

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA HC  
CONSULTORES DEDICADA A LA ASESORÍA DE RIESGOS INTEGRALES  
EN INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS DEL ECUADOR, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTORES:

NATALIA FERNANDA MANTILLA JIJÓN  
GUIDO MAURICIO SÁNCHEZ JIMENEZ

DIRECTOR:

ANDRÉS RICARDO MOLINA CÓRDOVA

Quito, junio de 2013

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotros Natalia Fernanda Mantilla Jijón y Guido Mauricio Sánchez Jiménez, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, junio de 2013

f: \_\_\_\_\_

Natalia Fernanda Mantilla Jijón

CC. 171490142-6

f: \_\_\_\_\_

Guido Mauricio Sánchez Jiménez

CC. 171219031-1

## **DEDICATORIA**

"A ti Señor que tanto me has dado, concédeme algo más: Un corazón agradecido, no permitas que nada me aleje de Ti"

A mi Madre: A quien tanto quiero y admiro, gracias a su amor y ejemplo ha hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme en la vida como mujer, esposa, madre y profesional.

A mi esposo: Por la paciencia, apoyo y cariño incondicional, va por ti, por lo que vales, porque admiro tu fortaleza y lo que has hecho por mí, porque te amo, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, por impulsarme en los momentos más difíciles de mi carrera y de mi vida.

A mi hija: Por ser el motivo y la razón de mi existir, por inspirarme a seguir adelante, por ser un milagro en toda la extensión de la palabra y vivir.

A Tarzán y Nicolás, por su compañía y afecto en mis momentos de soledad, por darme alegrías inmensas, paz, serenidad y lealtad.

Natalia Mantilla

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Grado está dedicado en primer lugar a DIOS, ya que con su bendición ha sido posible alcanzar todos los objetivos trazados.

A mis PADRES por inculcarme sus valores y principios que me han servido de mucho para ser un hombre de bien y un exitoso profesional.

A mi hija EMILY SANCHEZ que es una de las más grandes alegrías que me dio la vida, ella es el motor para seguir siempre adelante, mi inspiración y mi gran orgullo.

Mauricio Sánchez

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	2
Información general .....	2
Ubicación geográfica de la empresa .....	3
Giro del negocio.....	3
CAPÍTULO II.....	10
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10
Entorno de marketing.....	10
Análisis del microentorno .....	11
Análisis del macroentorno .....	17
CAPÍTULO III.....	27
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	27
Objetivos de la investigación .....	27
Identificación de mercado.....	28
Segmentación de mercado .....	28
Análisis de mercado objetivo.....	34
Tamaño de la muestra .....	35
Tabulación y análisis.....	36
Análisis de la oferta .....	50
Análisis de la demanda .....	51
Análisis FODA.....	52
CAPÍTULO IV.....	58
PLAN DE MARKETING .....	58
Definición de plan de Marketing .....	58
Ventajas del plan de Marketing .....	58
Estructura del plan de Marketing.....	58
Objetivos del plan de Marketing.....	59
Marketing mix ampliado.....	60
Estrategias de Marketing de servicios.....	63
Matriz de estrategias FODA .....	75
CAPÍTULO V.....	92
ESTUDIO FINANCIERO .....	92
Estado de resultados.....	92
Elaboración del presupuesto .....	94
Estado de resultados proyectados .....	98
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES.....	101
LISTA DE REFERENCIAS .....	102
ANEXOS .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Institución financiera a la que pertenecen los encuestados.....	37
Tabla 2. Motivos para contratar consultoría de riesgos .....	38
Tabla 3. Cultura de riesgos en el país .....	39
Tabla 4. Frecuencia de participación a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero .....	40
Tabla 5. Aplicación de consultorías de riesgos en la gestión.....	41
Tabla 6. Satisfacción del cliente .....	42
Tabla 7. Cambio de proveedor.....	43
Tabla 8. Utilización de software de riesgo financiero en las instituciones.....	44
Tabla 9. Tipo de software/s que requiere la institución para automatizar la gestión de riesgos .....	45
Tabla 10. Preferencias en el servicio .....	46
Tabla 11. Conocimiento de la empresa HC Consultores .....	47
Tabla 12. Posibilidad de contratar a la empresa HC Consultores .....	48
Tabla 13. Medio por el cual se conoció a la empresa HC Consultores.....	49
Tabla 14. Análisis FODA de la empresa HC Consultores .....	53
Tabla 15. Identificación y análisis de debilidades .....	54
Tabla 16. Identificación y análisis de oportunidades.....	55
Tabla 17. Identificación y análisis de debilidades .....	56
Tabla 18. Identificación y análisis de amenazas .....	57
Tabla 19. Estrategia de servicio / Garantía y post implementación.....	64
Tabla 20. Estrategia de precio.....	66
Tabla 21. Estrategia de promoción / Página web.....	67
Tabla 22. Estrategia de promoción / Anuncios para página web.....	68
Tabla 23. Estrategia de promoción / Material de publicidad .....	68
Tabla 24. Estrategia de promoción / Tele marketing .....	69
Tabla 25. Estrategia de promoción / Seminario público anual .....	69
Tabla 26. Estrategia de promoción / Boletines informativos para página web.....	70
Tabla 27. Estrategia personas / Uniformes para dama.....	71
Tabla 28. Estrategia personas / Uniformes para caballero .....	72
Tabla 29. Estrategia de promoción / Papelería y material de apoyo.....	74
Tabla 30. Estrategia presentación o evidencia física / Adecuación oficina .....	75

Tabla 31. Matriz FODA/ HC Consultores .....	77
Tabla 32. Matriz de objetivos y estrategias / HC Consultores .....	78
Tabla 33. Inversión plan de Marketing .....	79
Tabla 34. Plan de acción No. 1 .....	80
Tabla 35. Plan de acción No. 2 .....	81
Tabla 36. Plan de acción No. 3 .....	82
Tabla 37. Plan de acción No. 4 .....	83
Tabla 38. Plan de acción No. 5 .....	84
Tabla 39. Plan de acción No. 6 .....	85
Tabla 40. Plan de acción No. 7 .....	86
Tabla 41. Plan de acción No. 8 .....	87
Tabla 42. Plan de acción No. 9 .....	88
Tabla 43. Plan de acción No. 10 .....	89
Tabla 44. Plan de acción No. 11 .....	90
Tabla 45. Plan de acción No. 12 .....	91
Tabla 46. Estado de resultados.....	93
Tabla. 47. Presupuesto de ingresos .....	95
Tabla 48. Presupuestos de gastos operativos .....	96
Tabla 49. Presupuesto de Marketing.....	97
Tabla 50. Estado de Resultados proyectado sin plan de Marketing.....	98
Tabla 51. Estado de resultados proyectado con plan de Marketing.....	99

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Mapa de ubicación HC Consultores Cía. Ltda. ....	3
Esquema 2. Entorno de marketing .....	10
Esquema 3. Microentorno del marketing.....	11
Esquema 4. Organigrama HC Consultores .....	13
Esquema 5. Clientes HC Consultores .....	14
Esquema 6. Macroentorno de Marketing.....	17
Esquema 7. Depósitos del Sistema Financiero Nacional.....	22
Esquema 8. Depósitos del Sistema Financiero Nacional.....	22
Esquema 9. Instituciones financieras reguladas / Mutualistas.....	30
Esquema 10. Instituciones financieras reguladas / Instituciones Públicas.....	30
Esquema 11. Instituciones financieras reguladas / Sociedades financieras .....	31
Esquema 12. Instituciones financieras reguladas / Bancos privados .....	32
Esquema 13. Instituciones financieras reguladas / Cooperativas.....	33
Esquema 14. Institución financiera a la que pertenecen los encuestados .....	37
Esquema 15. Motivos para contratar consultoría de riesgos.....	38
Esquema 16. Cultura de riesgos en el país.....	39
Esquema 17. Frecuencia de participación a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero .....	40
Esquema 18. Aplicación de consultorías de riesgos en la gestión .....	41
Esquema 19. Satisfacción del cliente.....	42
Esquema 20. Cambio de proveedor .....	43
Esquema 21. Utilización de software de riesgo financiero en las instituciones .....	44
Esquema 22. Tipo de software/s que requiere la institución para automatizar la gestión de riesgos .....	45
Esquema 23. Preferencias en el servicio.....	46

Esquema 24. Conocimiento de la empresa HC Consultores.....	47
Esquema 25. Posibilidad de contratar a la empresa HC Consultores .....	48
Esquema 26. Medio por el cual se conoció a la empresa HC Consultores .....	49
Esquema 27. Competidores HC Consultores.....	50
Esquema 28. Análisis FODA .....	52
Esquema 29. Estructura del plan de Marketing .....	59
Esquema 30. Marketing mix / Las 4 P's .....	60
Esquema 31. Marketing mix Ampliado / Las 7 P's .....	62
Esquema 32. Servicios de HC Consultores.....	64
Esquema 33. Proceso operativo HC Consultores.....	73
Esquema 34. Matriz FODA .....	76

## **RESUMEN**

Los Riesgos Integrales engloban la posibilidad de que ocurra cualquier evento que pueda derivar en consecuencias financieras negativas o nefastas. En la actualidad se ha desarrollado todo un campo de estudio en torno al riesgo financiero para disminuir su impacto. Con estos antecedentes se ha dado lugar a la creación de empresas en el Ecuador que prestan este tipo de servicios.

La presente tesis está desarrollada pensando en las necesidades de un Plan de Marketing, para la empresa HC Consultores, las estrategias propuestas y los beneficios que genera su utilización dentro de la empresa.

El primer capítulo recopila la información general de la empresa, giro del negocio, entre otros puntos.

El segundo capítulo aborda el análisis situacional de la empresa HC Consultores donde se determinan puntos clave para conocer el entorno real de la empresa.

El tercer capítulo es la aplicación del estudio de mercado obteniendo una fuente fidedigna de datos relevantes para el presente estudio.

El cuarto capítulo es la propuesta del Plan de Marketing para la empresa HC Consultores, donde se presentan las diferentes estrategias para mejorar sus servicios y la forma de abarcar el mercado y llegar a sus clientes.

El quinto capítulo se refiere al Estudio Financiero, que permite conocer el incremento económico que tendría la empresa HC Consultores con la aplicación del plan propuesto.

Al finalizar el presente trabajo se definen las conclusiones y recomendaciones respectivas a las que se han llegado luego del desarrollo de un Plan de Marketing para la empresa HC Consultores.

## **ABSTRACT**

The Integrated Risks encompass the possibility of the occurrence of any event that may result in negative or dramatic financial consequences. Today, an entire field of study about the financial risk has been developed to lessen its impact. Therefore, it has led to the creation of companies in Ecuador that provide these services.

This thesis has been developed taking into account the needs of a Marketing Plan for the company HC Consultores, the proposed strategies and the benefits from their use within the company.

The first chapter collects general information about the company, type of business, among other things.

The second chapter addresses the situational analysis of the company HC Consultores which identifies key points to know the actual business environment.

The third chapter is the application of market research, through a reliable source of data relevant to the present study.

The fourth chapter is the proposal of the Marketing Plan for the company HC Consultores, which presents the different strategies to improve their services and the way to cover the market and reach their customers.

The fifth chapter deals with the Financial Study, which identifies the economic growth that the company HC Consultores would have with the implementation of the proposed plan.

Finally, the development of a marketing plan for the company HC Consultores led to the definition of the respective conclusions and recommendations.

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, en base a la realidad y exigencias en el ámbito nacional e internacional, aprobó el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, (Resolución JB-2005-834, Sección IV, artículo 1) donde establece que las empresas supervisadas deben contar con una gestión integral de riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios.

