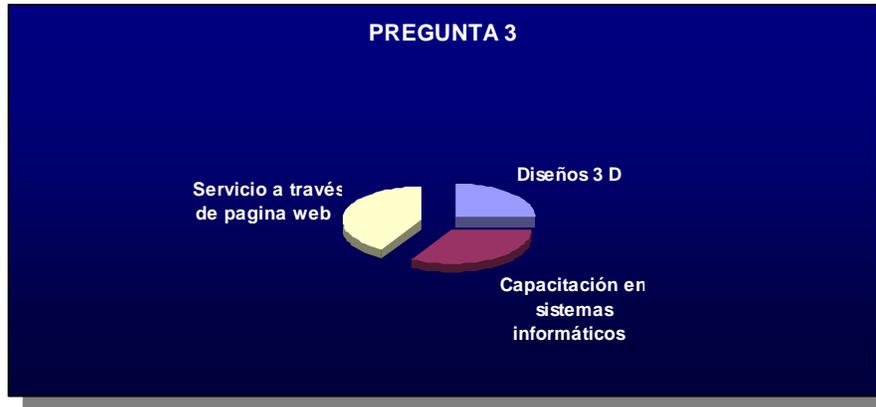
**Tabla N° 11**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Diseños 3 D	3
Capacitación en sistemas informáticos	4
Servicio a través de pagina web	5

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

**Grafico N° 7**



**Fuente: Investigación**  
**Elaborado por: El autor**

4.- ¿Por qué nos compra o contrata a nosotros en lugar de a la competencia?

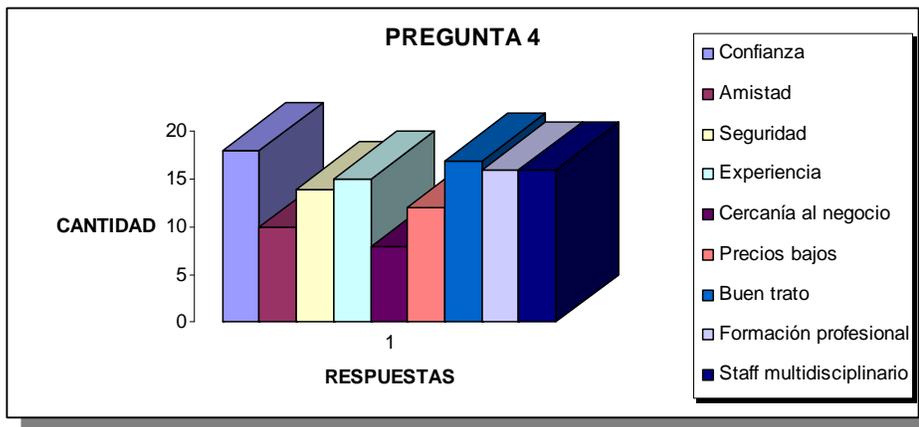
La principal razón por la que nos compran es la confianza generada por la empresa, seguida del buen trato de sus miembros. Se estableció que la cercanía al negocio de los clientes no es un factor determinante en la razón de compra.

**Tabla N° 12**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Confianza	18
Amistad	10
Seguridad	14
Experiencia	15
Cercanía al negocio	8
Precios bajos	12
Buen trato	17
Formación profesional	16
Staff multidisciplinario	16

**Fuente: Investigación**  
**Elaborado por: El autor**

**Grafico N° 8**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

5.- Si tuviese que destacar algo especial de nuestro negocio servicio o producto ¿qué sería?

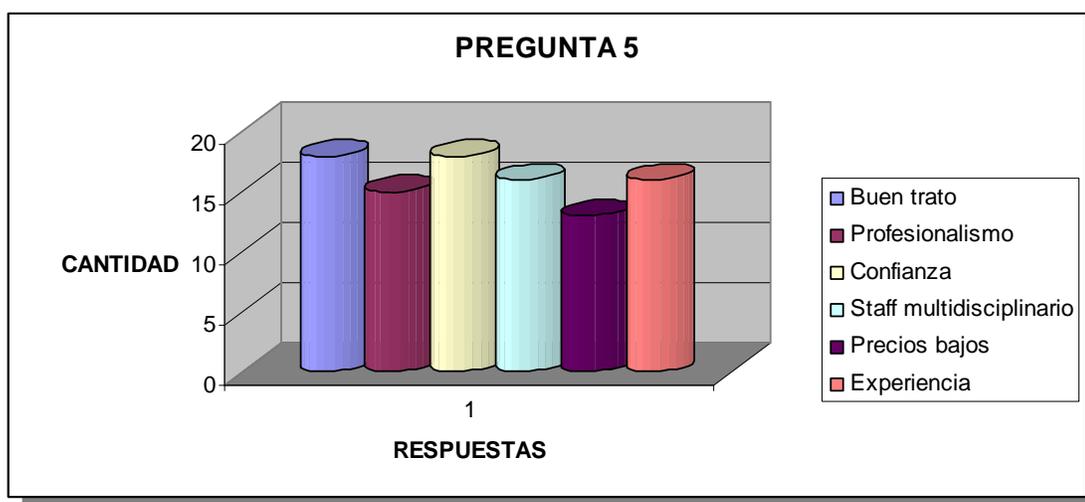
El aspecto que los clientes destacan de la empresa es el buen trato y la confianza que sus miembros generan en ellos. Seguidos por la experiencia y la multidisciplina de su staff. El precio bajo es el último aspecto que los clientes destacarían de Jimday Ltda.

**Tabla N° 13**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Buen trato	18
Profesionalismo	15
Confianza	18
Staff multidisciplinario	16
Precios bajos	13
Experiencia	16

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

**Grafico N° 9**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

6.- Olvidándose de este negocio en particular, ¿Qué cree usted que debería tener un negocio, servicio, o producto como éste, para que fuese ideal?

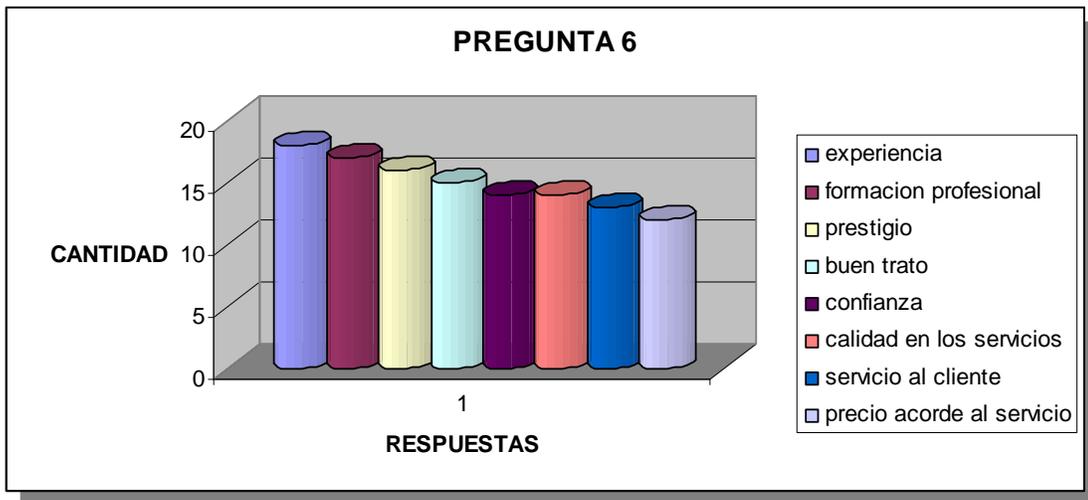
La experiencia y la formación profesional, además del prestigio son las características que un negocio de esta industria debería tener según la apreciación de los clientes.

**Tabla N° 14**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Experiencia	18
formación profesional	17
Prestigio	16
buen trato	15
confianza	14
Calidad en los servicios	14
servicio al cliente	13
precio acorde al servicio	12

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

**Grafico N° 10**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

7,- ¿Ha recomendado alguna vez nuestro negocio?

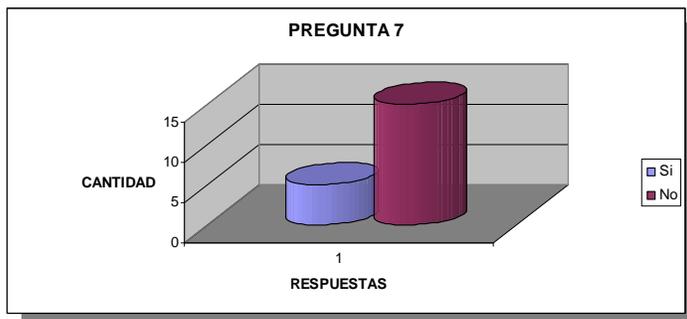
El 75% de los clientes han recomendado alguna vez los servicios que ofrece Jimday Ltda.

**Tabla N° 15**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	5
No	15

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N°11**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

Si responde SI ¿Qué es lo que ha destacado al recomendarlo?

Las personas que recomendaron alguna vez los servicios de Jimday Ltda., se refirieron al buen trato de sus miembros.

**Tabla N° 16**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
buen trato	5
Profesionalismo	4
Adaptación a las necesidades del cliente	3

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

**Grafico N° 12**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

Si responde NO, ¿por qué no?

Las personas no recomendaron los servicios de Jimday Ltda., porque no se ha presentado la oportunidad de hacerlo, la empresa no cumplió con sus expectativas o porque no tienen como política recomendar los servicios de sus proveedores.

**Tabla N° 17**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
no cumplió las expectativas	5
no se ha presentado la ocasión	8
no suele recomendar	5

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

### **2.5.2 Método cuantitativo**

De igual manera se utilizará la investigación cuantitativa para poner énfasis en preguntas formales normalizadas y en opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios o en encuestas aplicadas a muchos entrevistados.

En ésta investigación, se utilizarán diversas fuentes y técnicas de recolección y análisis de la información. Así se emplearán las fuentes primarias como la observación, entrevistas, encuestas y sondeos, que constituyen las técnicas de recolección de información y las fuentes secundarias como textos, revistas, documentos, artículos de prensa, información de Internet, que constituyen las fuentes de información. Dichas fuentes y técnicas han sido escogidas ya que se consideran de mucha ayuda para conseguir los objetivos planteados en la tesis, optimizando el uso de recursos y de tiempo que se emplearán durante el presente estudio.

#### **2.5.2.1 Encuestas**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las 168 encuestas realizadas a microempresarios, utilizando medios como el correo electrónico y la visita personal. Cabe indicar que se envió el cuestionario a 100 personas a través de Internet, pero solo 22 personas contestaron y lo reenviaron, por lo que fue necesario realizar 78 encuestas con visitas. **Ver anexo 2**

## 2.6 Recopilación de la información y análisis de datos

Es fundamental reconocer la importancia de tener control sobre la calidad de la información recolectada, pues de lo contrario la investigación puede enfrentar con las consecuencias de contar con datos no confiables o inútiles.

### 2.6.1 Análisis de datos

Debido a que se realizaron dos encuestas, el análisis de datos va a tener dos partes una con relación a la encuesta realizada a clientes y la segunda con relación a la encuesta realizada a prospectos.

En lo referente a la encuesta realizada a los clientes y ex clientes los resultados se detallan a continuación:

#### 2.6.1.1 Análisis de la encuesta a prospectos

##### ENCUESTA A PROSPECTOS JIMDAY S.A.

1.- Dígame nombres de empresas que realizan asesoría empresarial que se le venga este momento a la mente

Se escogieron las empresas que mas respuesta obtuvieron y el orden de la mención así se tiene que la empresa Price Waterhuse ocupa el primer lugar. Se tomó en cuenta a las empresaa CESODE y Consultora Multiareas por ser la competencia directa de la empresa Jimday Cia. Ltda. Cabe indicar que ningún encuestado mencionó a Jimday Cia. Ltda.