La eliminación del riesgo financiero no es posible, pero si disminuir su impacto y las empresas financieras están obligadas a implementar Riesgos Integrales en la operación de sus funciones. Para ello, hay expertos en la selección de carteras y estrategias de negocio encaminadas únicamente a este fin. La empresa HC Consultores es una empresa que brinda este tipo de asesoría al mercado financiero del Ecuador.

Bajo los principios antes expuestos, la elaboración de un Plan de Marketing, es un paso que la empresa HC Consultores, debe dar; implica realizar un estudio, análisis y elaboración de un plan que permita aprovechar cada una de las opciones que tiene con sus Servicios de Riesgos Integrales.

La empresa HC Consultores es una empresa nueva en el mercado de asesoría financiera en el Ecuador que carece de un plan de marketing que permita su posicionamiento en el mercado, no posee un estudio, análisis y elaboración de un plan que le permita aprovechar cada una de las opciones que tiene con sus productos de riesgos integrales. Por ello el posicionamiento en el mercado a través de un plan de marketing, significaría un eje fundamental para lograr el éxito empresarial, implementando matrices necesarias para tabular y generar los indicadores de eficiencia, expectativas de los diferentes clientes y no clientes, también permitirá saber cómo se encuentran los nichos de mercado actuales y cuales son otros potenciales clientes.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **Información general**

HC Consultores es una empresa que propone al mercado un servicio de Asesoría Financiera y Consultoría Integral, diseñado para atender las necesidades empresariales de sus clientes, brindando soluciones personalizadas para potencializar sus habilidades y maximizar la consecución de sus objetivos.

### **Misión**

Contribuir al desarrollo del Sistema Real y Financiero nacional e internacional, mediante la oferta de Asesoría de calidad, con compromiso ético, excelencia en el servicio, recurso humano capaz y la mejor tecnología de Información.

### **Visión**

Ser una organización rentable y flexible, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia.

### **Antecedentes de la empresa**

HC Consultores es una empresa que se encuentra en el mercado desde el año 2002, con la figura de Persona Natural, manteniendo el nombre comercial desde sus inicios.

Fue constituida como Compañía Limitada recientemente en febrero de 2012, dirigida por su actual Gerente General Ing. Carlos Heredia MBA.CRM.

La razón social es “Heredia Carlos Soluciones Empresariales Cía. Ltda.” Pero debido a su trayectoria se mantiene el mismo nombre comercial con el cual se dio a conocer en el mercado nacional e internacional.

Actualmente la empresa posee oficinas propias radicándose en la ciudad de Quito, en la Av. 12 de Octubre y Colón en el edificio Torre Boreal.

### **Ubicación geográfica de la empresa**

La empresa HC Consultores se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. 12 de Octubre y Av. Colón, en el edificio Torre Boreal, piso 8, oficina 806.

**Esquema 1. Mapa de ubicación HC Consultores Cía. Ltda.**



**Fuente:** Google Maps

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

### **Giro del negocio**

HC consultores presta los servicios de Asesoría Financiera y Consultoría en Riesgo Integral, basada en la normativa vigente de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, que exige a las instituciones bancarias contar con una Gestión de Riesgos Integrales.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

**a. Consultorías**

Consultorías especializadas en: Riesgos Financieros → Riesgo Operativo → Procesos → Productividad / Optimización → Plan de Continuidad de Negocios → Plan de Seguridad de la Información

**Riesgos financieros:** Dada la importancia que tiene en la actualidad contar con metodologías que permitan identificar, analizar, evaluar, controlar los diferentes tipos de riesgo a los cuales se encuentra expuesta una Institución, HC Consultores propone asesoramiento integral en los siguientes tipos de riesgo:

**Riesgo de mercado:** Los servicios en la implementación de metodologías para Gestión de Riesgo son:

- ✓ Tasa de interés, riesgo de tipo de cambio,
- ✓ Metodologías de Brechas de Sensibilidad,
- ✓ Metodologías de Duración,
- ✓ Duración Modificada,
- ✓ VaR de Mercado,
- ✓ VaR Montecarlo de Crédito

**Riesgo de liquidez:** HC consultores presta servicios en implementación de metodologías de:

- ✓ Brechas y Ratios de Liquidez
- ✓ Escenarios Estáticos,
- ✓ Escenarios Esperados, Escenarios Dinámicos,

**Riesgo de crédito:** Los servicios que presta HC Consultores con respecto a la implementación de metodologías de riesgo de crédito son:

- ✓ Scoring,
- ✓ Calificaciones Internas,
- ✓ Apoyo a la Colocación y Recuperación,
- ✓ Scoring de Otorgamiento Crediticio,
- ✓ Scoring de Cobranza,
- ✓ Scoring de Mercadeo,
- ✓ Metodologías de Calificaciones Internas (Pérdida Esperada, Inesperada, Indicadores de Rentabilidad),
- ✓ VaR de Crédito

### **Riesgo operativo**

- ✓ Metodologías cualitativas preventivas para gestión de Riesgo Operativo
- ✓ Matrices y Mapas de riesgo cualitativas
- ✓ Metodologías para el levantamiento de eventos de Riesgo Operativo
- ✓ Metodologías cuantitativas para la gestión de Riesgo Operativo
- ✓ Estructuración de la Base de Datos para registro de eventos de Riesgo Operativo
- ✓ Pérdidas Esperadas e inesperadas por RO
- ✓ VaR Operativo (Montecarlo)
- ✓ Construcción del Plan de Continuidad de Negocio
- ✓ Construcción de Plan de Seguridad de la Información

### **Procesos / Productividad / Optimización**

- ✓ Levantamiento y clasificación de Procesos
- ✓ Identificación de procesos críticos
- ✓ Gobierno Corporativo
- ✓ Modelos de Optimización y Simulación (Montecarlo)
- ✓ Reingeniería de Procesos
- ✓ Riesgo de Crédito

#### **b. Implementación de software:**

**Software de gestión de riesgo operativo:** Módulo que incorpora todas las exigencias de Normativas Internacionales para la Gestión de Riesgo Operativo.

### **Software de gestión de riesgo de mercado y liquidez:**

Módulo especializado en:

- ✓ Gestión de Riesgo de tasa de Interés (Tasa fija / Variable)
- ✓ Gestión de Brechas de Liquidez
- ✓ Gestión de Ratios de Liquidez

**Software de gestión de riesgo de crédito:** Sistema de gestión que apoya significativamente a los procesos de Colocaciones y Recuperaciones de la cartera de créditos de una Institución, permite monitorear el riesgos de los potenciales clientes y de los clientes existentes.

### **c. Capacitación y seminarios**

HC Consultores Ofrece un servicio de Capacitación enfocado en el total entendimiento y aplicación de las metodologías explicadas.

Todos los seminarios y talleres son tratados con el apoyo de: Ejercicios prácticos → Esquemas generales y específicos → Mapas conceptuales a través de herramientas de punta → Manuales detallados de ayuda. Insumos que permiten un mejor entendimiento y transmisión de los modelos y metodologías tratados

### **1.4. Experiencia comercial**

**Consultoría para UNPD** (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), Proyecto de construcción del Core Bancario del Banco Nacional de Fomento, Ing. Carlos Heredia Gerente General, Consultor Especialista de modelos de Scoring para el BNF 2008 – 2009

**Convenio BID-FOMIN proyecto:** “Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las regiones del Perú Consultoría: “Desarrollo del Sistema Integral de Gestión de Riesgos para Cajas Rurales y Edpymes” Coordinador Técnico del Proyecto y líder

del Equipo de Riesgo Operativo y Crédito Proyecto con participación de las siguientes 16 instituciones con duración de 2 años:

- Caja Municipal de Arequipa (Arequipa – Perú)
- Caja Metropolitana de Lima (Lima – Perú)
- Financiera Crear Arequipa (Arequipa – Perú)
- Financiera Confianza (Huancayo – Perú)
- Caja de Ahorro y Crédito Credinka (Cusco – Perú)
- Caja de Ahorro y Crédito Sipan (Chiclayo – Perú)
- Edpyme Alternativa (Chiclayo – Perú)

#### **Implementación de sistema de gestión integral de riesgos**

- ASP Financiera Baja California – México (Proyecto en Curso)
- Unión de Crédito Interestatal Chiapas S. A de C.V (Unicreich) Chiapas – México.

#### **Levantamiento, clasificación de procesos implementación de riesgo operativo (Mapas matrices de riesgo)**

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” (Ecuador)

#### **Identificación de procesos críticos, implementación de riesgo operativo construcción del plan de continuidad de negocio**

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” (Proyecto en curso)

#### **Consultoría e implementación de sistema de riesgo de crédito (Scoring y calificaciones internas)**

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional Ltda.” (Ecuador)

### **Consultoría e implementación del sistema de riesgo de mercado y liquidez en las siguientes instituciones**

- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Progresista Ecuatoriana JEP”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional”
- Financiera LeasingCorp.
- Global Sociedad Financiera (Grupo Noboa)

### **Consultoría e implementación de sistema de riesgo operativo**

- Banco Económico (Santa Cruz de la Sierra –Bolivia)
- Banco del Estado (Ecuador)
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Banco Cofiec. (Ecuador)
- Global Sociedad Financiera (Ecuador).

### **Consultoría e implementación de sistema de riesgo de crédito (Scoring y calificaciones internas) las siguientes instituciones:**

- Banco del Estado
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Banco Cofiec
- Banco del Litoral
- Banco Territorial
- Mutualista Azuay (Ecuador)
- Global Sociedad Financiera (Ecuador)

**Experiencia Eco. Ronald Bourgeois** Gerente General Business Improvement SAC empresa peruana que mantiene convenio con HC Consultores y que colaborará en el proyecto para Grupo Financiero Banco de Guayaquil énfasis en actividades de Reingeniería de procesos.

**COSUDE** Cooperación Suiza para el Desarrollo (Centroamérica): Consultoría de Revisión de Programa PROMIFIN para Honduras y Nicaragua    Noviembre 2008  
Análisis de la eficacia del Programa para definir la conveniencia de su ampliación en dichos países.

## **Definición de riesgos**

### **Riesgos financieros**

El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo puede se puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto (De Lara Aro, 2005)

### **Riesgo de mercado**

El riesgo de que un activo disminuya de valor debido a cambios en las condiciones del mercado, tales como variaciones en los tipos de interés y de cambio o fluctuaciones en los precios de valores y productos. También conocido como riesgo de precios. (Aragonés, 2000)

### **Riesgo de liquidez**

Es la incertidumbre derivada de una falta de adecuación entre los vencimientos de las operaciones o consecuencia de una estructura de pasivos y activos que no permitan hacer frente a las obligaciones de pagos. (Venegas, 2006)

### **Riesgo de crédito**

Pérdida potencial en que incurre la empresa, debido a la probabilidad que la contraparte no efectúe oportunamente un pago o que incumpla con sus obligaciones contractuales y extracontractuales. (A., 2003)

### **Riesgo operativo**

Representa la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos, errores en el procesamiento de las operaciones, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano. (James, 2003)

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### Entorno de marketing

El entorno del marketing son los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con su consumidor objetivo.

El entorno del marketing está formado por dos distintos subentornos que denominamos como microentorno y macroentorno. (Kotler, 2008)

#### Esquema 2. Entorno de marketing



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Kotler, P.