**Tabla N° 18**

ORDEN	EMPRESA	ORDEN DE MENCION							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Price Waterhuse	44	28	21	14	15	18	0	0
2	Deloitte	27	45	24	21	16	13	0	0
3	Acevedo y Asociados	21	33	41	17	15	18	0	0
4	Oconor Consulting	12	12	31	38	32	13	0	0

5	Management Consulting Stern	12	25	33	33	35	24	0	0
6	Marketing Consulting	6	7	15	21	22	33	0	0
7	CESODE Ltda..	0	0	0	0	0	0	20	4
8	Consultora Multiareas	0	0	0	0	0	0	0	11

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

2.- ¿Conoce usted a Jimday Cia. Ltda., etc.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

En el siguiente cuadro se resume el resultado de la encuesta, cabe destacar que la repuesta resulta muy baja debido a que las empresas mencionadas no han realizado campañas importantes de publicidad.

**Tabla N° 19**

ATRIBUTO	JIMDAY LTDA.	CESODE LTDA	CONSULTORA MULTI AREAS	SAMART BUSINESS	MARKETING CONSULTING	GRITO VIRTUAL	BIG PLOTER	CUT PRINT
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	2	7	2	5	3	3	8	5
Formación profesional de los asesores	2	5	3	5	3	5	9	5
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado		11	5	2	1	10	5	6
Buen trato	11	6	6	2	2	7		
Innovación	2		16					12
Cumplimiento en servicio y tiempos.	5	9	4		2		19	
Confianza	1	3	3					5
Calidad de los servicios	1	9		3	4	18		
Servicio post venta					8			7
Precio accesible	9	2	5		2			
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
	20%	31%	26%	10%	15%	26%	24%	24%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Del total de encuestas realizadas apenas el 22% en promedio conoce a las empresas mencionadas, esto hace que el análisis tenga cierto sesgo. En este cuadro también se puede advertir el atributo que caracteriza a cada una de las empresas. Así se tiene que Jimday tiene como su mayor atributo al buen trato que da a sus clientes, CESODE se caracteriza

por ser una empresa reconocida en el mercado y cumple sus compromisos de tiempo y calidad. Consultora Multiareas se caracteriza por la innovación en los servicios que presta. Smart Business es menos conocida y la experiencia y la formación profesional son sus atributos.

Marketing Consulting se caracteriza por su servicio post venta. Para Grito Virtual la calidad de los servicios marca la diferencia con la competencia. Big Ploter se distingue por el cumplimiento en el tiempo de entrega y en los estándares de calidad y finalmente Cut Print se caracteriza por su innovación.

3.- ¿En algún momento ha tenido la necesidad de utilizar los servicios de una empresa de asesoría empresarial.

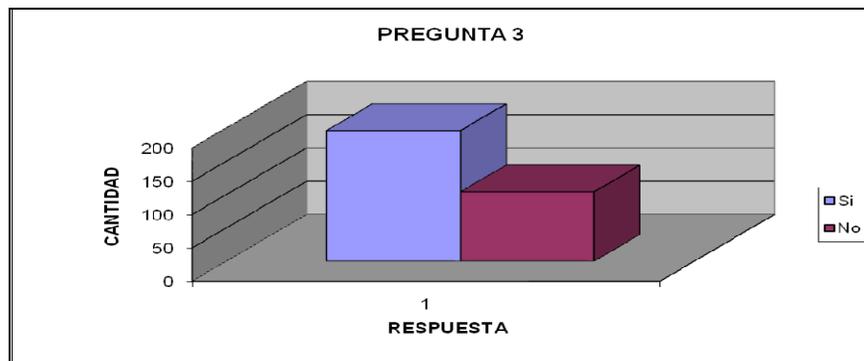
Un 65% de los encuestados ha tenido la necesidad en algún momento de utilizar los servicios de asesoría empresarial.

**Tabla N° 20**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Si	110	65,48
No	58	34,52
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 13**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

4.- ¿En qué áreas de su organización o en que temas empresariales ha tenido necesidades de asesoramiento?

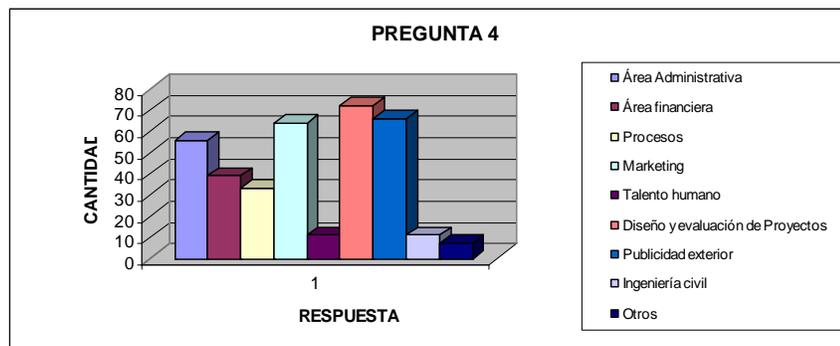
El mayor porcentaje de los encuestados, es decir el 20,06% ha tenido necesidades de asesoría en diseño y evaluación de proyectos, seguido de un 18,38% que busca asesoría en publicidad exterior, siendo el área de ingeniería civil y talento humano las de menor necesidad de asesoramiento

**Tabla N° 21**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Área Administrativa	56	15,60
Área financiera	39	10,86
Procesos	33	9,19
Marketing	64	17,83
Talento humano	11	3,06
Diseño y evaluación de Proyectos	72	20,06
Publicidad exterior	66	18,38
Ingeniería civil	11	3,06
Otros	7	1,95
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 14**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

5.- ¿Ha utilizados los servicios de asesoramiento empresarial?

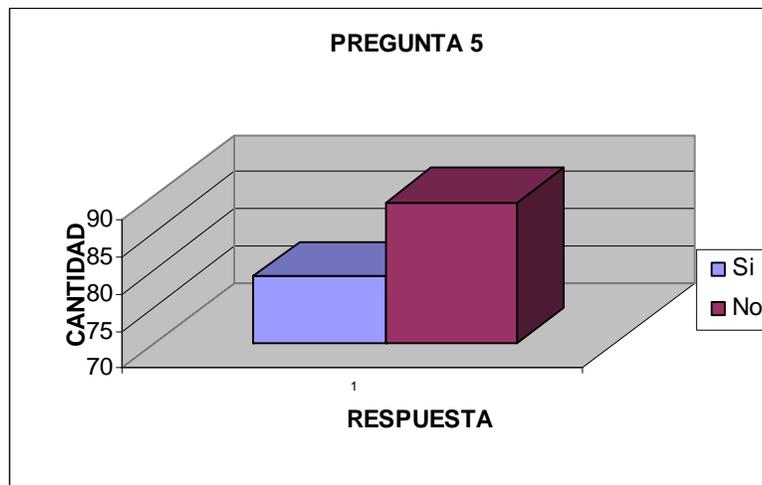
Si responde SI pase a la siguiente pregunta. Si responde NO indique por qué y pase a la pregunta 9. El 47% de las personas encuestadas han utilizado en algún momento los servicios de asesoría empresarial.

**Tabla N° 22**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Si	79	47,02
No	89	52,98
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Gráfico N° 15**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

### **Respuesta 5a**

De las 89 personas que no han utilizado los servicios de asesoría empresarial, el 44,94%, no lo han hecho debido a los precios altos de los servicios, además el 25,84% de los encuestados mencionan que cuentan con profesionales en su organización tan solo tres

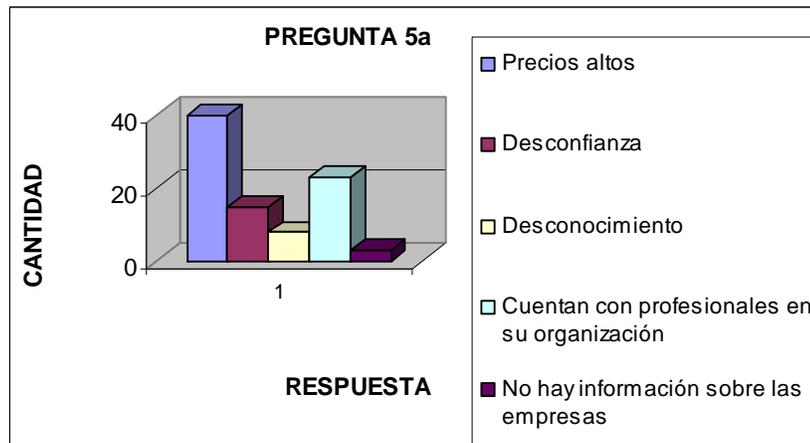
personas respondieron que no existe información sobre empresas que ofrezcan este servicio.

**Tabla N° 23**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Precios altos	40	44,94
Desconfianza	15	16,85
Desconocimiento	8	8,99
Cuentan con profesionales en su organización	23	25,84
No hay información sobre las empresas	3	3,37
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 16**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

6.- El asesoramiento lo ha recibido de:

El 39,24% de los encuestados que han tenido asesoramiento, lo han recibido de profesionales independientes, seguido de un importante 36,71% que lo ha recibido de organizaciones informales, es decir que no están constituidas legalmente. Si sumamos

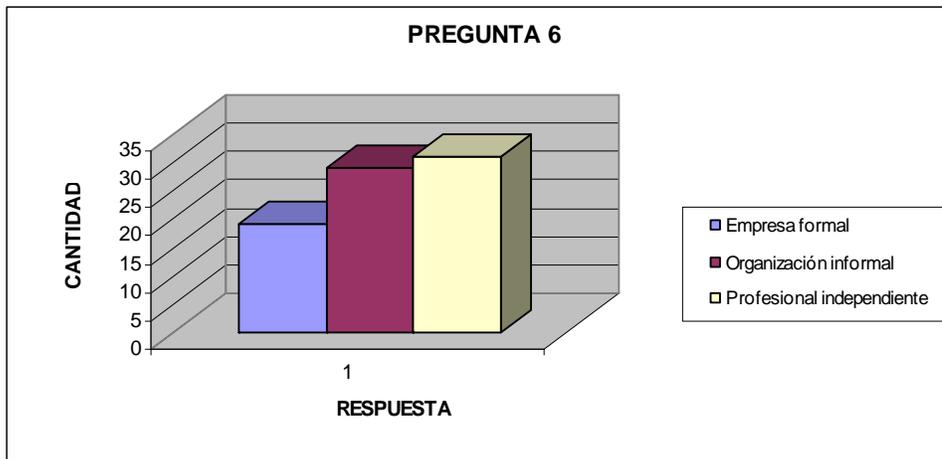
estos dos valores tenemos que el 76% no ha recibido asesoramiento de una empresa legalmente constituida.

**Tabla N° 24**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Empresa formal	19	24,05
Organización informal	29	36,71
Profesional independiente	31	39,24
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 17**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

7.- ¿Por qué medio se enteró de esa empresa o ese profesional asesor?

El 31,65% de los encuestados respondieron que se enteraron de esa empresa o profesional asesor a través de hojas volantes, otro 27,85% a través de anuncios del periódico y el 24,05% por referencias de un conocido. Apenas el 1,27% se enteró por Internet.