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

## **Análisis del microentorno**

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos. (Kotler, 2008)

### **Esquema 3. Microentorno del marketing**



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Kotler, P.  
**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

### **Aplicación del microentorno en HC Consultores Cía. Ltda.**

En HC Consultores se aplican los siguientes elementos del microentorno:

#### **Empresa**

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Maqueda, 1995)

La definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

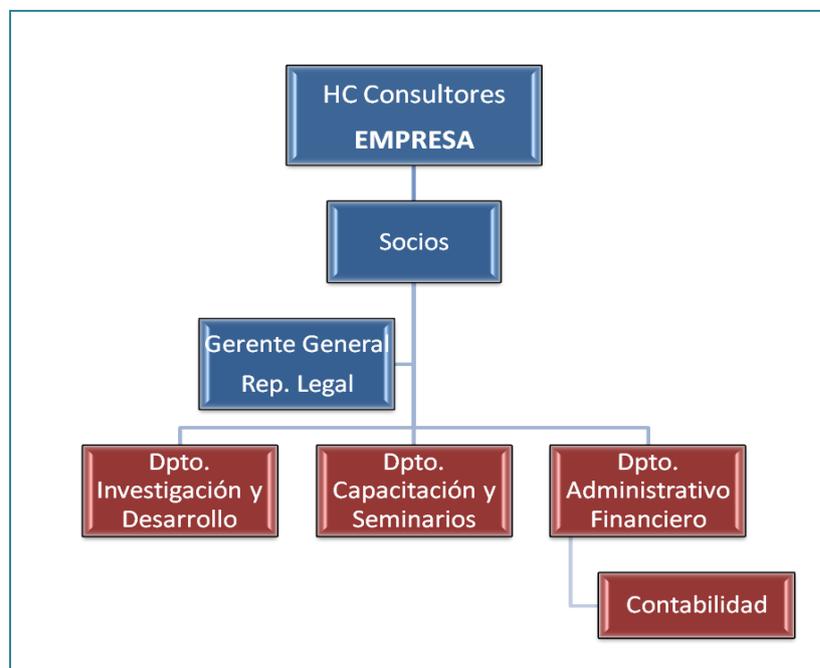
1. **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario). (The Free Dictionary )
2. **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo. (Maqueda, 1995)
3. **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa. (The Free Dictionary )
4. **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban. (The Free Dictionary )
5. **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc. (The Free Dictionary )
6. **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo. (Maqueda, 1995)
7. **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas). (Maqueda, 1995)
8. **Prestación de servicios y/o producción, transformación:** Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico. (Maqueda, 1995)

9. **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades. (Maqueda, 1995)

La organización debe trabajar en equipo y poseer relación con cada uno de los departamentos, para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

HC Consultores Cía. Ltda. es una entidad conformada por personas, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; lo cual le permite dedicarse a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. El organigrama de HC Consultores Cía. Ltda. es el siguiente:

**Esquema 4. Organigrama HC Consultores**



**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

## Cientes

Los clientes esperan calidad y servicios más altos con cierta personalización, perciben menos diferencias reales entre los productos, exhiben una menor lealtad hacia las marcas, pueden obtener amplia información en Internet lo que les permite comprar con mayor inteligencia y exhiben mayor sensibilidad a los precios.

HC Consultores es una empresa que ha prestado sus servicios en países como: Perú, Bolivia, México y Ecuador.

### Esquema 5. Clientes HC Consultores



**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Entre sus principales clientes nacionales tenemos los siguientes:

- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía Ltda.”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Abril”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Progresista Ecuatoriana JEP”

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional”
- Financiera LeasingCorp.
- Global Sociedad Financiera (Grupo Noboa)
- Banco del Estado
- Banco del Litoral

## **Competidores**

Competencia se considera al grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos iguales o que son sustitutos aproximados unos de otros.

En Ecuador existen algunas empresas que prestan servicios de consultoría financiera,

- a. Producen prácticamente el mismo servicio básico (por lo que la única forma de obtener ventaja es bajando los costos).
- b. El servicio que prestan es parcialmente diferenciado en términos de calidad, funciones, estilo, etc.

Existen empresas que están conformadas en la actualidad, pero también hay consultores independientes que prestan sus servicios independientemente de los cuales no se puede con exactitud nombrar.

A continuación se cita las principales empresas dedicadas a la prestación de servicios en consultoría de riesgos, cabe recalcar que no todas prestan a su vez toda la gama de servicios de consultoría financiera, sino que se especializan en un campo en especial lo cual es beneficioso para la empresa considerada para el presente estudio.

- Equifax
- Scalar Consulting
- CAEFIC
- FMRS
- Finanware

## **Proveedores**

Proveedor es quien proporciona los recursos necesarios para producir bienes y servicios. Los proveedores son evaluados en base a:

- Precio,
- Reputación,
- Confiabilidad del producto o servicio
- Flexibilidad.

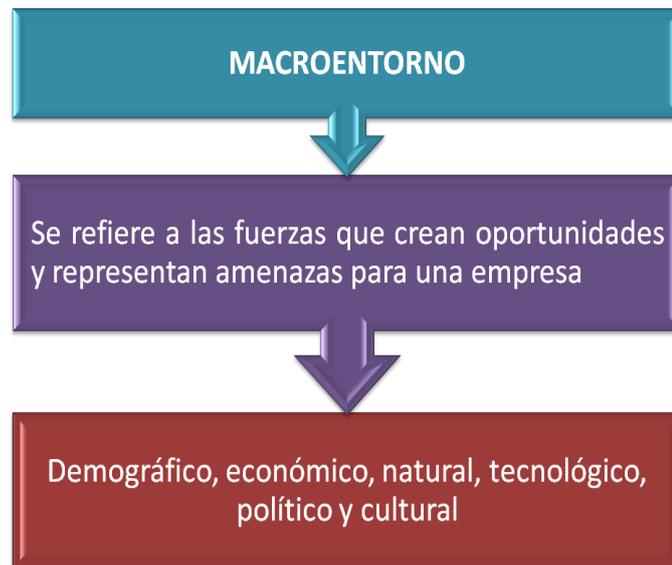
Para HC Consultores los hoteles son los principales proveedores en materia de capacitación y seminarios, reflejar una buena imagen corporativa depende mucho de los lugares donde se recibe principalmente a gerentes de cooperativas y bancos del Ecuador, material gráfico y de diseño, de operaciones, etc. Entre los principales proveedores tenemos:

- Hotel Miraflores
- Hotel Colón
- Quinta Loren
- Hotel El Dorado
- Hotel Florida
- Hotel Italia
- Hostería el Prado
- Gráficas Unicornio
- Dartel Web
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- EMAP
- Empresa Eléctrica Quito
- Movistar
- Serpoflex
- Finalarte

## Análisis del macroentorno

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de Marketing, clientes, competidores y el público operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias no controlables que moldean oportunidades y presentan riesgos. (Kotler, 2008)

### Esquema 6. Macroentorno de Marketing



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Kotler, P.  
**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En HC Consultores Cía. Ltda. las fuerzas que intervienen son las siguientes:

### Entorno cultural

El medio cultural, es posiblemente el más complicado de estudiar para la empresa. Lo forman los hábitos y costumbres de comportarse la sociedad, su forma de alimentarse, de divertirse, de vestir, etc., son aspectos que la empresa debe tener en consideración. (Kotler, 2008)

Conocer qué es un riesgo financiero y cómo puede disminuirse, es la base para iniciar el camino en operaciones financieras que pueden generar grandes ganancias, pero también pérdidas muy graves.

El riesgo siempre implica un costo financiero para el inversionista ya que se basa en un principio de incertidumbre sobre el destino final del capital. Cuando al invertir arriesgamos todo nuestro patrimonio en operaciones condicionadas a la volatilidad de los mercados financieros, existe una amplia posibilidad de fracasar.

Para disminuir el riesgo en nuestras inversiones, además de diversificar, siempre es recomendable acudir con un experto.

Lastimosamente en Ecuador no hay una cultura de Riesgo Financiero, únicamente las empresas que son reguladas por organismos de control se ven en la obligación de aplicar este tipo de prevención para la continuidad de sus negocios, un gran número de entes financieros no cuentan con un experto o un departamento de Riesgos. Lo que se torna necesario e importante para el éxito duradero de una organización, no sólo protege la información crítica del negocio contra una posible destrucción total, sino que permite afinar los procesos del negocio y así poder volver a la normalidad en caso de disrupción parcial o total de las operaciones diarias.

En la última década los riesgos de desastres naturales, las fallas técnicas de carácter accidental y las actividades maliciosas han incrementado las posibilidades de interrupciones en las organizaciones. Con base en estadísticas, “las empresas que sufren una interrupción por espacio de diez días consecutivos nunca se recuperan y desaparecen del mercado”.

Lamentablemente muy pocas empresas invierten en planificación de actividades para minimizar posibles desastres y asegurarse de continuar operando después de una posible calamidad. Después de la tragedia del 11 de septiembre de 2003, el sistema de gestión de seguridad se ha convertido en una exigencia mundial. Desde la tragedia de las Torres Gemelas los mercados nacionales e internacionales empiezan a exigir a las cadenas de suministros un plan que asegure la continuidad de las operaciones vitales de la organización frente a cualquier tipo de desastre.

Después del 11 de septiembre una de las pocas firmas en el sector financiero que pudo continuar operando de forma permanente fue Merrill Lynch, se le atribuyó al hecho de poseer un plan de riesgos integrales que era mantenido y actualizado.

El Ecuador no se ha quedado atrás, las empresas financieras conocen de este requisito globalizado y actualmente un alto número de estas demanda la aplicación de riesgos integrales pero es un área todavía virgen en este país y son pocas las empresas que prestan estos servicios y aun con muchas falencias.

El gobierno ecuatoriano busca mitigar el riesgo financiero en el país, exige a las organizaciones respuestas inmediatas y continuas, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones. Es aquí donde la planeación y previsión desempeñan un papel importante en la dinámica social y profesional actual.

### **Entorno demográfico**

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.

El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante en el marketing puesto que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados. (Kotler, 2008)

Por tanto en la variable demográfica del macroentorno podemos estudiar diversos aspectos, como por ejemplo:

- Cambios en la estructura de edad de la población
- Cambios en la familia
- Cambios geográficos en la población
- Crecimiento en la población
- Muchas otras variables

Se reconoce que los servicios financieros no son la panacea para erradicar la pobreza. Mejorar la infraestructura, mejor acceso a los mercados, mejorar y diversificar la producción agrícola, así como un entorno socio-económico estable, pero si se puede reconocer que su existencia bien regulada permite mejorar las condiciones de vida en el largo plazo

Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial lo cual le permite tener un clima estable con las consecuencias positivas para el sector agrícola. Posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas tiene suficientes para su desarrollo. Tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para el progreso.

El Ecuador es un país que sufre las consecuencias del subdesarrollo. Su economía es poco diversa y relativamente pequeña. Tiene una alta concentración del ingreso en pocas manos. Es un país diverso y variado.

La economía de Ecuador reporta diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra.

Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa.

Una de las características sobresalientes de la economía contemporánea es la importancia económica creciente del sector financiero. Originalmente el sector financiero se encargaba de la intermediación en la circulación del dinero. Sin embargo en el Ecuador contemporáneo la diversificación de las operaciones financieras ha alcanzado una gran complejidad.

Por esta razón nace el significado de “Bancarización” que es la utilización masiva del sistema financiero por parte de las personas para la realización de transacciones financieras o económicas, incluyendo no solo los tradicionales servicios de crédito y ahorro, sino también la transferencias de recursos y la ejecución de pagos a través de

medios electrónicos, cajeros, productos bancarios, agencias bancarias y dispositivos electrónicos disponibles en la red bancaria.

La bancarización puede representar un dato demográfico muy importante e influyente para HC Consultores Cía. Ltda. en la gestión del giro del negocio.

Entre Sep/10 y Sep/11, la bancarización de depósitos del Sistema Financiero Nacional se incrementó en 9,13 puntos porcentuales pasando de 66,98% a 76,11%, pues mientras que la población lo hizo en 0,84%, el número de clientes de depósito (cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo y otros) creció en 9,29%.

Igual comportamiento se observó en el período Dic/08 – Dic/10, en el que el índice creció 14,93 puntos, dado que los clientes de depósito aumentaron 29,80%, frente al 2,90% de la población.

Se destaca como el principal elemento para este comportamiento, el desempeño del subsistema de bancos que aportó en la última fecha con el 57,17% del índice de bancarización del sistema financiero nacional; además de ser el subsistema con el mayor crecimiento en el índice (4,65 puntos porcentuales) con lo cual su índice de bancarización llegó a 42,5%, le sigue el subsistema de Cooperativas con un índice del 21,97% y un aporte del 29,56% al índice del sistema, pero un decremento de 0,55 puntos, en tanto que la Banca Pública aportó con el 9,81%. La participación de Mutualistas y Sociedades Financieras fueron marginales.

El desarrollo financiero de un país se mide por el comportamiento de magnitudes fundamentales como la Bancarización y Profundización Financiera tanto de la cartera de crédito como de los depósitos. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

## Esquema 7. Depósitos del Sistema Financiero Nacional

### SISTEMA FINANCIERO NACIONAL BANCARIZACION POR SUBSISTEMA

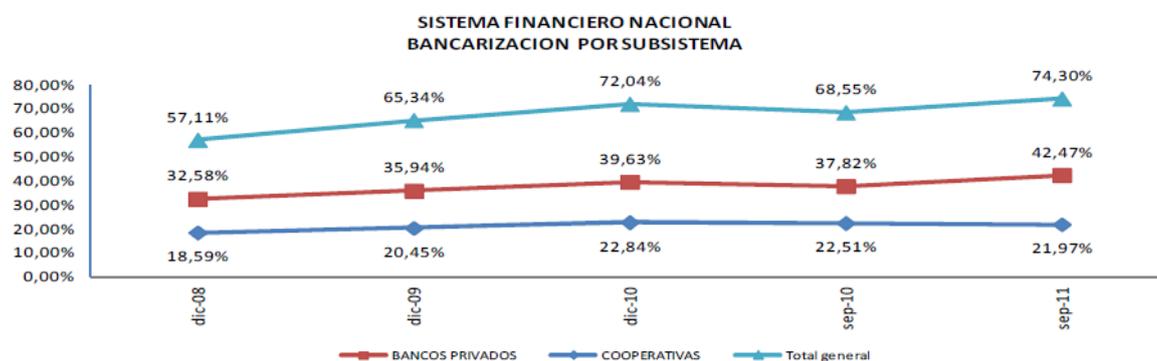
	dic-08	dic-09	dic-10	sep-10	sep-11	Variación
BANCA PUBLICA	3,78%	6,64%	7,10%	5,82%	7,29%	1,47
BANCOS PRIVADOS	32,58%	35,94%	39,63%	37,82%	42,47%	4,65
COOPERATIVAS	18,59%	20,45%	22,84%	22,51%	21,97%	-0,55
MUTUALISTAS	2,07%	2,17%	2,31%	2,25%	2,37%	0,12
SOCIEDADES FINANCIERAS	0,09%	0,13%	0,16%	0,15%	0,20%	0,04
<b>Total general</b>	<b>57,11%</b>	<b>65,34%</b>	<b>72,04%</b>	<b>68,55%</b>	<b>74,30%</b>	<b>5,74</b>

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE / Subdirección de Estadísticas

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNE / Subdirección de Estudios

Entre Sep/10 y Sep/11, la bancarización del Sistema Financiero Nacional se incrementó en 5,74 puntos porcentuales pasando de 68,55% a 74,30%, pues mientras que la población lo hizo en 0,84%, el número de clientes de depósito (cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo y otros) creció en 9,29%. Igual comportamiento se observó en el período Dic/08 – Dic/10, en el que el índice creció 14,93 puntos, dado que los clientes de depósito aumentaron 29,80%, frente al 2,90% de la población. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

## Esquema 8. Depósitos del Sistema Financiero Nacional



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estadísticas

Elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

## **Entorno regulatorio y legal**

Existen leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan.

La sociedad reconoce que se producen desigualdades cuando los sistemas económicos se dejan a su propio criterio. En teoría, el Estado representa los deseos y las necesidades de los ciudadanos. Los empresarios deben estar atentos a las leyes que les afectan a cualquiera de sus actividades.

El entorno legal es quizás el más importante para HC Consultores, es de vital importancia estar al día en las nuevas regulaciones de la ley ya que cualquier cambio implica modificaciones en el software, capacitaciones, reportes, etc.

## **Definición de entidad financiera**

Entidad Financiera es aquella, cuya actividad principal consiste en obtener fondos de unos clientes y conceder financiación a otros, generando con ello beneficios, que se complementan con las comisiones cobradas por otra serie de servicios de intermediación financiera y actividades afines. (Muñiz, 2008)

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo el de canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público, y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de

las operaciones del total del sistema. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Banco:** Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Sociedad financiera:** Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Cooperativas de ahorro y crédito:** Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Mutualistas:** La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito estas están formadas por socios. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

### **Clases de entidades financieras en Ecuador**

En la actualidad la Súper Intendencia de Bancos clasifica el Sistema Financiero Ecuatoriano en:

- Banco Central
- Instituciones bancarias

- Cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas
- Sociedades financieras
- Bancos públicos.

(Normativa Superintendencia de bancos y seguros del Ecuador)

### **Organismos de control para las entidades financieras**

**Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador:** es el organismo que se encarga de controlar los múltiples temas relacionados con el desarrollo de las actividades bancarias del Ecuador. El Estado provee de leyes y reglamentos especiales para que esta entidad realice sus operaciones en efecto, de igual forma se encarga de velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Superintendencia de Economía Popular y solidaria:** La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la institución que se encargará de ejercer el control de las actividades económicas que desarrollan las cooperativas, velar por la estabilidad y solidez del sistema, autorizar las actividades financieras del Sistema Financiero Popular Solidario, y de imponer sanciones. En Ecuador existen 6500 cooperativas, 3600 están activas, mientras que el resto no están operado o no han cumplido con sus obligaciones formales. El mayor número de cooperativas son de servicios, transporte, ahorro y crédito, y vivienda. Las provincias donde se registran más cooperativas son: Pichincha con 1.539, y Guayas con 860. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador G. d.)

**Banco Central del Ecuador:** El objetivo de esta entidad es: Promover y coadyuvar a la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá: realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; y, ejecutar el régimen

monetario de la República, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

### **Marco regulatorio en temas de riesgo integral**

En Ecuador la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, aprobó el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, donde establece que:

Las empresas supervisadas deben contar con una gestión integral de riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios; que, entre los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas en el desarrollo de sus actividades se encuentra el Riesgo Operacional, el cual puede generarse por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos. Como parte de una adecuada gestión del riesgo operacional, las empresas deben implementar un sistema de gestión de la continuidad del negocio que tendrá como objetivo implementar respuestas efectivas para que la operatividad del negocio de la empresa continúe de una manera razonable, ante la ocurrencia de eventos que pueden crear una interrupción o inestabilidad en las operaciones de la empresa.

Para ello, las empresas deberán aplicar las disposiciones que se establezcan en las normas específicas sobre estos temas. (Resolución JB-2005-834, Sección IV, artículo 1)

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

Recopilar datos útiles para HC Consultores, interpretarlos y hacer uso de ellos, para realizar una adecuada toma de decisiones, así como también para lograr la satisfacción de sus clientes.

##### **Objetivos específicos**

- Ayudar al desarrollo del negocio, para cubrir las necesidades del mercado, en un tiempo oportuno.
- Hacer un sondeo de la situación de la empresa HC Consultores en referencia a su posicionamiento de marca en el mercado.
- Investigar el entorno de la empresa HC Consultores.
- Proporcionar información real en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presenten en HC Consultores.
- Conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir.
- Determinar el tipo de servicio que se debe ofrecer, con base a las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.

## **Identificación de mercado**

La identificación del mercado son todas las actividades que se debe realizar para saber cómo son nuestros clientes, una vez que conozcamos cómo son, se podrá prestar el servicio que se adapte a sus necesidades y gustos.

Definir el mercado objetivo, es decir a quién se quiere llegar con el servicio, ayudará a tomar decisiones sobre las características de los servicios, los mensajes que llamarán la atención de los potenciales clientes o los precios que estarán dispuestos a pagar. (Kotler, Preguntas mas frecuentes sobre marketing, 2005)

El mercado de HC Consultores en el Ecuador es el Sector Financiero, específicamente las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del país.

En la última actualización de datos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, realizada al 31 de marzo del 2012, hay un total de 85 instituciones financieras que se encuentran reguladas por esta entidad, distribuidas de la siguiente manera:

- Bancos Privados
- Mutualistas
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Instituciones Públicas
- Sociedades Financieras
- Otros (IECE)

## **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

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

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

(Stanton, 1999)

- 1. Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- 2. Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- 3. Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento

- 4. Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Del total de entidades financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, encontramos que existe un total de: 26 Bancos Privados, 4 Mutualistas, 40 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 10 Sociedades Financieras, 4 Instituciones Públicas, 1 Otros (IECE), detalladas según informe actualizado al 31 de marzo del 2012 por este organismo de control:

### Esquema 9. Instituciones financieras reguladas / Mutualistas

MUTUALISTAS		
INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO <b>A MARZO 2012 (1)</b>	Al 31 Marzo 2012
1 AMBATO	PCR PACIFIC S.A	B -
2 AZUAY	BANK WATCH RATINGS	A-
3 IMBABURA	PCR PACIFIC S.A	BB-
4 PICHINCHA	PCR PACIFIC S.A	AA

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

### Esquema 10. Instituciones financieras reguladas / Instituciones Públicas

INSTITUCIONES PUBLICAS		
INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO <b>A MARZO 2012 (1)</b>	Al 31 Marzo 2012
1 BANCO DEL ESTADO	BANK WATCH RATINGS	AA
2 BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	BANK WATCH RATINGS	BBB+
3 BANCO NACIONAL DE FOMENTO	BANK WATCH RATINGS	BBB-
4 CORPORACION FINANCIERA NAL.	PCR PACIFIC S. A. / BANK WATCH RATINGS	AA- / A+

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

### Esquema 11. Instituciones financieras reguladas / Sociedades financieras

SOCIEDADES FINANCIERAS		
INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO <b>A MARZO 2012 (1)</b>	<b>Al 31 Marzo 2012</b>
1 CONSULCREDITO SOC. FINANCIERA S.A.	BANK WATCH RATINGS	B -
2 DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/AAA
3 FINANCIERA DE LA REPUBLICA S.A. FIRESA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
4 FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA	HUMPHREYS S. A.	<b>BBB+</b>
5 GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
6 PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	PCR PACIFIC S.A.	BB -
7 SOCIEDAD FINANCIERA INTERAMERICANA S.A.	BANK WATCH RATINGS	A-
8 SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	HUMPHREYS S. A.	BBB+
9 UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
10 VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA-