**Tabla N° 25**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Internet	1	1,27
Radio	3	3,80
Televisión	0	0,00
Anuncio en periódicos	22	27,85
Anuncios en Revista	9	11,39
Hojas volantes	25	31,65
Referencias de un conocido	19	24,05
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

8.- ¿Visitó más de una empresa de asesoramiento?

a) SI  a.a) Cuantas? \_\_\_\_\_

b) NO

Según la encuesta realizada, el 75,95% de los encuestados visitó por lo menos dos empresas

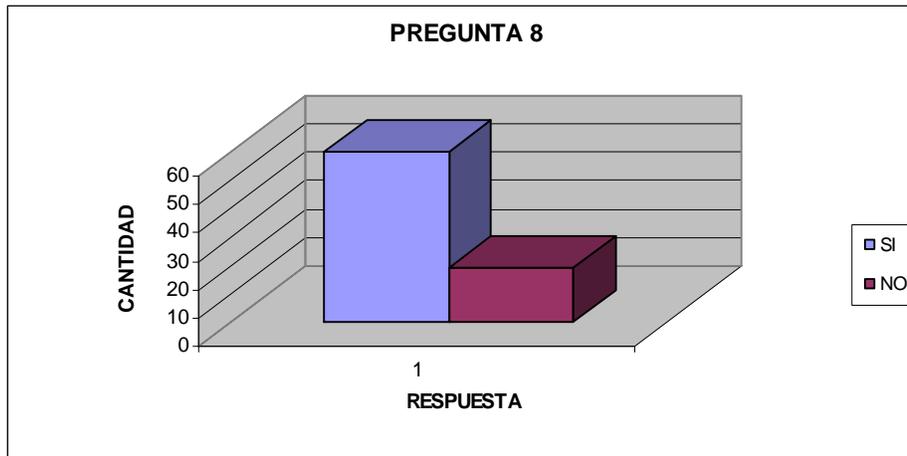
**Tabla N° 26**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	60	75,95
NO	19	24,05
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

**Grafico N° 18**



**Fuente: Investigación**  
**Elaborado por: El autor**

8.a).- Cuantas? \_\_\_\_\_

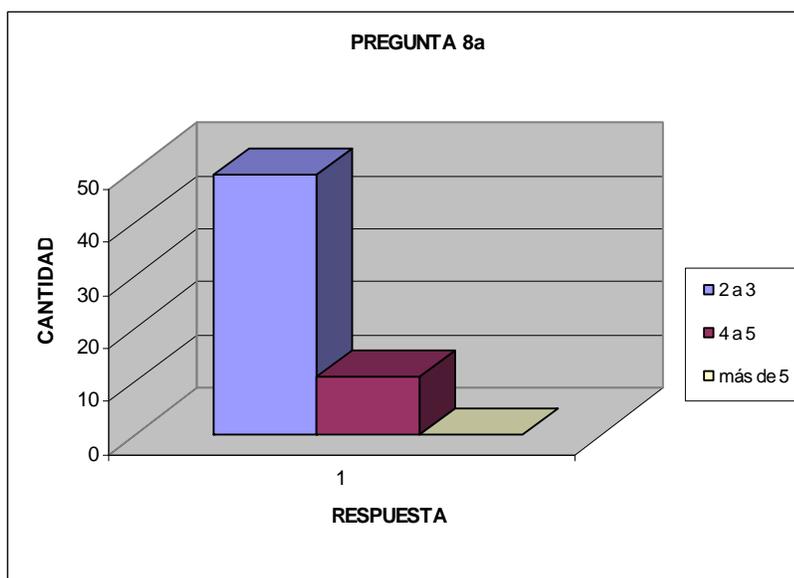
Y el 81,67% de las personas que visitaron más de una empresa respondieron que visitaron entre 2 a 3 empresas de asesoría y el 18% entre 4 y 5, lo que nos indica que el cliente busca información pero no de tantas fuentes.

**Tabla N° 27**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
2 a 3	49	81,67
4 a 5	11	18,33
más de 5	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Fuente: Investigación**  
**Elaborado por: El autor**

**Grafico N° 19**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

**9.- ¿Por qué contrató los servicios de esa empresa?**

De las personas encuestadas el 13,10% contrató los servicios por el buen trato, de igual manera el 13,10% contrató los servicios por el cumplimiento en servicio y tiempo de las empresas, el 12,50% por el servicio post venta y el 11,90% por la experiencia de la empresa en el tema de la asesoría. La innovación solo tuvo un 2,98%

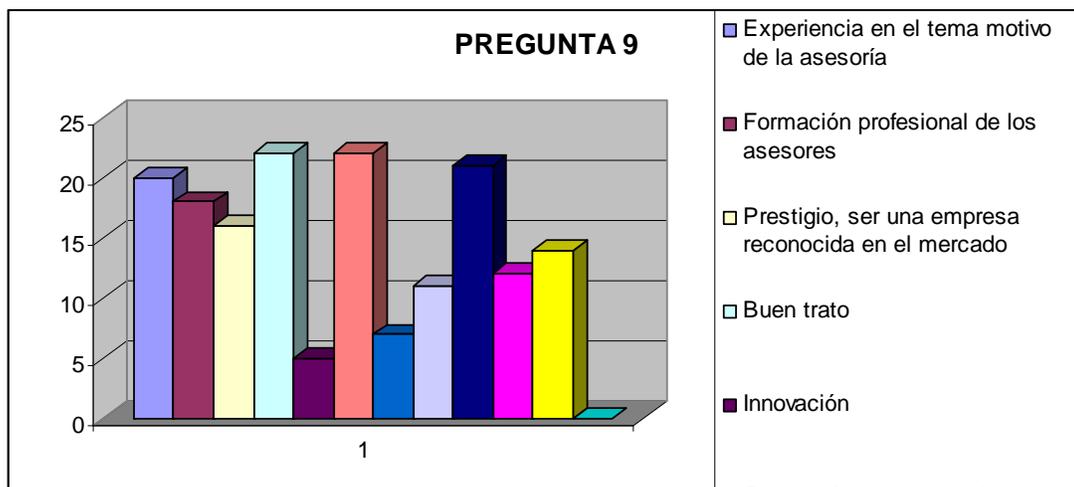
**Tabla N° 28**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	20	11,90
Formación profesional de los asesores	18	10,71
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	16	9,52
Buen trato	22	13,10

Innovación	5	2,98
Cumplimiento en servicio y tiempos.	22	13,10
Confianza	7	4,17
Calidad de los servicio.	11	6,55
Servicio post venta.	21	12,50
Ubicación	12	7,14
Precio	14	8,33
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 20**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

10.- ¿Podría priorizar los atributos que lo llevaron a tomar la decisión de contratar servicios de asesoría? Siendo uno el más importante y 11 lo menos importante

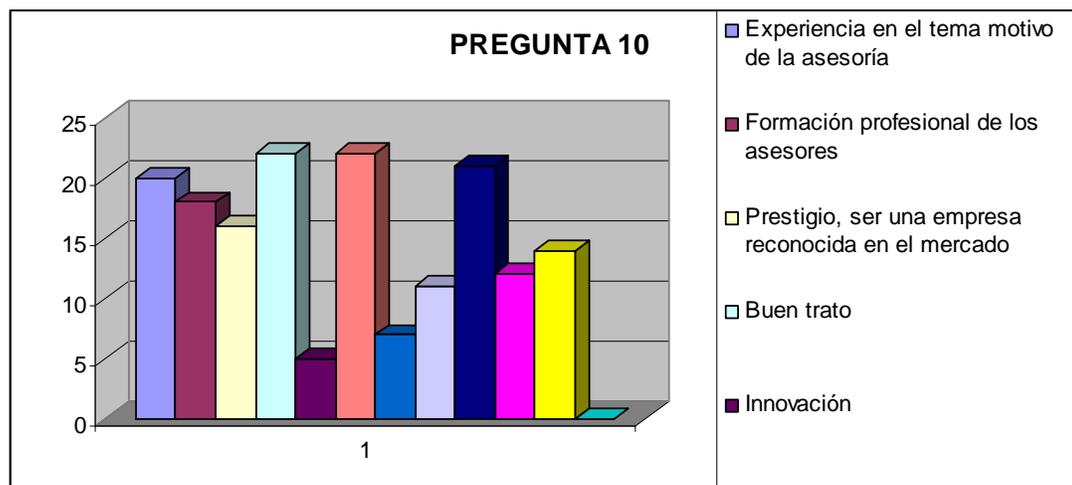
Los resultados son los mismos que los de la pregunta 9

**Tabla N° 29**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	20	11,90
Formación profesional de los asesores	18	10,71
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	16	9,52
Buen trato	22	13,10
Innovación	5	2,98
Cumplimiento en servicio y tiempos.	22	13,10
Confianza	7	4,17
Calidad de los servicio.	11	6,55
Servicio post venta.	21	12,50
Ubicación	12	7,14
Precio	14	8,33
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 21**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

11.- ¿Qué beneficios espera obtener al contratar asesoría empresarial? Marque con una X solo una respuesta

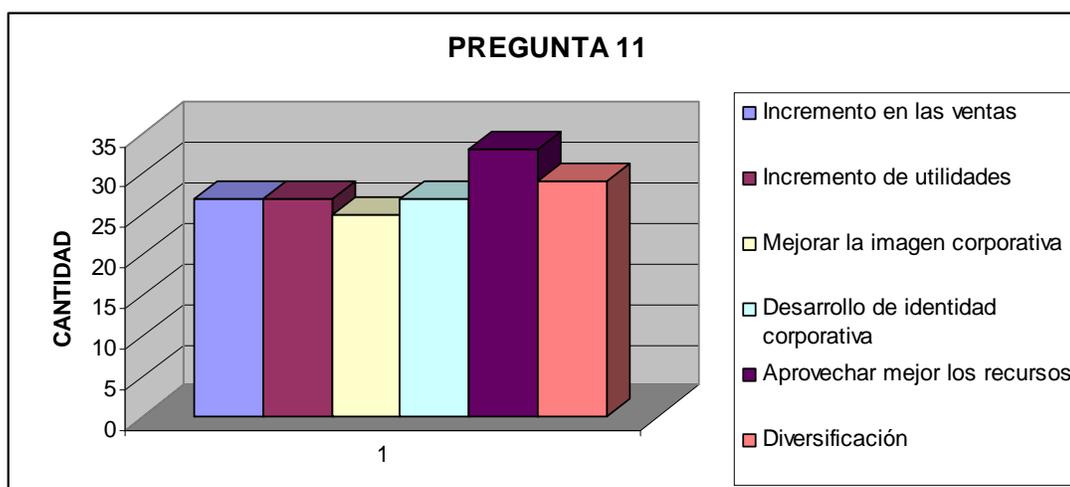
Debido a la diversidad de respuestas, estas se agruparon en temas, así se tiene que el 19,64% busca aprovechar mejor sus recursos, el 17,26% espera que la asesoría le permita diversificarse y el 16,07% busca un incremento de ventas y utilidades.

**Tabla N° 30**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Incremento en las ventas	27	16,07
Incremento de utilidades	27	16,07
Mejorar la imagen corporativa	25	14,88
Desarrollo de identidad corporativa	27	16,07
Aprovechar mejor los recursos	33	19,64
Diversificación	29	17,26
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 22**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

12.- ¿Tiene alguna necesidad de asesoría empresarial que aun no ha sido cubierta? Marque con una X solo una respuesta.

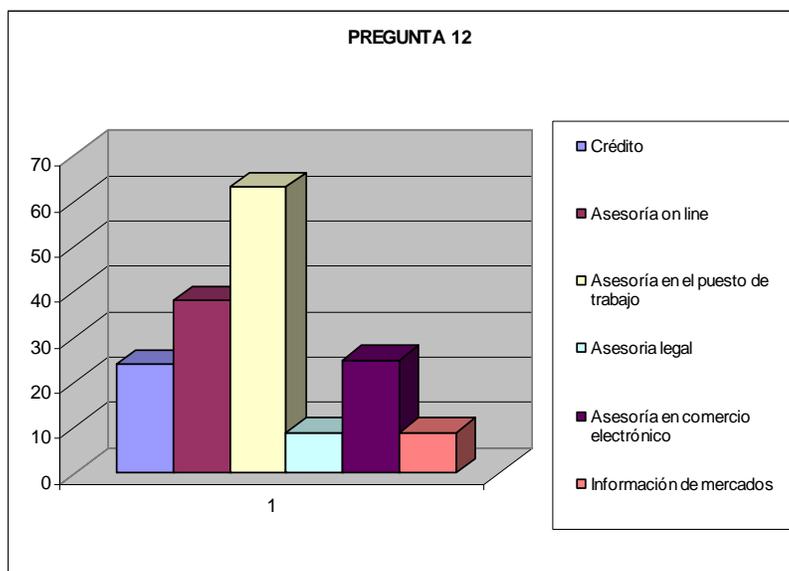
Debido a la diversidad de respuestas, éstas se agruparon por temas. Así se tiene que un 37,50% de los encuestados tiene la necesidad de asesoría en el puesto de trabajo, el 22% requiere de asesoría on line y 14,88% asesoría en comercio electrónico.

**Tabla N° 31**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Crédito	24	14,29
Asesoría on line	38	22,62
Asesoría en el puesto de trabajo	63	37,50
Asesoría legal	9	5,36
Asesoría en comercio electrónico	25	14,88
Información de mercados	9	5,36
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N 23**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

13.- ¿Las decisiones de contratación de servicios de asesoría las toma usted, las consulta con otras personas?

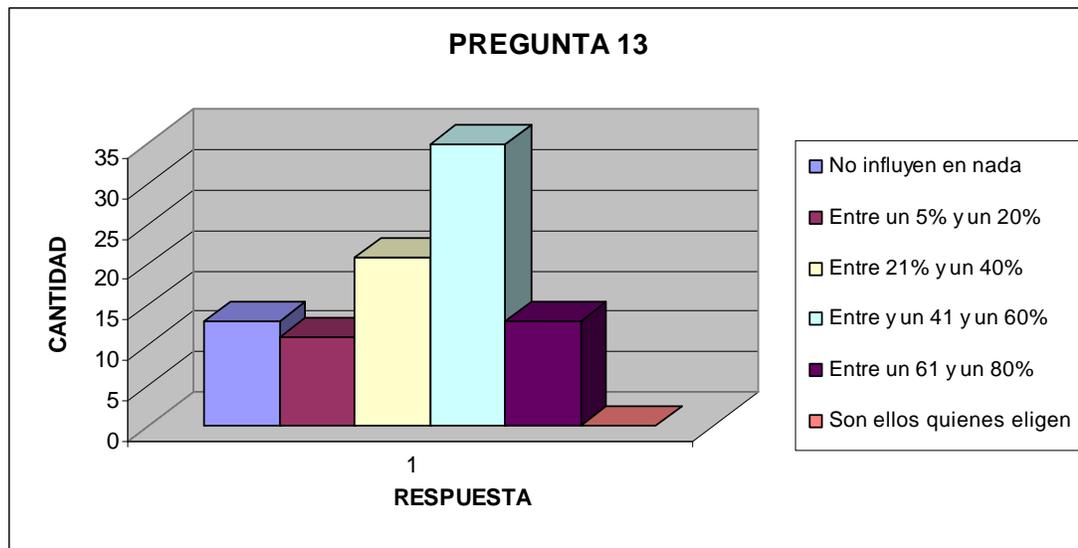
El 37,50% de los encuestados respondió que otras personas influyen entre el 41% y 60%. Ninguna persona respondió que otras personas toman las decisiones de contratación de servicios de asesoría.

**Tabla N° 32**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
No influyen en nada	24	14,29
Entre un 5% y un 20%	20	11,90
Entre 21% y 40%	38	22,62
Entre 41% y 60%	63	37,50
Entre 61 y 80%	23	13,69
Son ellos quienes eligen	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 24**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

14.- ¿Después de terminados los servicios de asesoría, la empresa que le brindó este servicio lo ha contactado para saber su nivel de satisfacción con el servicio prestado?. No responde si respondió NO en la pregunta 5.

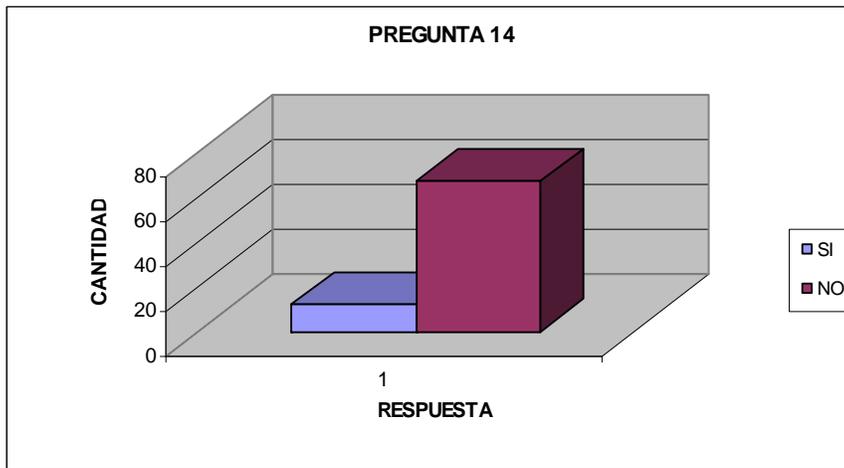
Al 84,81% de los encuestados, las empresas que brindaron el servicio de asesoría no los contactó una vez terminado el servicio para saber de su satisfacción.

**Tabla N° 33**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	12	15,19
NO	67	84,81
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

**Grafico N° 25**



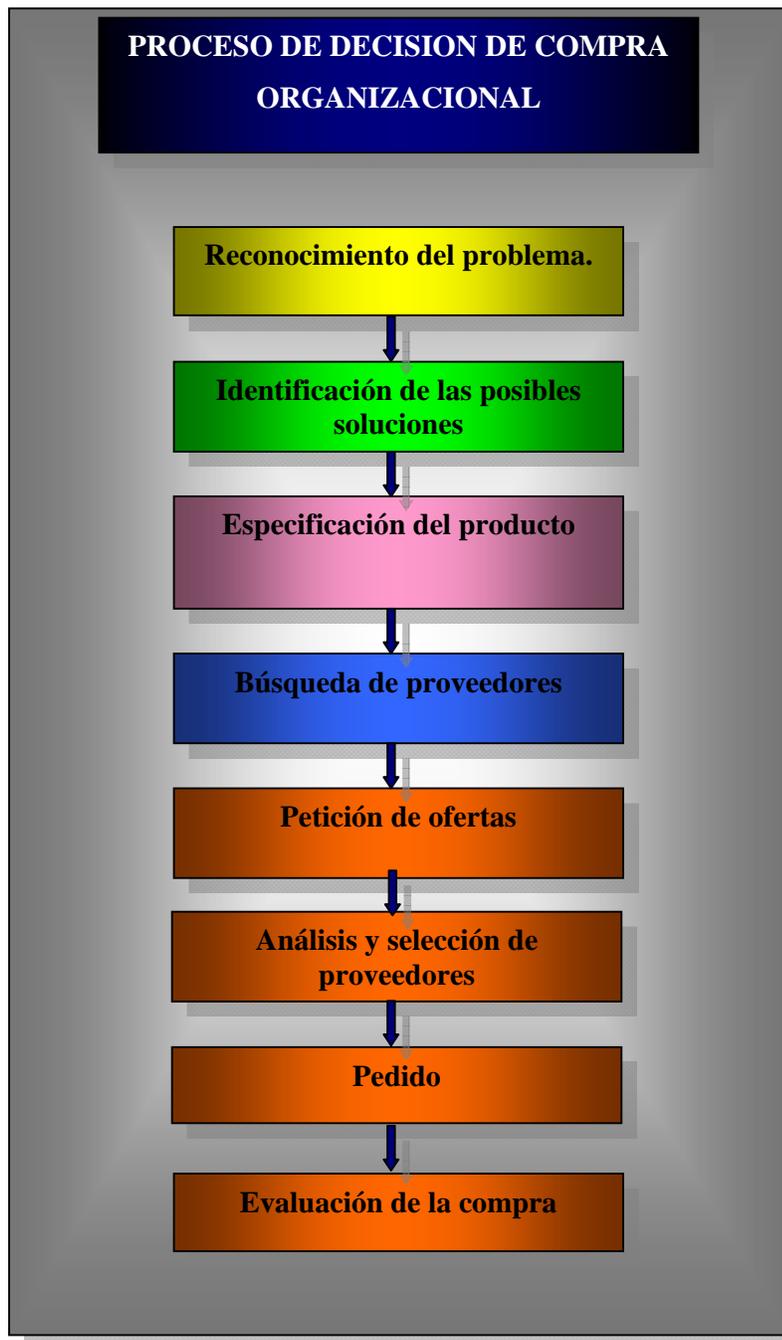
Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

## 2.7 Análisis del proceso de decisión de compra

A continuación se presenta el análisis de las etapas por las cuales pasa el comprador organizacional: reconocimiento del problema, identificación de las posibles soluciones,

especificación del producto, búsqueda de proveedores, petición de ofertas, análisis y selección de proveedores, pedido y evaluación de la compra.

**Grafico N° 26**



Fuente: Águeda Talaya, *Principios de Marketing*.  
Elaborado por: El autor

### **2.7.1 Reconocimiento del problema.**

“El proceso inicia con la percepción por parte de algún elemento de la organización, de una carencia, definida por la diferencia entre el estado actual y el deseado, que puede ser eliminada por la adquisición de algún producto o servicio”<sup>8</sup>.

En el estudio de mercado se determinó que las circunstancias que usualmente activan en el consumidor de la empresa Jimday Cia. Ltda., el reconocimiento del problema son: la disminución de las ventas, crecimiento de la competencia y el deseo de expansión en el mercado.

En las entrevistas de profundidad, se determinó que los clientes sienten la necesidad de incrementar sus ventas, sus utilidades, el rendimiento de su capital y desarrollar ventajas competitivas, mediante el asesoramiento en proyectos empresariales.

### **2.7.2 Identificación de posibles soluciones**

Cuando la necesidad alcanza un nivel de umbral se convierte en un impulso, si éste impulso del consumidor es fuerte y hay un objeto de gratificación bien definido a su alcance, es probable que el consumidor lo compre. Si no es así, el consumidor puede buscar más información y su intensidad dependerá de la fuerza de su deseo.

Los responsables de las compras en la organización analizan y buscan los productos o servicios con características que se adecuen a las necesidades de la organización.

En nuestro caso de estudio se determinó que las fuentes de información que los consumidores utilizan son: fuentes personales como amigos y familiares, fuentes comerciales como carteles y banners y fuentes públicas como medios de comunicación masiva (periódicos locales y guía telefónica), además del internet.

---

<sup>8</sup> Águeda Esteban, *Principios de Marketing*, Madrid, Esic, 2008, Pág.155

El cliente establece las características y especificaciones del servicio a adquirir y su cantidad. Se determinó que los clientes visitan más de una empresa en su proceso de compra, buscando a aquellas empresas que cumplan con las características generales que cubran sus necesidades de asesoría.

### **2.7.3 Especificación del producto**

En esta etapa se determinan las características específicas del servicio solicitado. Debido a que las necesidades y características de un cliente difieren de otro, conjuntamente con el cliente la empresa analiza los requerimientos de éste y se genera un producto que responde a sus necesidades.

En el área de asesoría empresarial se discute el tema de la asesoría, se hace una revisión general del tipo de empresa, mercado, producto o servicio que presta, y de acuerdo a los resultados obtenidos se fijan parámetros, características, nivel de profundidad del análisis entre otras para definir el servicio de asesoría.

En el área de publicidad exterior se discuten con el cliente los materiales, diseños y se realizan simulaciones en la computadora, para que tenga una visión más clara del producto final.

En el área de ingeniería civil, además de presentar los servicios que la empresa brinda con los estándares de calidad establecidos por la misma, se discuten los requerimientos del cliente y se adaptan los servicios a sus necesidades. En este análisis intervienen diferentes miembros de la organización que solicita el servicio de asesoría realizando una relación de costo beneficio.

De igual manera se determinó que el conjunto de atributos que los consumidores buscan está conformado por: calidad, prestigio, profesionalismo, experiencia, servicio al cliente, precio bajos.

#### **2.7.4 Búsqueda de proveedores**

Normalmente un consumidor comprará la marca que cumpla con sus expectativas, cubra sus necesidades, mas pueden existir factores que consigan interponerse entre la intención de compra y la decisión de compra.