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

## Esquema 12. Instituciones financieras reguladas / Bancos privados

BANCOS PRIVADOS		
INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A MARZO 2012 (1)	A1 31 Marzo 2012
1 AMAZONAS S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
2 BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-
3 COFIEC S.A.	BANK WATCH RATINGS	B
4 COMERCIAL DE MANABI S.A.	HUMPHREYS S. A.	A-
5 DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A. / PCR PACIFIC S. A.	AAA / AAA-
6 DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA
7 DE MACHALA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA+
8 DEL AUSTRO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
9 DEL LITORAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	A
10 DEL PACIFICO S.A.	HUMPHREYS S. A.	AAA-
11 DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/ AAA-
12 DELBANK	HUMPHREYS S. A.	BBB
13 GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA
14 INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AAA-
15 FINCA S.A.	HUMPHREYS S. A. / BANK WATCH RATINGS	A- / BBB-
16 PROCREDIT S.A.	HUMPHREYS S. A. / BANK WATCH RATINGS	AAA-/ AAA-
17 PRODUBANCO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-
18 SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA
19 TERRITORIAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	BBB -
20 CITIBANK N.A.	PCR PACIFIC S. A.	AAA
21 PROMERICA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA+
22 UNIBANCO	PCR PACIFIC S. A.	AA+
23 COOPNACIONAL S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
24 D-MIRO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB+
25 CAPITAL S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA-
26 BANCO SUDAMERICANO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BB

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estadísticas

**Elaboración:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

### Esquema 13. Instituciones financieras reguladas / Cooperativas

COOPERATIVAS		
INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO <b>A MARZO 2012 (1)</b>	Al 31 Marzo 2012
1 11 DE JUNIO	HUMPHREYS S. A.	BB+
2 15 DE ABRIL	HUMPHREYS S. A.	A
3 23 DE JULIO	BANK WATCH RATINGS	A-
4 29 DE OCTUBRE	HUMPHREYS S. A.	A
5 9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B+
6 ALIANZA DEL VALLE	MICROFINANZA RATING S.A.	A-
7 ANDALUCIA	HUMPHREYS S.A.	A +
8 ATUNTAQUI	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB
9 BIBLIAN	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB
10 CACPECO	PCR PACIFIC S.A. / HUMPHREYS S.A.	AA- / AA-
11 CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	PCR PACIFIC S.A.	A+
12 CALCETA	HUMPHREYS S. A.	BB
13 COOPCCP CONSTRUCCIÓN, COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA	HUMPHREYS S. A. / BANK WATCH RATINGS	BBB+ / BB
14 CHONE	HUMPHREYS S. A.	BBB -
15 CODESARROLLO	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB
16 COMERCIO	MICROFINANZA RATING S.A.	BB+
17 COOPAD	HUMPHREYS S. A.	B+
18 COTOCOLLAO	HUMPHREYS S. A.	BB+
19 EL SAGRARIO	MICROFINANZA RATING S.A.	A
20 GUARANDA	HUMPHREYS S. A.	BBB-
21 JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	MICROFINANZA RATING S.A.	A+
22 LA DOLOROSA	BANK WATCH RATINGS	B
23 MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
24 OSCUS	BANK WATCH RATINGS	A+
25 PABLO MUÑOZ VEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB-
26 PADRE JULIAN LORENTE	MICROFINANZA RATING S.A.	B+
27 PASTAZA	MICROFINANZA RATING S.A.	A
28 COOPROGRESO	PCR PACIFIC S.A.	AA-
29 RIOBAMBA	PCR PACIFIC S.A.	A-
30 SAN FRANCISCO	BANK WATCH RATINGS	A+

31	SAN FRANCISCO DE ASIS	BANK WATCH RATINGS	BB-
32	SAN JOSE	MICROFINANZA RATING S.A	BBB+
33	SANTA ANA	MICROFINANZA RATING S.A	BB -
34	SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
35	TULCAN	HUMPHREYS S. A.	A -
36	JARDIN AZUAYO	MICROFINANZA RATING S.A	A-
32	SAN JOSE	S.A	BBB+
33	SANTA ANA	MICROFINANZA RATING S.A	BB -
34	SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
35	TULCAN	HUMPHREYS S. A.	A -
36	JARDIN AZUAYO	MICROFINANZA RATING S.A	A-
37	CACPE CAC DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA	MICROFINANZA RATING S.A	BB -
38	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	HUMPHREYS S. A	BB+
39	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA	HUMPHREYS S. A.	B-
40	MUSHUC RUNA LTDA (2)	HUMPHREYS S. A.	BBB -

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estadísticas  
**Elaboración:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/ Subdirección de Estudios

### **Análisis de mercado objetivo**

En el ámbito de la publicidad, los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, así como los anglicismos target, target group y target market, se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

Sin embargo en el entorno de la mercadotecnia, el mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. El grupo objetivo o mercado objetivo como también se lo denomina a un conjunto de clientes bien definido, cuyas necesidades planea satisfacer la empresa. El target group o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, ya sea un bien o un servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas.

El grupo objetivo para este caso de estudio son las Instituciones Financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. La última actualización del listado de Instituciones reguladas en el Ecuador es de marzo del 2012, con un total hasta el momento de cuarenta instituciones.

### **Tamaño de la muestra**

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete se denomina error de muestreo.

Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos. En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población. (Howard, 1990)

La siguiente fórmula permite realizar el cálculo muestral que dé como resultado el número total de encuestas que se deben aplicar para este estudio:

$$n = \left( \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q} \right)$$

#### **Donde**

z= nivel de Confianza 95%

p= probabilidad de éxito (Porcentaje Cooperativas )

q= ( 1-p) (Porcentaje No Cooperativas)

N= Universo (Número total de Instituciones Reguladas por SBS)

e= Error

### **Reemplazo de valores**

$$z= 1,644853627$$

$$p= 47,1\%$$

$$q= 52,9\%$$

$$N= 85$$

$$e= 0,050$$

### **Resultados:**

$$n=65$$

$$p=31 (47,1\%)$$

$$q=34 (52,9\%)$$

### **Interpretación del resultado**

Luego de aplicar la fórmula se obtuvo como resultado que del total de 85 entidades financieras, a 65 instituciones se debe aplicar las encuestas, donde 31 van dirigidas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y 34 repartidas entre bancos, mutualistas, sociedades financieras y otros.

Al ser el universo 85 entidades, lo óptimo habría sido aplicar las encuestas a todas las instituciones, pero debido al hermetismo de algunas instituciones y la falta de disponibilidad en la colaboración para la aplicación de las encuestas, se limitó el número de participantes en este estudio, reduciéndolo a 65 instituciones que fue el resultado que arrojó la aplicación del cálculo muestral.

### **Tabulación y análisis**

Una vez realizada la recolección de datos a través de la encuesta, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Para la tabulación de los datos de las encuestas realizadas a las 65 instituciones financieras se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) un instrumento de análisis de datos cuantitativos y una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico.

Los resultados de cada pregunta están expuestos mediante:

- Tabla con frecuencia y porcentaje,
- Gráfico ilustrativo y
- Análisis de resultados.

**Pregunta 1:** ¿Tipo de Institución a la que pertenece?

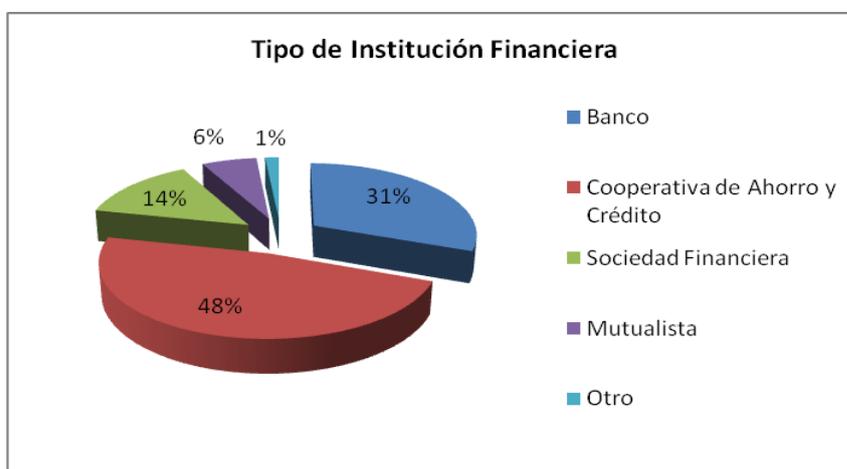
**Tabla 1. Institución financiera a la que pertenecen los encuestados**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Banco	20	30,8
	Cooperativa de Ahorro y Crédito	31	47,7
	Sociedad Financiera	9	13,8
	Mutualista	4	6,2
	Otro	1	1,5
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 14. Institución financiera a la que pertenecen los encuestados**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Las encuestas se aplicaron a las Cooperativas de Ahorro y Crédito con un 48%, seguida de Bancos con 31%, Sociedades Financieras 14%, Mutualistas 6% y Otro (IECE) 1%.

**Pregunta 2:** ¿Bajo qué concepto contrataría servicios de consultoría de riesgos?

**Tabla 2. Motivos para contratar consultoría de riesgos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido		
• Porque es necesario para el crecimiento de la institución	32	49,2
• Por obligación de los organismos de control	29	44,6
• Otros	4	6,2
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 15. Motivos para contratar consultoría de riesgos**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En Ecuador el 49% de las empresas consideran que contratar servicios de consultoría es necesario para el crecimiento de la institución, mientras que un 45% lo hace únicamente por obligación de los organismos de control. Y un 6% contratan por otros motivos.

**Pregunta 3:** ¿Considera que hay una cultura de riesgos en el país?

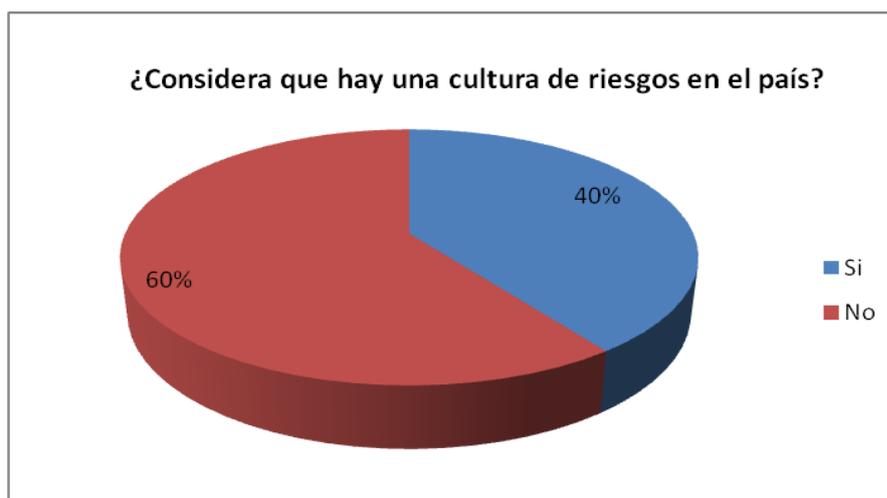
**Tabla 3. Cultura de riesgos en el país**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido		
Si	26	40,0
No	39	60,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 16. Cultura de riesgos en el país**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En base a las encuestas realizada se puede corroborar que en Ecuador no existe una cultura de riesgos, es decir que sin un ente regulador que exija aplicar este tipo de metodologías en las instituciones, las empresas no se respaldarían con estas herramientas tan necesarias para la continuidad del negocio. El 60% de instituciones encuestadas considera que no hay una cultura de riesgos en el país, mientras que el 40% cree que si existe.