La actitud de otras personas puede reducir la posibilidad de compra de un bien o servicio. El grado en el cual la actitud de otra persona reducirá la alternativa preferida del consumidor dependerá de la intensidad de la actitud negativa de la otra persona y de la motivación del cliente para acatar los deseos de la otra persona.

Además, la intención de compra también recibe influencia de factores situacionales no previstos como la reducción de ingresos de la familia, la urgencia de comprar otro bien, información de última hora sobre insatisfacciones del producto, etc.

En la investigación de mercado se determinó que en el caso de la asesoría a microempresas, es común que la decisión del consumidor esté analizada y por ende influenciada por otras personas como: socios, familiares, amigos. Esto debido al valor de la asesoría y al monto de la inversión que los consumidores harán en los diferentes proyectos. Debido a estos factores, las preferencias, las intenciones de compra no son predictores completamente confiables de la elección de compra real.

Se determinó que los clientes buscan opciones, contactándose por los menos con dos empresas antes de adquirir al servicio de asesoría.

#### **2.7.5 Petición de ofertas**

Se determinó que un porcentaje importante de los clientes visitan a las empresas de asesoría para solicitar sus servicios, otros lo realizan por teléfono y en menor número por correo electrónico. La empresa proporciona una proforma en la cual se detallan las condiciones y características del servicio solicitado.

### **2.7.6 Análisis y selección de proveedores**

Como ya se indicó, los clientes visitan por lo menos a dos empresas de asesoría. En el proceso de análisis intervienen diferentes, miembros de la organización. Su análisis se basa en la relación costo beneficio. El precio es uno de los factores importantes al momento de tomar la decisión de comprar.

De igual manera se determinó que el conjunto de atributos que los consumidores buscan está conformado por: calidad, prestigio, profesionalismo, experiencia y servicio posventa.

### **2.7.7 Pedido**

El proceso de pedido resulta de una discusión entre el cliente y la empresa para establecer las condiciones de la compra. Por la naturaleza del servicio los pedidos son específicos, con características únicas para cada cliente. Una vez que de terminan los parámetros de la asesoría y se formaliza el contrato, la misma se realiza en su mayor parte en las oficinas del cliente.

### **2.7.8 Evaluación de la compra**

Una vez realizada la compra el consumidor sentirá cierto grado de satisfacción o de insatisfacción y por tanto de dedicará a acciones posteriores a la compra.

“La entrega del producto supone que el comprador está en disposición de utilizarlo y de valorar los resultados tanto de los productos como de los proveedores empleados. La evaluación se realiza por parte de aquellos departamentos usuarios del bien o servicios”.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Águeda Esteban, *Principios de Marketing*, Madrid, Esic, 2008, Pág.159

En el presente estudio se encontró que para el cliente de Jimday Cia. Ltda., es importante que la empresa realice un servicio postventa, mas al momento la empresa no cuenta con un programa de servicio postventa que permita identificar claramente insatisfacciones de los clientes y las causas de las mismas.

## **Capítulo III: Plan Posicionamiento**

### **3.1 Objetivos del plan de posicionamiento**

El propósito central del plan de posicionamiento es desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento de Jimday Cia. Ltda., y un plan de acción que nos permita diferenciar a Jimday Cia. Ltda. de la competencia, posicionar a la empresa en la mente de los clientes y prospectos y facilitar la fidelización del cliente. Para esto se han planteado los siguientes objetivos:

- Incrementar en un 5% la participación del mercado en el cuarto mes después de implementar el plan de posicionamiento.
- Incrementar en un 10% el número de clientes, para finales del cuarto mes después de implementado el plan de posicionamiento.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en un 20% al cuarto mes de implementado el plan de posicionamiento.
- Incrementar en un 20 % la rentabilidad de la empresa al cuarto mes de implementado el plan.

Para el cumplimiento de estos objetivos se ha planteado un sistema de seguimiento, que involucra indicadores y una investigación constante de mercado.

Así se analizará:

- El nivel de ventas mensual por servicio.
- La variación en el número de clientes
- Nivel de satisfacción del cliente.
- El número de ofertas enviados.

- Número de proformas realizadas.
- Número de mensajes enviados
- Número de piezas comunicacionales elaboradas y comunicadas.
- Número de reclamos atendidos.
- Nivel de rentabilidad
- Porcentaje de variación de precios
- Análisis de atributos, top of mine.
- Costos de producción.
- Número de horas hombre por servicios contratado.

### **3.2 Segmentación del mercado.**

La segmentación nos permite tener una idea clara de los, así una buena segmentación le llevará a la empresa a conseguir sus metas propuestas. No tener definido de una manera concreta y correcta un segmento de mercado al cual se pueda satisfacer mejor que nadie todas sus necesidades y problemas y donde la empresa concentre todos sus esfuerzos, es una de las causas que con mayor frecuencia provocan el fracaso de las pequeñas empresas, ya que no se puede venderle a todo el mundo, por que no todos necesitan los servicio que la empresa proporciona.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables

- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables.

Debido a que la empresa Jimday Ltda., no tiene definida su segmentación se ha realizado el siguiente procedimiento para identificar los segmentos a los cuales esta atendiendo.

- Se realizó una lista de los clientes actuales
- Se separó y definió en bloques a los clientes actuales
- Se analizó la facturación media de los clientes
- Tamaño de los clientes, número de empleados
- Tipo de industria
- Quien compra y que aspectos valora
- Cuáles son los beneficios que más valora el cliente
- Ubicación de los clientes
- Periodicidad de la compra
- Problemas más comunes, repetitivos.
- Procedimiento de compra
- Que otros servicios o productos compran o les gustaría comprar.
- Como prefieren pagar
- Género
- Edad promedio

Cabe indicar que mucha de esta información se obtuvo de la las entrevistas de profundidad, de las encuestas y de preguntas a clientes y prospectos en las instalaciones de Jimday Ltda.

Como se ha indicado anteriormente el comportamiento industrial de compra es fundamentalmente diferente del comportamiento de compra de consumo, ya que el cliente organizacional no es un individuo, sino una serie de individuos que interactúan para la toma de decisiones en una organización formal. Los clientes de la empresa son básicamente organizaciones lucrativas, industriales o institucionales que compran bienes y servicios para utilizarlos en sus empresas.

Como resultado de este procedimiento se identificó el siguiente segmento: micro empresas y pequeñas empresas, ubicadas en el sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, que consumen servicios de asesoría empresarial y publicidad exterior.

Con esta segmentación se pretende

- Identificar las necesidades más específicas para los submercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de
  - Marketing
  - Producción
  - Logística
  - Toma de decisiones
- Hacer publicidad más efectiva
- Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

**Tabla N° 34**

	Variable	Preguntas orientadoras	Categorización
Principales variables para la segmentación de los mercados de industriales	Demográficas	Industria: ¿Hacia cuáles compradoras de este producto nos dirigiremos?	Comercializadoras, servicios, fabricas
		Tamaño de la empresa: ¿De qué tamaño serán las empresas hacia las que nos dirigiremos?	Microempresas, pequeñas empresas
		Ubicación: ¿Hacia qué zonas geográficas nos dirigiremos?	Sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito
	Variables de operaciones	Tecnología: ¿Hacia qué tecnologías del cliente nos dirigiremos?	Mediana implementación de tecnología
		Grado de usuario/no usuario: ¿Nos dirigiremos hacia los usuarios que lo usan mucho, regular o poco, o hacia los que no lo usan?	Uso regular
		Capacidad del cliente: Nos dirigiremos hacia clientes que necesitan muchos servicios o a hacia los que necesitan pocos?	Muchos servicios
	Procedimientos de compra	Organización de la función de compras: ¿Nos dirigiremos hacia empresas con organizaciones de compras muy centralizadas o descentralizadas?	Organizaciones simples centralizadas
		Estructura de poder: ¿Nos dirigiremos hacia empresas dominadas por la ingeniería, por las finanzas o por la mercadotecnia?	Mercadotecnia
		Carácter de la relación existente: ¿Nos dirigiremos hacia empresas con las que ya tenemos relaciones sólidas o sólo perseguiremos a las más deseables?	Relaciones sólidas
		Políticas generales para comprar: ¿Nos dirigiremos hacia empresas que prefieren el arrendamiento, los contratos de servicios, los sistemas de compras o las ofertas selladas?	Contratos de servicios
		Criterios para comprar: ¿Nos dirigiremos hacia empresas que buscan la calidad, los servicios o los precios?	Precios bajos

**Fuente:** Águeda Talaya, *Principios de Marketing*.  
**Elaborado por:** El autor

### 3.3 Selección de un segmento objetivo.

Este punto tiene como propósito central definir el nicho de mercado o público objetivo al cual se va a dirigir la empresa.

Después del análisis de los factores enunciados anteriormente se determinó que los segmentos a los cuales la empresa va a enfocar todos sus esfuerzos son los de asesoría empresarial y publicidad exterior. Se determinó los servicios de ingeniería civil no están generando ingresos significativos; que el nivel de competencia es muy alto y que la empresa Jimday Ltda., al momento no cuenta con factores que le permitan desarrollar ventajas competitivas en este servicio.

De acuerdo a la investigación se estableció que en la zona centro norte de Quito se encuentran 300 micro empresas legalmente constituidas, mas se debe tomar en cuenta que existe muchas más pero al no estar formalmente establecidas su cuantificación resulta imposible.

La falta de información detallada que permita cuantificar exactamente cada uno de los segmentos no ha permitido obtener datos exactos, mas para cuantificar los segmentos se ha tomado en cuenta el porcentaje de participación en las ventas de cada segmento, teniéndose así el siguiente cuadro.

**Tabla No. 35**

SEGMENTOS	PORCENTAJE	NUMERO DE MICROEMPRESAS
ASESORIA EMPRESARIAL	55%	165
PUBLICIDAD EXTERIOR	30%	90
ASESORIA INGENIERIA EMPRESARIAL	15%	45
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** El autor

Y teniendo en cuenta que los segmentos a los cuales la empresa dirigirá sus esfuerzos son los de asesoría empresarial y publicidad exterior, se tiene un número de 255 microempresas formalmente establecidas, a las cuales se dirigirán las estrategias de posicionamiento.

### **3.4 Atractivo del mercado.**

#### **3.4.1 Potencial de ventas y estabilidad.**

Como ya se ha indicado las ventas han tenido un sostenido crecimiento a pesar de que existe cierta estacionalidad ya que las ventas crecen en unos meses más que en otros.

En el capítulo 1, se puede notar que las ventas crecen del año 2006 al año 2012 en

aproximadamente el 288%. Las ventas en asesoría empresarial son las que crecen en mayor porcentaje, seguidas por la publicidad exterior.

**Tabla N° 36**

SERVICIO	VENTAS POR SERVICIO						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EMPRESARIAL	24.652,80	28.792,00	38.922,00	48.991,80	76.343,60	88.921,00	73.151,65
PUBLICIDAD EXTERIOR	6.848,00	12.744,00	19.461,00	22.269,00	33.681,00	33.027,80	39.900,90
INGENIERIA CIVIL	2.739,20	5.664,00	6.487,00	2.969,20	2.245,40	5.081,20	19.950,45
<b>TOTAL</b>	<b>34.240,00</b>	<b>47.200,00</b>	<b>64.870,00</b>	<b>74.230,00</b>	<b>112.270,00</b>	<b>127.030,00</b>	<b>133.003,00</b>

**Fuente: JIMDAY CIA LTDA.**

**Elaborado por: el autor**

### **3.4.2 Crecimiento.**

Como se puede observar en el cuadro anterior, las ventas en asesoría empresarial se han incrementado a los largo de los años; de USD 24.652,80 en el año 2006 a USD 73151,65 en el 2012. De igual manera el servicio de publicidad exterior se ha incrementado de 6.848,00 en el año 2006 a 39.900,90. Lo cual hace prever un crecimiento del mercado para los próximos años.