**Pregunta 4:** ¿Con qué frecuencia asiste a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero?

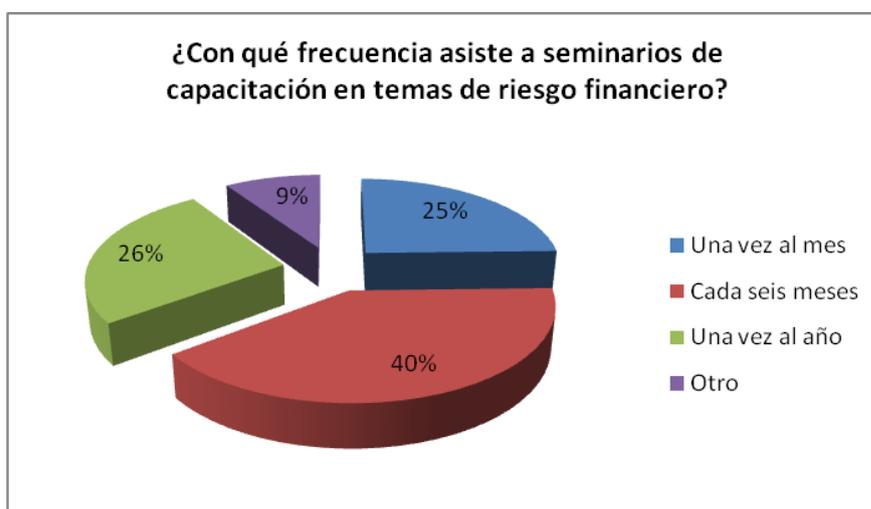
**Tabla 4. Frecuencia de participación a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Una vez al mes	16	24,6
	Cada seis meses	26	40,0
	Una vez al año	17	26,2
	Otro	6	9,2
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 17. Frecuencia de participación a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Las instituciones financieras en Ecuador invierten en capacitación y resultado de eso es que el 40% de encuestados se capacitan en temas de riesgo financiero aproximadamente cada seis meses, 26% una vez al año, 25% una vez al mes y 6% corresponde a otro.

**Pregunta 5:** ¿La institución está utilizando actualmente consultorías de riesgos en su gestión?

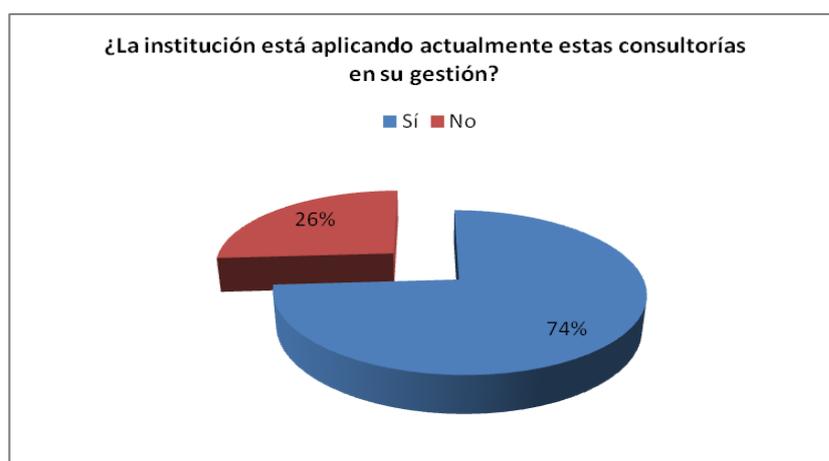
**Tabla 5. Aplicación de consultorías de riesgos en la gestión**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	48	74,0
	No	17	26,0
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 18. Aplicación de consultorías de riesgos en la gestión**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Las instituciones encuestadas están reguladas por la Superintendencia de Bancos, por esta razón se ven obligadas a adquirir servicios de consultoría de riesgos. El 74% de instituciones aplica en su gestión las consultorías que contrata, mientras que un 26% de empresas consultadas no las utiliza.

**Pregunta 6:** ¿Está satisfecho con su proveedor de consultorías o con las herramientas que actualmente emplea en su gestión?

**Tabla 6. Satisfacción del cliente**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	16	24,6
	No	49	75,4
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 19. Satisfacción del cliente**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En el país no existen muchos especialistas en tema de Riesgo Financiero, en la mayoría de los casos solo dominan un tema específico, lo que lleva a inconvenientes con sus clientes y con el servicio que prestan, así tenemos que el 76% de instituciones no están satisfechas con su actual proveedor de servicios de consultoría en riesgos integrales o con sus herramientas propias para la gestión, mientras que un 24% de empresas si están satisfechas.

**Pregunta 7:** ¿En caso de estar satisfecho con el servicio de consultoría que tiene actualmente, se cambiaría de proveedor en caso de ofrecerle mejor herramienta y servicio?

**Tabla 7. Cambio de proveedor**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	20	30,0
	No	45	70,0
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 20. Cambio de proveedor**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En esta pregunta se puede medir el grado de fidelidad de los clientes, el 70% de instituciones no cambiaría a su actual proveedor, mientras que un 30% de empresas sí estarían dispuestas a hacerlo, a pesar de ofrecerles un mejor servicio y herramienta.

**Pregunta 8:** ¿La institución utiliza actualmente algún software de riesgo financiero?

**Tabla 8. Utilización de software de riesgo financiero en las instituciones**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	64	98,5
	No	1	1,5
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 21. Utilización de software de riesgo financiero en las instituciones**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

En la actualidad emplear tecnología es un requisito fundamental para desarrollar cualquier trabajo, muestra de esto es que la mayor parte de instituciones utiliza un software de riesgo financiero, 98% la mayoría lo ha adquirido, mientras que 2% no cuentan con un software específico.

**Pregunta 9:** ¿Qué software/s requiere la institución para automatizar su gestión de riesgos?

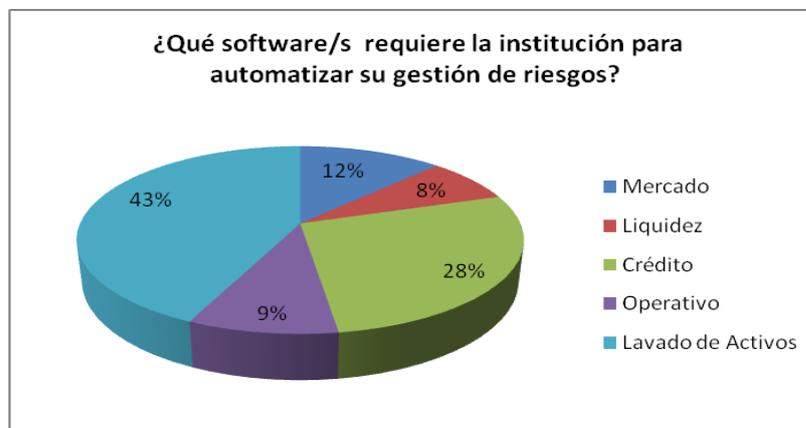
**Tabla 9. Tipo de software/s que requiere la institución para automatizar la gestión de riesgos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mercado	8	12,3
	Liquidez	5	7,7
	Crédito	18	27,7
	Operativo	6	9,2
	Lavado de Activos	28	43,1
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 22. Tipo de software/s que requiere la institución para automatizar la gestión de riesgos**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Si bien es cierto la mayoría de instituciones cuenta con un software, en materia de riesgos es necesario contar con uno específico para cada tipo de Riesgos. En cuanto a las necesidades de software tenemos: 43% Lavado de Activos, 28% Crédito, 12% Mercado, 9% Operativo, 8% Liquidez.

**Pregunta 10:** ¿En el momento de elegir la institución qué prefiere?

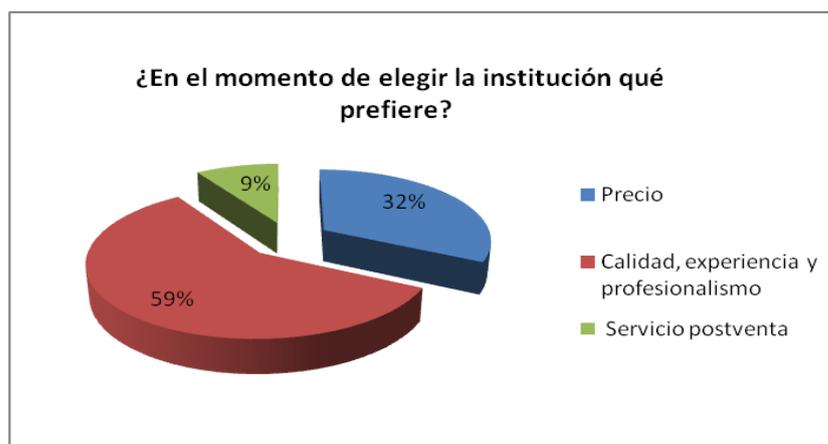
**Tabla 10. Preferencias en el servicio**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido Precio	21	32,3
Calidad, experiencia y profesionalismo	38	58,5
Servicio postventa	6	9,2
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 23. Preferencias en el servicio**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Con los resultados de esta pregunta se puede ver que las instituciones prefieren un buen servicio que les permita cumplir con las exigencias de la Superintendencia de Bancos, lo cual permite ofertar un buen servicio a un precio que beneficie a la consultora de riesgos. Al momento de elegir las instituciones prefieren 59% Calidad, experiencia y profesionalismo, 32% Precio y 9% Servicio Postventa.

**Pregunta 11:** ¿Ha escuchado de la empresa HC Consultores?

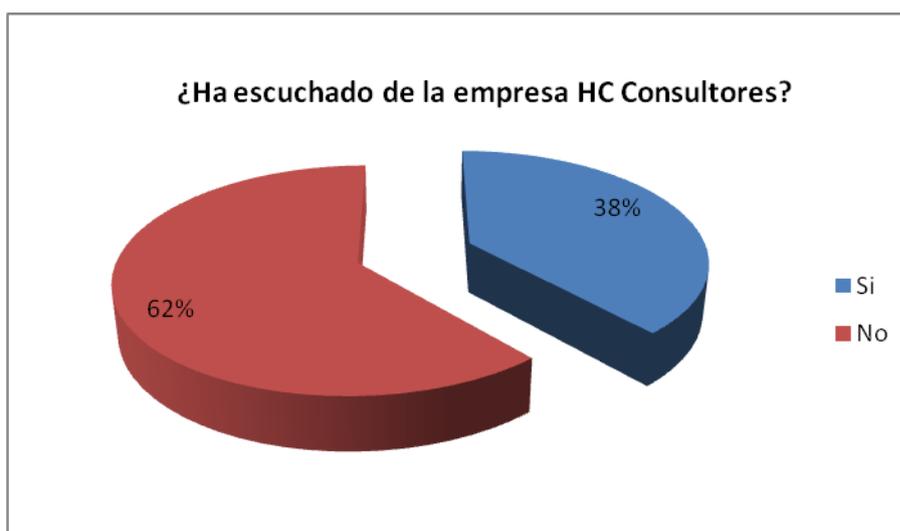
**Tabla 11. Conocimiento de la empresa HC Consultores**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	25	38,5
	No	40	61,5
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 24. Conocimiento de la empresa HC Consultores**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Como se indica en el presente trabajo de tesis, HC Consultores es una empresa nueva en el mercado incluso sus clientes actuales solo la identifican con el nombre del fundador de la empresa, es por eso que es muy importante dar a conocer su existencia en el medio como empresa y no como persona natural como era anteriormente el caso. En el mercado un 62% no conoce la empresa HC Consultores, mientras que un 38% la conoce.