### **3.4.3 Identificación y accesibilidad.**

Los segmentos están plenamente identificados, son completamente accesibles, lo cual hace que la publicidad, el mensaje y los medios ha utilizar tengan el resultado esperado.

### **3.4.4 Respuesta diferenciada a las acciones de marketing.**

Los segmentos identificados son diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing. Y cada segmento tendrá sus particularidades.

### **3.4.5 Ciclo de vida del producto.**

Del la investigación de mercado y debido a que existe la aceptación y el

reconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes además del crecimiento de las ventas, se determinó que el servicio que la empresa presta se encuentra en la etapa de crecimiento. En vista de que los segmentos seleccionados reúnen las anteriores condiciones podemos asegurar que son atractivos y la empresa está dispuesta a invertir en los mismos.

### 3.5 Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para el segmento

Existen algunas formas de posicionarse en el mercado entre las que se están: el posicionamiento en base a precio y calidad, con respecto al uso, en base a usuario, por el estilo de vida, con relación a la competencia, posicionarse a través del nombre, etc., mas la estrategia de posicionamiento de la empresa Jimday Ltda está basada en los atributos y características del servicio.

Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos son difíciles de implementar es por ello que es recomendable posicionarse fuertemente sobre un solo punto.

### 3.6. Identificación del mejor atributo

**Tabla N° 37**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	20	11,90
Formación profesional de los asesores	18	10,71
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	16	9,52
Buen trato	22	13,10

Innovación	5	2,98
Cumplimiento en servicio y tiempos.	22	13,10
Confianza	7	4,17
Calidad de los servicio.	11	6,55
Servicio post venta.	21	12,50
Ubicación	12	7,14
Precio	14	8,33
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Según los resultados obtenidos en el estudio de mercado los principales atributos que los clientes buscan en las empresas de asesoría en gestión empresarial son en su orden de importancia: el buen trato, el cumplimiento en servicios y tiempos, el servicio post venta, la experiencia en el tema motivo de la asesoría y la formación profesional de los asesores.

De las encuestas se determinó que el mejor atributo de la empresa Jimday Cia. Ltda., es el buen trato y el precio accesible, mas se debe indicar que existe un desconocimiento de la marca debido a que no se han realizado campañas publicitarias que permitan a los clientes identificar la empresa y los servicios que esta ofrece de igual manera sucede con las otras empresas que en las entrevistas de profundidad, entrevistas a clientes se identificaron como competencia directa.

### 3.6.1 Análisis de la posición de los competidores en función a ese atributo

En el siguiente cuadro se muestra el número de respuestas y el atributo que los encuestados escogieron para cada empresa

**Tabla N° 38**

ATRIBUTO	JIMDAY LTDA.	CESODE LTDA	CONSULTORA MULTI AREAS	SAMART BUSINESS
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	2	7	2	5
Formación profesional de los asesores	2	5	3	5
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado		11	5	2
Buen trato	11	6	6	2
Innovación	2		16	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	5	9	4	
Confianza	1	3	3	
Calidad de los servicios	1	9		3
Servicio post venta				
Precio accesible	9	2	5	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>17</b>
	<b>21%</b>	<b>31%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

**Tabla N° 39**

ATRIBUTO	MARKETING CONSULTING	GRITO VIRTUAL	BIG PLOTTER	CUT PRINT
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	3	3	8	5
Formación profesional de los asesores	3	5	9	5
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	1	10	5	6
Buen trato	2	7		
Innovación				12
Cumplimiento en servicio y tiempos.	2		19	
Confianza				5
Calidad de los servicios	4	18		
Servicio post venta	8			7
Precio accesible	2			
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
	<b>15%</b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>

Fuente: Investigación

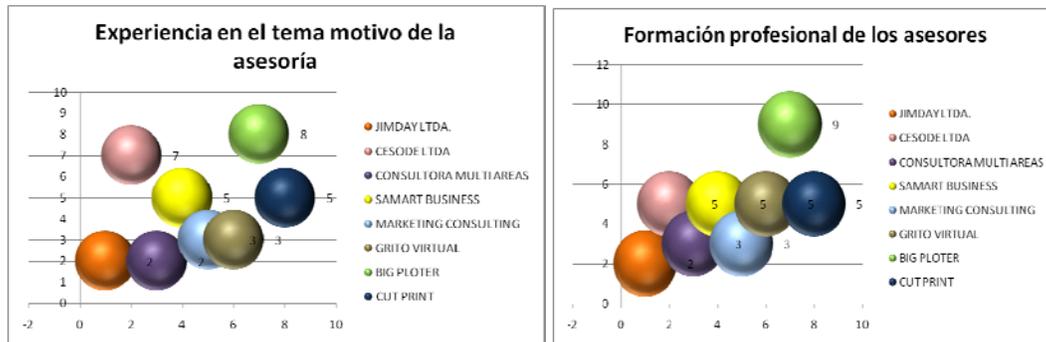
Elaborado por: El autor

Como se puede advertir el buen trato es el atributo que distingue a la empresa Jimday Cia. Ltda., seguido por el buen precio y el cumplimiento en tiempos y calidad de los servicios. Con relación al primer atributo; se nota una clara diferencia con relación a los otros competidores, al igual que el precio, mas con relación al prestigio y al servicio post venta se encuentra en total desventaja con relación a los otros competidores.

### 3.6.2 Mapas perceptuales

Con la información recolectada en la investigación de mercado, a continuación se presentan las percepciones de los clientes en referencia a los diferentes atributos de la empresa Jimday Cia. Ltda., y sus competidores.

Grafico N° 27

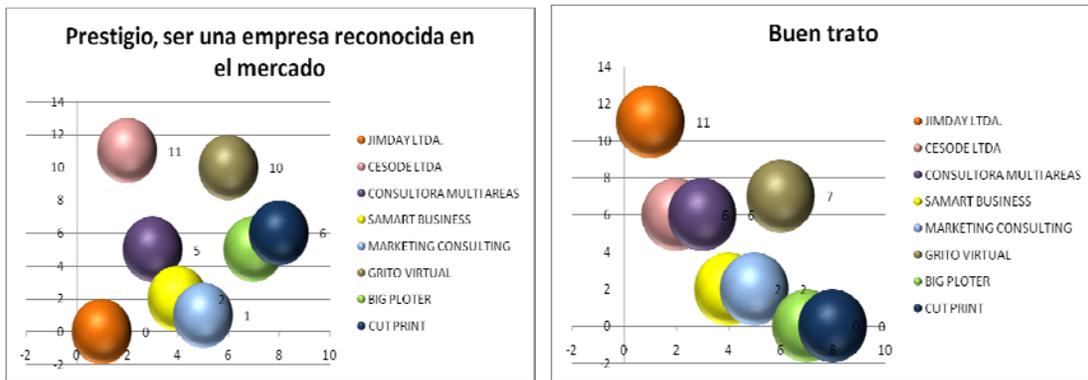


Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

En lo referente a la experiencia en el tema motivo de la consultoría, Big Ploteres es la empresa que más se distingue cone este atributo, seguido por CESODE Ltda., Smart Bussines y Cut Print.

En cuanto a la formación profesional de los asesores, destaca Big Plotter, seguido no tan cerca de CESODE Ltda., Smart Bussines, Grito irtual y Cut Print.

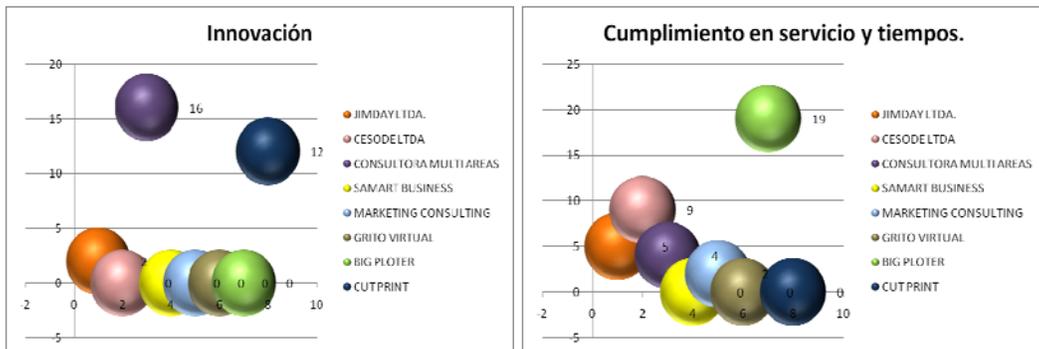
Grafico N° 28



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

CESODE Ltda., lidera el atributo de prestigio en el mercado,seguido de cerca por Grito Virtua; un poco más distante está Cut Print. En cuanto al buen trato es Jimday Ltda., la que se destaca. Un poco distante se encuentra Grito Virtual, Consultora Multiáreas y CESODEL Ltda.

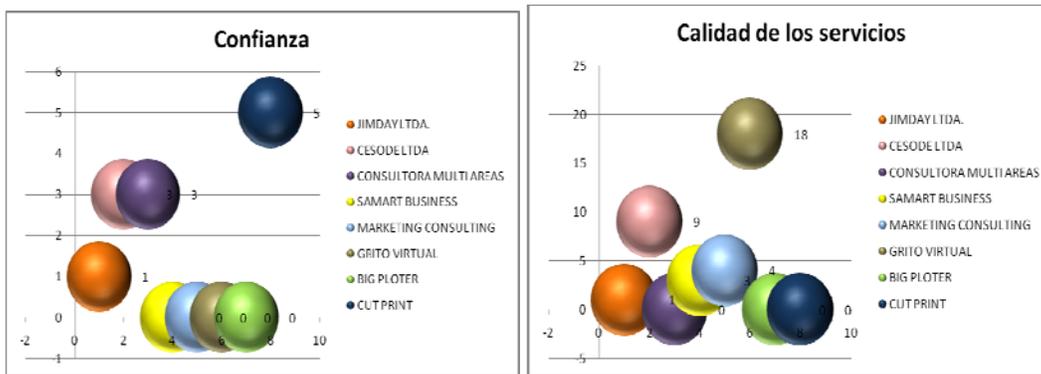
Grafico N° 29



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

En innovación es Consultoria Multiáreas quien se diferencia, seguida por Cut Print y muy distante de ástas dos el resto de empresas. Para el cumplimiento en servicios y tiempos Big Plotter lidera con una diferencia significativa sobre el resto de empresas.

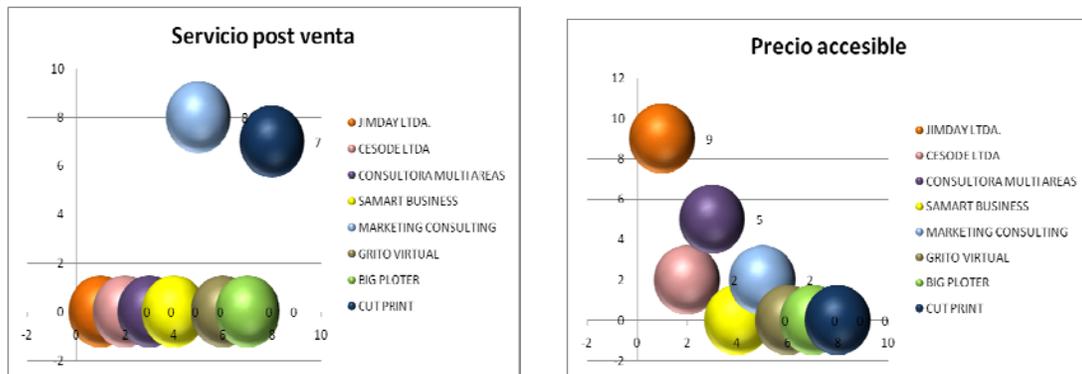
Grafico N° 30



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

En cuanto a confianza Cut Print obtiene el primer lugar, seguido por CESODE Ltda., y Consultora Multiáreas. Grito virtual se destaca significativamente en cuanto calidad de los servicios.