**Pregunta 12:** ¿Si conoce la empresa HC Consultores, contrataría sus servicios de consultoría de riesgos integrales?

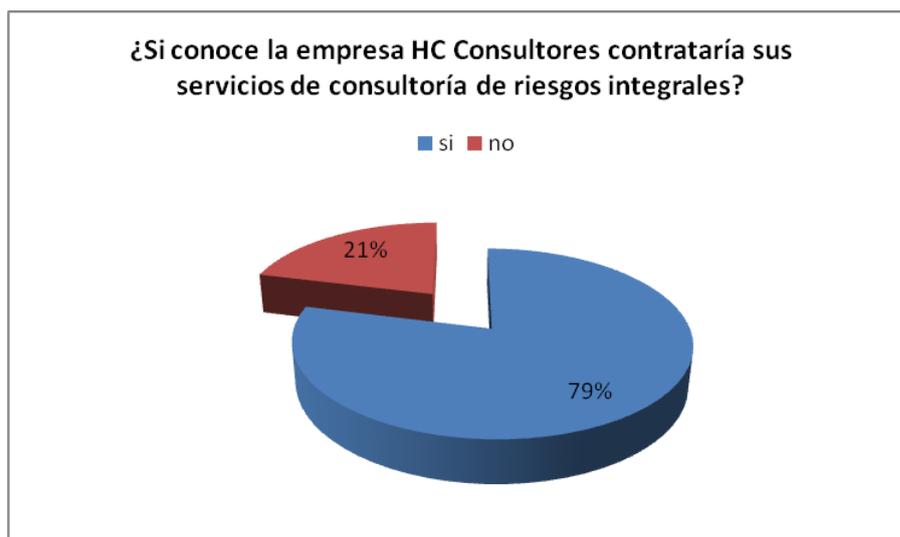
**Tabla 12. Posibilidad de contratar a la empresa HC Consultores**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Si	30	78,4
	No	8	21,6
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 25. Posibilidad de contratar a la empresa HC Consultores**



**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

El 79% de las instituciones que si conocen a la empresa están dispuestas a contratar los servicios que presta debido a que conocen la trayectoria del gerente de la empresa, mientras que el 21% no lo haría.

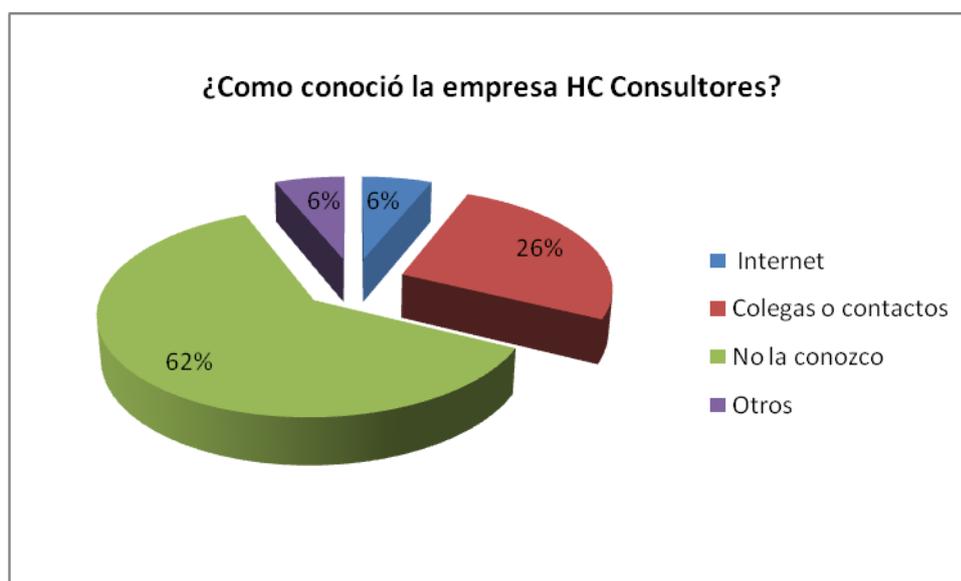
**Pregunta 13:** ¿Como conoció la empresa HC Consultores?

**Tabla 13. Medio por el cual se conoció a la empresa HC Consultores**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido Internet	4	6,2
Colegas o contactos	17	26,2
No la conozco	40	61,5
Otros	4	6,2
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Esquema 26. Medio por el cual se conoció a la empresa HC Consultores**



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Los clientes satisfechos son quienes han dado buenas referencias a nuevos clientes. El 62% de empresas no conocen HC Consultores, 26% la conocen por medio de colegas o contactos, 6% por internet y otro 6% por diferentes medios.

## **Análisis de la oferta**

Realizar un análisis de la oferta es necesario para el estudio ya que indica al grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos iguales o que son sustitutos aproximados unos de otros.

En Ecuador existen algunas empresas que prestan servicios de consultoría financiera,

- a. Producen prácticamente el mismo servicio básico (por lo que la única forma de obtener ventaja es bajando los costos).
- b. El servicio que prestan es parcialmente diferenciado en términos de calidad, funciones, estilo, etc.

Los competidores de HC Consultores son los que se muestran en el Esquema 3-20.

### **Esquema 27. Competidores HC Consultores**



**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

Existen empresas que están conformadas en la actualidad, pero también hay consultores independientes que prestan sus servicios independientemente de los cuales no se puede nombrar con exactitud, son ex gerentes de bancos o instituciones financieras que prestan sus servicios como personas naturales.

## **Análisis de la demanda**

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

- En el caso de HC Consultores los factores que inciden de forma notable sobre la curva de demanda son el número de consumidores, los precios y las rentas “futuras” esperadas.
- La cantidad de consultorías financieras demandadas de un periodo determinado será mayor si se espera que la Superintendencia de Bancos decrete de forma inminente nuevas normativas.
- La incidencia del futuro también se pone en manifiesto cuando la variable considerada es la renta. Es decir que las instituciones financieras experimentan un incremento futuro apreciable en el presupuesto que gerencia le da al departamento de riesgos para consultorías.

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etc.

Para determinar la demanda se emplean herramientas de investigación de mercado, a la que se hace referencia en otras partes (básicamente investigación estadística e investigación de campo).

## **Análisis FODA**

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una organización.

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

Es una herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto para poder planificar una estrategia de futuro.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2008)

### **Esquema 28. Análisis FODA**

<b>Análisis FODA</b>	Interior	Exterior
Positivas	<b>F</b> ortalezas	<b>O</b> portunidades
Negativas	<b>D</b> ebilidades	<b>A</b> menazas

**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Kotler, P.

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

Con el resultado de cada una de las preguntas de la encuesta que se aplicó a las instituciones del sector financiero en Ecuador, es posible realizar la matriz FODA para la empresa HC Consultores, análisis que permitirá elaborar las estrategias más adelante del presente trabajo.

**Tabla 14. Análisis FODA de la empresa HC Consultores**

<b>Análisis FODA HC Consultores</b>	<b>Interior</b>	<b>Exterior</b>
Positivas	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovación y dominio de la tecnología</li> <li>● Experiencia en Riesgos Integrales</li> <li>● Profesionales Capacitados en el tema.</li> <li>● Servicio personificado.</li> <li>● Relaciones profundas y confidenciales con el cliente.</li> <li>● Desarrollo propio de Software, sin necesidad de contratar a terceros.</li> <li>● Precios accesibles.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exigencias en gestión de riesgos integrales por parte de la Superintendencia a las instituciones reguladas.</li> <li>● Instituciones consumidoras de tecnología.</li> <li>● Pocas empresas que se especializan en todos los riesgos integrales a la vez.</li> <li>● Creación y modificación de la normativa en materia de riesgos integrales.</li> </ul>
Negativas	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de estructura organizacional definida.</li> <li>● Complejidad en el servicio.</li> <li>● Falta de promoción y publicidad.</li> <li>● La empresa posee pocos clientes.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Funcionarios del área financiera y de riesgos de Instituciones de renombre prestan servicios como consultores independientes a otras instituciones.</li> <li>● Empresa nueva en el mercado.</li> <li>● Empresa de tamaño pequeño.</li> <li>● Carencia de una cultura de Riesgos en el país.</li> </ul>

**Fuente:** Estudio de Mercado

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

**Tabla 15. Identificación y análisis de debilidades**

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
<b>Innovación y dominio de la tecnología</b>	La Empresa cuenta con la capacidad de crear e innovar software en materia de riesgos integrales, con alta tecnología.
<b>Experiencia en Riesgos Integrales</b>	Si bien es cierto la empresa es nueva en el mercado, el consultor al frente es una persona con gran experiencia en el sector de riesgos integrales, que ha prestado sus servicios en instituciones financieras nacionales e internacionales.
<b>Profesionales Capacitados</b>	La empresa cuenta con profesionales especializados en el área de informática, procesos, administración y riesgos integrales.
<b>Servicio personalizado.</b>	Los servicios se adaptan a las necesidades de cada institución, luego de una visita preliminar el software es adaptado a las exigencias y necesidades del cliente.
<b>Relaciones profundas y confidenciales con el cliente.</b>	La empresa requiere información confidencial de las instituciones financieras para cargar la base de datos y adaptarlas al software, la consultoría es personalizada y existe una relación directa con el cliente por un período considerable, mientras dura la prestación del servicio.
<b>Desarrollo propio de Software, sin necesidad de contratar a terceros.</b>	Por lo general las empresas que se dedican a la consultoría en riesgos financieros suelen comprar las licencias de software de los diferentes riesgos integrales, HC Consultores es dueño y creador de sus herramientas.
<b>Precios accesibles.</b>	En relación al precio de la competencia, HC Consultores ofrece al mercado precios accesibles debido a que sus costos operativos son más bajos y no tiene necesidad de comprar licencias a terceros para revender.

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

**Tabla 16. Identificación y análisis de oportunidades**

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
<p><b>Exigencias en gestión de riesgos integrales por parte de la Superintendencia a las instituciones reguladas.</b></p>	<p>La Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador controla y exige a cada una de las instituciones reguladas que cumpla con procedimientos adecuados para la gestión de riesgos integrales, mediante reportes que deben enviar mensualmente las instituciones y para ello necesitan software y consultorías al respecto.</p>
<p><b>Instituciones consumidoras de tecnología.</b></p>	<p>Las instituciones financieras trabajan con millones de registros de los cuales necesitan reportes tanto para la superintendencia como para su gestión interna, es por ello que cada vez buscan actualizar sus herramientas tecnológicas.</p>
<p><b>Pocas empresas que se especializan en todos los riesgos integrales a la vez.</b></p>	<p>Las instituciones financieras contratan a diferentes empresas para cada riesgo financiero que necesitan ya que no todas dominan el conjunto de riesgos integrales, HC Consultores, cuenta con software para cada una de las exigencias del mercado actual.</p>
<p><b>Creación y modificación de la normativa en materia de riesgos integrales.</b></p>	<p>Al existir nuevas normativas o modificación de las ya existentes, el software de otras empresas se vuelve obsoleto y las instituciones financieras gastan muchos recursos en contratar una nueva que en poco tiempo se desactualiza, HC Consultores ha creado una herramienta flexible a cambios, la cual se actualiza constantemente.</p>

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

**Tabla 17. Identificación y análisis de debilidades**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Carencia de estructura organizacional definida.</b>	El personal de la empresa no tiene bien definidas sus actividades dentro de la empresa, no existen procesos delimitados para cada actividad y por ende no se pueden medir resultados.
<b>Complejidad en el servicio.</b>	La elaboración y mantenimiento del software de riesgos integrales es de naturaleza compleja, requiere de muchas horas de trabajo y actualización permanente.
<b>Falta de promoción y publicidad.</b>	La empresa es poco conocida en el mercado, la ubican generalmente cuando se nombra al consultor que está al frente, y es debido a que no se ha llegado a las instituciones a través de información y publicidad.
<b>La empresa posee pocos clientes.</b>	Las empresas anteriormente trabajaban con el consultor con el esquema de persona natural, pero al ingresar como al convertirse en Compañía Limitada no han migrado todos los clientes, por debilidad en el punto anterior.