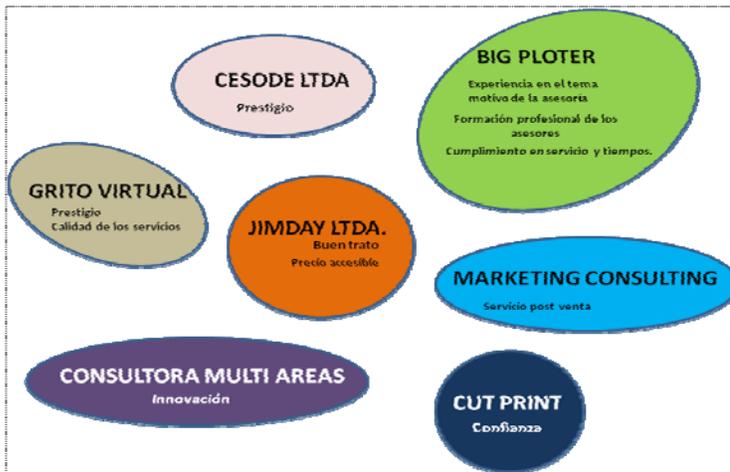
Grafico N° 31



Fuente: Investigación  
Elaborado por: El autor

En el servicio post venta solo dos empresas se diferencian: Marketing Consulting y Cut Print y Jimday Ltda., se diferencia por el precio accesible. En el siguiente mapa se presenta de manera simplificada a las empresas con su mejor atributo.

Grafico N° 32



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** El autor

### 3.6.3 Propuesta Única de Venta

La propuesta única de ventas o USP (Unique Selling Proposition) por sus siglas en inglés, es aquel valor o característica única de nuestra propiedad y debe ser relevante y motivadora para los consumidores.

Como resultado de la investigación de mercado, la estrategia de posicionamiento se basa en los siguientes factores:

- Habilidad para prestar el servicio prometido de manera cuidadosa y fiable.
- Disposición y voluntad de los miembros de la empresa para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- Conocimientos y atención mostrados por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- Atención individualizada que la empresa ofrece a los clientes

De igual manera se basa en las necesidades de los clientes identificadas el estudio de mercado como son la asesoría en el puesto de trabajo y vía Internet; es decir tener al asesor cerca o poder acceder a su asesoría en el menor tiempo posible.

Una vez analizados los atributos, las necesidades de los clientes, competencia, etc., la propuesta única de ventas de Jimday Proyectos y Servicios, se basa en ofrecer un servicio de asesoría en el puesto de trabajo:

*“Jimday Proyectos y Servicios, trabajando hombro a hombro con usted, una división más de su empresa”.*

Esta propuesta única de ventas se basa en el concepto de aprender y mejorar trabajando:

- La asesoría se la realiza en la empresa del cliente, en condiciones reales en las que funciona, en la que atiende a sus clientes y vende, directamente con los trabajadores, en sus puestos de trabajo.
- Con esto se evita que los trabajadores abandonen su puesto y se aprovecha al máximo el tiempo de aprendizaje, vinculándolo de manera práctica a las responsabilidades específicas del trabajador.
- Combina simultáneamente en todo el proceso de asesoría sesiones prácticas y directas de los trabajadores con los clientes y sesiones de consolidación de conocimientos y experiencias.
- Abarca todo el proceso ideal del aprendizaje organizacional directo: Observación previa, planificación conjunta con la gerencia de la empresa, implementación concreta de la asesoría y el debido seguimiento posterior.

Este concepto de asesoría hombro a hombro pone en práctica los conocimientos que se adquieren en los entrenamientos tradicionales.

### **3.7 Establecimiento de estrategias**

Debido a los resultados del estudio de mercado y para conseguir los objetivos del plan de posicionamiento y cumplir con la Propuesta Única de Ventas “*Jimday Proyectos y Servicios, trabajando hombro a hombro con usted, una división más de su empresa*”, se han establecido las siguientes estrategias tomando como referencia las 7 p del marketing y el mix comunicacional.

#### **3.7.1 Personas**

Todas las personas que intervienen en los procesos de la empresa desde la atención, pasando por la producción hasta el servicio posventa agregan valor al servicio. En este sentido y debido a que los atributos más importantes identificados en la investigación de mercado son: el buen trato, el cumplimiento en servicio y tiempos, el servicio post venta, la experiencia en el tema motivo de la asesoría y la formación profesional de los asesores. Se han planteado las siguientes estrategias.

- **Definir un proceso formal de selección de asesores**

El perfil de los asesores comprende:

- Conocimientos teóricos y prácticos
- Espíritu de servicio
- Normas éticas
- Reconocimiento de la sociedad
- Auto disciplina y auto control

- **Capacitación del personal en temas de servicio al cliente.**

Mediante la capacitación y entrenamiento continuo de los consultores y empleados de la empresa en motivación, trabajo en equipo, liderazgo, ventas, servicio al cliente.

- **Guión para contestar el teléfono**

Siendo muchas veces la comunicación telefónica el primer contacto del cliente con la empresa se ha determinado un guión Para atender el teléfono con la intención de que se convierta en hábito: Muy buenos días (tardes o noches), gracias por llamar a Jimday Proyectos y Servicios, le atiende (nombre y apellido de la persona), en que podría servirle.

### **3.7.2 Producto**

Los servicios son diseñados de acuerdo con las características y necesidades de los clientes. Son el producto de un análisis entre la empresa y el cliente de las necesidades, recursos y una búsqueda de la solución más adecuada, en pos del mejoramiento de su competitividad.

- **Prestación del servicio las instalaciones del cliente.**

La asesoría se desarrolla en el puesto de trabajo con la participación de los miembros de la empresa cliente, en situación real, desarrollando de esta manera capacidades en el cliente.

### **3.7.3 Plaza**

Se utilizaran como canal de distribución el internet a través de la página web, así como los gremios con los cuales se establezcan relaciones comerciales como vehículo para dar a conocer la empresa.

### **3.7.4 Precio**

El establecimiento del precio de los servicios se realiza tomando en cuenta las necesidades específicas, recursos a utilizarse y el margen de rentabilidad que la empresa ha considerado.

- **Elaborar una lista de precios por hora de asesoría y tipo de servicio**

Para que el cliente de Jimday Cia. Ltda, asuma que ésta cuida de él y pague el precio fijado.

- **Desarrollar nuevas formas de pago**

A través de tarjeta de crédito y crédito de acuerdo con los montos de las facturas.

### **3.7.5 Promoción.**

- **Desarrollo e implementación de un programa e mailing (marketing directo)**

Es indispensable la creación de la página web de la empresa que permita el intercambio de información y la dinámica con los clientes y posibles clientes, además de una base de datos tanto de clientes como de prospectos por lo que se accederá a diferentes instituciones que poseen esta información como la cámara de comercio al igual que la información levantada durante la investigación. Además existen en el mercado empresas que brindan este servicio.

A través de la página Web se creará un segmento de consulta y de información sobre los temas más comunes de gestión empresarial, el cual será actualizado mensualmente y será abierto al público.

De manera bimestral, se desarrollarán grupos virtuales de acuerdo con los segmentos de gestión empresarial y publicidad exterior al cual podrán ingresar sólo los clientes de Jimday Cia. Ltda., en donde se mantendrán foros discusión sobre diferentes temas planteados previa programación e invitaciones por medio de la página web y los correos electrónicos; un resumen de la información generada al igual que otra previamente preparada se enviará vía correo electrónico y será parte de la información de los segmentos de consulta de la pagina web.

De igual manera se fomentará la creación grupos de acuerdo con las aficiones o entretenimientos que sean afines a los clientes.

Debido al desarrollo de las redes sociales y al hecho de que éstas operan en muchos niveles, desde las relaciones de parentesco hasta las relaciones de organizaciones a nivel privado y estatal, se convierten en una herramienta importante para influenciar el los individuos y organizaciones contribuyendo de esta manera al desarrollo del plan de posicionamiento. Así la empresa creará cuentas principalmente en la red social facebook.

- **Elaboración de material publicitario**

Se desarrollara material gráfico el cual será entregado a clientes y prospectos y además se creará el catalogo virtual.

- **Implementar un sistema de referencias**

Mediante la página Web se dispondrá de un baner para los clientes que nos den su referencia y su testimonio para ser publicada tanto en la página Web como en cartas de presentación.

- **Publicaciones en revistas y periódicos**

Se realizarán publicaciones en periódicos y revistas de circulación local, como infomercial.

### **3.7.6 Procesos**

- **Implementar un sistema de seguimiento**

Se establece un sistema que permita conocer cuantas de las presentaciones sean cartas, correos electrónicos material POP enviadas a prospectos, se concretan en citas y en ventas. Esto se lo hará mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos para conocer el resultado.

- **Implementar un sistema permanente de información de mercado**

Mediante encuestas que permitan conocer mejor las necesidades de los clientes.

- **Establecer el servicio post venta**

Para esto se desarrollará un formato que permita recoger datos como números de teléfono, correo electrónico y dirección. Se enviarán notas de agradecimiento por la compra de los servicios y se mencionará el compromiso de la empresa en solucionar cualquier problema con los servicios contratados.

Todos los procesos establecidos en la empresa cumplen las fases de diseño, planificación, implementación, supervisión, control y rediseño del ser el caso, empleando la cadena de valor. Se eliminarán todas las actividades que no generen valor.

### **3.7.7 Evidencia**

- **Desarrollar un manual de imagen corporativa**

En este manual se indicará: el uso del logotipo de la empresa, el eslogan, las dimensiones para su reproducción, los colores corporativos, las fuentes tipográficas y los usos no permitidos de la marca. Además se reformulará la misión, y se establecerá la visión y los valores corporativos, fortaleciendo así su cultura corporativa. Se realizarán encuestas para medir la percepción de la empresa en los clientes.

### **3.8 Comunicación del posicionamiento al mercado.**

Como ya se indicó en la sección de estrategias el principal medio de comunicación es la página web a través del correo electrónico y las redes sociales, debido al bajo costo y las facilidades que este medio presta en la comunicación del posicionamiento. También se utilizarán anuncios en medios impresos locales como el diario Últimas Noticias y Metro Hoy; los mismos que se harán de manera semanal los días domingos, además revistas dirigidas a microempresarios como las publicaciones de la Cámara de Comercio de Quito y

Conquito. Se han programado tres publicaciones en cada una de las revistas, más se depende de la disponibilidad de las mismas.

Se cubrirá el sector centro norte por medio de promotores, quienes recorrerán la zona para la entrega de publicidad volante en las empresas y negocios de manera semanal, además con su visita se tomarán datos de las microempresas y negocios visitados, principalmente del correo electrónico.

En el siguiente cuadro se presentan las estrategias de posicionamiento, el medio de comunicación, la frecuencia y el número de mensajes que llegarán a los clientes y prospectos.

**Tabla N° 40**

ESTRATEGIA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA/ ACTUALIZACIÓN	NÚMERO DE MENSAJES/
Desarrollo e implementación de un programa e mailing	Página Web - Correo electrónico	semanal	600
Información sobre temas de gestión empresarial	Página Web	mensual	600
Foros de discusión	Página Web - Correo electrónico	trimestral	600
Fomento de grupos de entretenimiento	Página Web	mensual	600
Desarrollar nuevas formas de pago	Página Web	permanente	-
Servicio post venta	Página Web - Correo electrónico	permanente	-
Material publicitario	Promotores	semanal	500
Catalogo virtual	Página Web - Correo electrónico	semanal	600
Implementar un sistema permanente de información de mercado	Correo electrónico	semanal	de acuerdo al número de clientes
Implementar un sistema de referencias	Página Web	permanente	-
Implementar un sistema de seguimiento	Página Web - Correo electrónico	permanente	de acuerdo al número de clientes
Publicaciones en periódicos	Últimas Noticias y Metro Hoy	semanal	16
Publicaciones en revistas	Camara de Comercio y Conquito	mensual	6

**Fuente: Investigación**

**Elaborado por: El autor**

### 3.9 Cronograma y presupuesto del plan de acciones

A continuación se presenta el cronograma acciones de la empresa Jimday Proyectos y Servicios Cia. Ltda.

	ACTIVIDAD	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				COSTO USD
		semana				semana				semana				semana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	<b>Desarrollo e implementación de un programa e mailing</b>																	
	Internet																	120,00
	Base se datos																	150,00
	Diseño Pagina Web																	450,00
	Dominio pagina Web																	190,00
2	<b>Desarrollar un manual de imagen corporativa</b>																	640,00
3	<b>Desarrollar nuevas formas de pago</b>																	250,00
4	<b>Guión para contestar el teléfono</b>																	0,00
5	<b>Establecer el servicio post venta</b>																	250,00
6	<b>Elaboración de material promocional</b>																	
	Bnaner rollup (3)																	280,00
	Tarjetas de presentación (1.000)																	85,00
	Flayer A4 (6.000) y promotores																	960,00
	Hojas preimpresas (2.000)																	340,00
	Sobres preimpresos (2.000)																	280,00
	Carpetas 500																	200,00
7	<b>Implementar un sistema permanente de información de clientes</b>																	300,00
8	<b>Implementar un sistema de referencias</b>																	230,00
9	<b>Implementar un sistema de seguimiento</b>																	250,00
10	<b>Desarrollo e implementación de un plan de medios</b>																	
	Publicaciones en revista																	2.400,00
	Publicaciones en periódicos locales																	2.640,00
	<b>TOTAL</b>																	<b>10.015,00</b>

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- Las ventas tienen una estacionalidad marcada e influye en el flujo de efectivo de la empresa. Una clara identificación nos permitirá programar de mejor manera el uso de sus recursos.
- Los servicios de asesoría en Ingeniería Civil no representan ingresos significativos para la empresa y han tenido un decremento dentro de la composición de las ventas por lo que se ha decidido dejar de impulsarla y dedicarle esos esfuerzos y recursos a las dos áreas restantes.
- La empresa Jimday no tiene un posicionamiento en la mente de los clientes.
- Se necesita realizar un estudio de mercado constante para tener un mejor conocimiento de los clientes, competencia etc.
- El plan de posicionamiento resulta factible mas requiere de otras actividades que permitan su efectividad.
- El tributo que los clientes ven en la empresa Jimday Proyectos y Servicios Cia. Ltda. es el buen trato
- La misión de la empresa requiere de un replanteamiento que nos permita tener claro cuales son los grandes propósitos institucionales que le permitan a la empresa ser distinta de las demás.
- Existe una ligera diferencia entre lo que los miembros de la empresa piensan que son los atributos de la empresa con lo que los clientes realmente valoran en una empresa de asesoría, dada principalmente por la ubicación de la empresa, para los clientes este no es un factor determinante.
- Existe una rivalidad muy alta en el mercado de servicios de asesoría empresarial.

- Conocer el proceso de decisión de compra permite enfocar de mejor manera los esfuerzos de marketing de la empresa.
- La experiencia en el tema de la asesoría se identificó como el principal atributo en las entrevistas de profundidad seguido por la formación profesional de los asesores. Con la UPS, y las estrategias planteadas, se cubrirán estos atributos al igual que los del resto de la lista identificada.
- Mientras más información se reúna sobre los atributos que los clientes buscan en un producto o servicio más enfocado estará el plan de posicionamiento.
- No existe información detallada sobre el mercado de empresas de asesoría enfocadas a sector de la micro empresa lo cual dificulta el análisis del mercado y planteamiento de estrategias.
- En la encuesta realizada tan solo dos de las empresas consideradas como competencia directa fueron mencionadas, pero su participación no resulta muy significativa, las personas encuestadas mencionaron a empresas que están orientadas a otro segmento.
- El Internet, a pesar de representar el 1,27 % de los medios por los cuales los encuestados se enteraron de los servicios de consultoría, se convierte en el principal medio de comunicación del plan de posicionamiento.
- Al contratar los servicios de consultoría los clientes buscan aprovechar mejor sus recursos al igual que la diversificación de sus actividades.
- Los clientes buscan empresas que le brinden asesoría en el puesto de trabajo o que puedan tener asesoría de forma inmediata a través de Internet.
- La segmentación de mercado constituye un paso indispensable en la planeación del posicionamiento.

## **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda realizar la planificación estrategia de la empresa Jimday Cia. Ltda. para alinear los objetivos del posicionamiento a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Con el tiempo las posiciones se desgastan por falta de atención, y se hacen menos atractivas para un mercado en el cambiaron las necesidades o son copiadas por los competidores. Dentro de esto es necesario replantear la misión, punto fundamental para determinar a donde quiere llegar la empresa.
- Se debe contratar personal para crear una fuerza de ventas, al igual que personal administrativo que se encargue de la administración del la página web, servicio postventa y el seguimiento a los clientes.

## Bibliografía

- Aaker David, y Erick Joachimsthaler, *Liderazgo de Marca*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.
- Capriotti Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ariel S.A., 1999.
- Hair Joseph, Bush Robert y Ortinau David, *Investigación de mercados*, México, Litográfica Ingramex, 2006.
- Ind Nicholas y Norberto Chávez, *La Imagen Corporativa*, Barcelona, Ediciones Díaz Santos, 1992.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, *Principios de Marketing*, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008.
- Kotler Philip, *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1989.
- Malhotra, Narres, *Investigación de Mercados*, Naulcalpan de Juárez, Prentice –Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- Ohmae Kenichi, *La Mente del Estratega*, Madrid, McGraw-Hill, 2004.
- Parlad, C. K., *Estrategia Corporativa*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.
- Porter Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Bogotá, Planeta Colombiana S.A., 2006.
- Reeves Rosser , *La Realidad en la Publicidad*, Barcelona, Delvico Bates D.L., 1997.
- Ries Al, y Trout Jack, *Posicionamiento*, México, McGraw-Hill, 1992.
- Sanz Miguel, *Identidad Corporativa*, Madrid, Editorial ESIC, 2005.
- Trout, Jack y Rivkin Steve, *Diferenciarse o Morir*, Madrid, McGraw-Hill, 2001

## **Anexos**

### **Anexo 1. Cuestionario aplicado a clientes.**

Gracias por haber elegido nuestra empresa para satisfacer sus necesidades de asesoría empresarial. Para nosotros continúa siendo un placer poder contar con su colaboración, por lo que le pedimos que llene este breve cuestionario de forma anónima y sincera.

1.- ¿Qué es realmente lo que más le gusta de nuestra empresa, producto o servicio?

---

---

---

2.- ¿Qué es lo que menos le gusta o cree que deberíamos o podríamos mejorar?

---

---

---

3.- ¿Qué otro servicio o producto le gustaría que agregásemos?

---

---

---

4.- ¿Por qué nos compra o contrata a nosotros en lugar de a la competencia?

---

---

---

5.- Si tuviese que destacar algo especial de nuestro negocio servicio o producto ¿qué sería?

---

---

---

6.- Olvidándose de este negocio en particular, ¿Qué cree usted que debería tener un negocio, servicio, o producto como éste, para que fuese ideal

---

---

---

7.- ¿Ha recomendado alguna vez nuestro negocio?

Si responde SI ¿Qué es lo que ha destacado al recomendarlo?

Si responde NO, ¿por qué no?

---

---

---

**Anexo 2. ENCUESTA A PROSPECTOS JIMDAY S.A.**

1.- Dígame nombres de empresas que realizan asesoría empresarial que se le venga este momento a la mente

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_
- 6.- \_\_\_\_\_
- 7.- \_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce usted a Jimday Cia. Ltda.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a CESODE Ltda.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a Consultora Multiareas.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa Smart Business.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa Marketing Consulting.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa de Grito Visual.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa Big Plotter?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa Cut Print?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

¿Conoce usted a la empresa Soluciones Gráficas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue si cómo las calificaría a en los siguientes aspectos:

Por favor señale solo una x en la casilla que mejor recoja su criterio.

<b>ATRIBUTO</b>	
Experiencia en el tema motivo de la asesoría	
Formación profesional de los asesores	
Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado	
Buen trato	
Innovación	
Cumplimiento en servicio y tiempos.	
Confianza	
Calidad de los servicios	
Servicio post venta	
Precio accesible	

3.- ¿En algún momento ha tenido la necesidad de utilizar los servicios de una empresa de asesoría empresarial?

a) SI

b) NO

4.- ¿En que áreas de su organización o en que temas empresariales ha tenido necesidades de asesoramiento? Puede escoger más de una opción.

a) Área Administrativa \_\_\_\_\_

b) Área financiera \_\_\_\_\_

c) Procesos \_\_\_\_\_

d) Marketing \_\_\_\_\_

e) Talento humano \_\_\_\_\_

f) Diseño y evaluación de Proyectos \_\_\_\_\_

g) Publicidad exterior \_\_\_\_\_

h) Ingeniería civil \_\_\_\_\_

i) Otros \_\_\_\_\_

5.- ¿Ha utilizados los servicios de asesoramiento empresarial?

Si responde SI pase a la siguiente pregunta. Si responde NO indique por qué y pase a la pregunta 9.

a) SI

b) NO

6.- El asesoramiento lo ha recibido de:

a) Empresa formal

- b) Organización informal
- c) Profesional independiente

7.- ¿Cómo se enteró de esa empresa o ese profesional asesor?

- a) Internet
- b) Radio
- c) Televisión
- d) Anuncio en periódicos
- e) Anuncios en Revista
- f) Hojas volantes
- g) Referencias de un conocido

Otro \_\_\_\_\_

8.- ¿Visitó más de una empresa de asesoramiento?

- a) SI  a.a) Cuantas? \_\_\_\_\_
- b) NO

9.- ¿Por qué contrató los servicios de esa empresa? De no haber contratado los servicios por favor responda por qué los contrataría.

- a) Experiencia en el tema motivo de la asesoría
- b) Formación profesional de los asesores
- c) Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado
- d) Innovación
- e) Cumplimiento en servicio y tiempos.
- f) Confianza

- g) Calidad de los servicio.
- h) Servicio post venta.
- g) Ubicación
- h) Precio
- i) Otro \_\_\_\_\_

10.- ¿Podría priorizar los atributos que lo llevaron o lo llevarían a tomar la decisión de contratar servicios de asesoría? Siendo uno el más importante y 11 lo menos importante

- a) Experiencia en el tema motivo de la asesoría
- b) Formación profesional de los asesores
- c) Prestigio, ser una empresa reconocida en el mercado
- d) Innovación
- e) Cumplimiento en servicio y tiempos.
- f) Confianza
- g) Calidad de los servicio.
- h) Servicio post venta.
- i) Ubicación
- j) Precio
- k) Otro \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué beneficios espera obtener al contratar asesoría empresarial? Marque con una X solo una respuesta

Incremento en las ventas	
Incremento de utilidades	
Mejorar la imagen corporativa	
Desarrollo de identidad corporativa	
Aprovechar mejor los recursos	
Diversificación	

12.- ¿Tiene alguna necesidad de asesoría empresarial que aun no ha sido cubierta? Marque con una X solo una respuesta.

Crédito	
Asesoría on line	
Asesoría en el puesto de trabajo	
Asesoría legal	
Asesoría en comercio electrónico	
Información de mercados	

13.- ¿Las decisiones de contratación de servicios de asesoría las toma usted, las consulta con otras personas?

- a) No influyen en nada \_\_\_\_\_
- b) Entre un 5% y un 20% \_\_\_\_\_
- c) Entre 21% y un 40% \_\_\_\_\_
- d) Entre y un 41 y un 60% \_\_\_\_\_
- e) Entre un 61 y un 80% \_\_\_\_\_
- f) Son ellos quienes eligen \_\_\_\_\_

14.- ¿Después de terminados los servicios de asesoría, la empresa que le brindó este servicio lo ha contactado para saber su nivel de satisfacción con el servicio prestado?. No responda si contestó NO en la pregunta 5.

a) SI

b) NO