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

**Tabla 18. Identificación y análisis de amenazas**

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
<b>Funcionarios del área financiera y de riesgos de Instituciones de renombre prestan servicios como consultores independientes a otras instituciones.</b>	La experiencia de estos consultores es cotizada por las instituciones financieras ya que la relacionan con la importancia de la institución a la que prestaron sus servicios.
<b>Empresa nueva en el mercado.</b>	Al ser una empresa nueva en el mercado, no existe mucha confiabilidad por parte del cliente, al momento de optar por una consultoría, las instituciones buscan la seguridad y estabilidad de una empresa que cuente con varios años en el mercado, pues de lo contrario es posible que desaparezca y no quieren correr con ese riesgo
<b>Empresa de tamaño pequeño.</b>	Al ser pequeña el cliente la puede relacionar con inestabilidad y baja la posibilidad de contratar a la empresa.
<b>Carencia de una cultura de Riesgos en el país.</b>	Si la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador no obliga a las instituciones financieras a gestionar riesgos integrales, muchas de ellas no contratarían estos servicios, mientras que en países más avanzados lo hacen con el fin de salvaguardar su existencia en el mercado.

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **Definición de plan de Marketing**

Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo).

#### **Ventajas del plan de Marketing**

- Analiza la situación de la empresa.
- Investiga el entorno de la empresa.
- Proporciona una visión clara del objetivo final.
- Valora los recursos necesarios para hacerlo.
- Refleja las diferencias entre lo que estaba proyectado y lo que ocurre en la realidad.

#### **Estructura del plan de Marketing**

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

## Esquema 29. Estructura del plan de Marketing



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Stanton, J.

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

### Objetivos del plan de Marketing

#### Objetivo general

Diseñar de un Plan de Marketing para la empresa HC Consultores, dedicada a la Asesoría de Riesgos Integrales en Instituciones Financieras Privadas del Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito. Que contenga un estudio detallado de la situación de la empresa, su posicionamiento de marca en el mercado

## Objetivos específicos

- Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa para cumplir las expectativas de los actuales y futuros clientes.

## Marketing mix ampliado

Usualmente cuando escuchamos Marketing Mix, en automático lo asociamos a la mezcla de mercadotecnia de las 4p's: precio, producto, plaza y promoción

**Esquema 30. Marketing mix / Las 4 P's**



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Stanton, J.

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

Sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

1. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para

organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

2. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
3. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios.

Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personal
- Evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

(Maqueda, 1995)

### Esquema 31. Marketing mix Ampliado / Las 7 P's



**Fuente:** Fundamentos de Marketing, Stanton, J.

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

- 1. Servicio:** Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.
- 2. Precio:** Consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros.
- 3. Plaza:** El término Plaza viene del inglés Place pero es más utilizado como canal, distribución, cadena de distribución, ubicación o cobertura.
- 4. Promoción:** Incluye aquellas actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo.

5. **Personas:** Las personas son importantes, particularmente en el marketing de los servicios, porque estos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad.
6. **Proceso:** Procedimientos operativos de una organización. Estos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes.
7. **Presentación / Evidencia física:** No es tan evidente como los productos porque los servicios son inherentemente intangibles y por lo tanto no se pueden ver ni palpar, como ocurren con los servicios de un abogado o un consultor de gestión. Los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener.  
(Booms, 2001)

## **Estrategias de Marketing de servicios**

### **Estrategia de servicio**

HC Consultores presta servicios en consultoría de riesgo financiero, y dentro del enfoque del Marketing de servicios se lo conceptualizaría como actividades intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos y mecánicos en el caso de software, que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta al tratarse de licencias o a la venta, la consultoría como tal; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de las instituciones financieras.

Los servicios que presta HC Consultores son Software y Consultoría de Riesgos para el sector financiero.

### Esquema 32. Servicios de HC Consultores



**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

### Estrategia

Una forma para hacer más atractivo al mercado a los servicios es adicionar de forma totalmente gratuita un valor agregado como:

- Garantía
- Y Soporte post implementación

**Tabla 19. Estrategia de servicio / Garantía y post implementación**

DETALLE ADICIONAL DE SERVICIO	TIEMPO	COSTOS
Garantía	1 año	30 dólares por hora de programación*
Soporte post implementación	6 meses	5% del valor total del contrato**

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## **Garantía**

\*No es posible conocer cuál será la falla ni cuánto tiempo tomarán las modificaciones, esto varía de acuerdo a las personas que están al frente del departamento de Riesgos de cada institución, al uso que le den al sistema. Pero en el caso de darse un inconveniente a la empresa le costaría 30 dólares la hora de programación.

## **Servicio post implementación**

\*\*La empresa por lo general cobra por año de mantenimiento un 5% del valor total del contrato, éste precio depende del tamaño de cada institución, el servicio post implementación es el mantenimiento gratuito por 6 meses al que se le ha considerado el mismo porcentaje del mantenimiento anual.

## **Estrategia de precio**

Consiste en la cantidad de dinero que una entidad financiera tiene que pagar para obtener el servicio de consultoría, software, seminario, capacitación, etc., junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros.

## **Estrategia**

- Fijar políticas de precios

No es posible fijar un precio estándar a los servicios que presta la empresa HC Consultores ya que esto depende de varios factores que intervienen de acuerdo a cada institución financiera.

La estrategia que se plantea es fijar diferentes políticas de precio que se deben analizar al momento de realizar una propuesta al cliente:

**Tabla 20. Estrategia de precio**

<b>POLÍTICAS PARA FIJAR EL PRECIO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Tamaño de la institución</b>	En el portal de la Superintendencia se puede conocer el total de activos de cada institución y el monto de cartera colocado en el mercado.
<b>Tiempo</b>	Si la institución cuenta con un tiempo menor al común de implementación el precio aumenta.
<b>Enganche</b>	Si después de hacer el diagnóstico preliminar se detecta que la institución puede generar nuevos proyectos, el enganche inicial es un precio relativamente bajo con excelente servicio, donde la ganancia es representativa a largo plazo.
<b>Fidelidad</b>	Descuentos e incentivos a los clientes antiguos por su fidelidad. (Dependiendo del tamaño)
<b>Referencial de licitación</b>	De ser el caso de un concurso o licitación el referencial de precio es el monto máximo disponible.

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

### **Estrategia de plaza**

El término Plaza viene del inglés Place pero es más utilizado como canal, distribución, cadena de distribución, ubicación o cobertura.

Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. (Stanton, 1999)

### **Canal de distribución de HC Consultores**

En el caso de los servicios de consultoría que presta HC Consultores, la cobertura sería la siguiente:

Productor – consumidor: Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere por lo general un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo.

### **Estrategia de promoción**

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar. Incluye aquellas actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo.

Incluye todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.

### **Estrategias**

- Creación de una página web.

**Tabla 21. Estrategia de promoción / Página web**

<b>DETALLE PÁGINA WEB</b>	<b>COSTO</b>
Diseño de la Página Web	300
Hosting (hospedaje de la página web por 3 años)	400
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>

**Fuente:** Dartel web

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

- Publicar anuncios en la página web.

**Tabla 22. Estrategia de promoción / Anuncios para página web**

CONCEPTO	VALOR
Diseño de anuncios para página Web (máximo 5 al mes)	45,00
12% IVA	5,40
<b>Total mensual</b>	<b>50,40</b>
<b>Total Anual (c/4 meses)</b>	<b>151,20</b>

**Fuente:** Dartel web

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

- Elaborar material de publicidad: esferográficos, porta notas, etc.

**Tabla 23. Estrategia de promoción / Material de publicidad**

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
20	Portaminas negro con impresión a un color 01.020.01	1,30	26,00
20	Esferográfico metálico con impresión a un color 01.015.10	1,80	36,00
15	Porta plumas naranja con impresión a un color 06.002.07	6,20	93,00
31	Porta notas en cuerina con calendario 2012 06.003.01	3,30	102,30
10	Tarjetero metálico con impresión a un color 10.003.10	3,30	33,00
14	Linterna plateada-puntero laser con impresión	3,05	42,70
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>333,00</b>
		<b>12% I.V.A</b>	<b>39,96</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>372,96</b>

**Fuente:** Finalarte

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

- Llegar al cliente a través de tele marketing.

**Tabla 24. Estrategia de promoción / Tele marketing**

CONCEPTO	MINUTOS	VALOR	TOTAL
Llamada Reg. Automática	510	0,03	15,30
Llamada Nac. Automática	590	0,04	23,60
Llamada Movistar Auto	300	0,16	48,00
Llamada Porta Auto	300	0,16	48,00
<b>TOTAL</b>	<b>1700</b>	<b>0,39</b>	<b>134,90</b>
<b>12% IVA</b>			16,19
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>151,09</b>

**Fuente:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT

**Elaboración:** Natalia Mantilla y Mauricio Sánchez

- Seminarios públicos anuales sobre Riesgo Financiero.

**Tabla 25. Estrategia de promoción / Seminario público anual**

DETALLE	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Salón de Conferencias Torre Boreal	80,00 por día	1 día	80,00
Menú (Fuerte y Postre)	7,00	60	420,00
Agua Natural	0,35	70	24,50
CD'S	1,50	65	97,50
Material Impreso	1,50	65	97,50
Esferográficos	0,30	60	18,00
Diplomas	0,80	60	48,00
Instructor	500,00	1 día	500,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.285,50</b>

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Natalia Mantilla y Mauricio Sánchez.

**Propuesta:** Dictar anualmente un Seminario Público (sin costo para los participantes) de Riesgo Financiero, donde se dicten temas de interés actual pero que a su vez permita promocionar los servicios de la empresa.

## Condiciones

- HC Consultores enviará mediante correo electrónico a la gerencia de Riesgos de las instituciones Financieras una invitación al Seminario Público.
- Existirá una fecha límite para que los interesados puedan realizar su respectiva inscripción.
- Solamente podrá asistir una persona por institución.

➤ Crear boletines informativos electrónicos (semestrales).

**Tabla 26. Estrategia de promoción / Boletines informativos para página web**

CONCEPTO	VALOR
Diseño de anuncios para página Web (máximo 5 al mes)	20,00
12% IVA	2,40
<b>Total mensual</b>	<b>22,40</b>
<b>Total Anual (c/6 meses)</b>	<b>44,80</b>

**Fuente:** Dartel web

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## Estrategia de personas

Las personas especialmente son parte importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales en la entrega de la mayoría de los servicios.

De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

## Estrategia

El perfil del talento humano de HC Consultores, en especial aquellos que se relacionan directamente con el personal de las instituciones financieras, necesariamente debe cumplir con el siguiente perfil:



- Estudios Superiores terminados.
- Cursos y estudios adicionales como: MBA, CRM, etc. especializados en Riesgo, Procesos, Estadística, Matemáticas y a fines.
- Facilidad de palabra y excelente presentación.
- Otros.

## Estrategia

- **Uniformes para talento humano:** HC Consultores actualmente cuenta con: Secretaria-Recepcionista y dos consultores quienes mantienen contacto directo con los clientes, en las visitas periódicas a las instituciones y en los seminarios que se dictan.

**Tabla 27. Estrategia personas / Uniformes para dama**

DETALLE	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL
Blusa ejecutiva (en popelina elisa)	5	12,00	60,00
Pantalón ejecutivo recto (en dracón Tropical)	2	17,00	34,00
Chaleco Ejecutivo (en dracón tropical)	2	10,00	20,00
Falda Ejecutiva recta con pretina (en dracón tropical)	2	12,00	24,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>		<b>138,00</b>

**Fuente:** Para ti mujer alta costura y diseño

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

**Tabla 28. Estrategia personas / Uniformes para caballero**

DETALLE	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL
Camisa ejecutiva (en popelina elisa)	10	13,00	130,00
Pantalón ejecutivo recto (en dracón Tropical)	6	20,00	120,00
Saco de Punto	6	25,00	150,00
Corbatas	6	8,00	48,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>		<b>448,00</b>

**Fuente:** Para ti mujer alta costura y diseño, Protexil

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

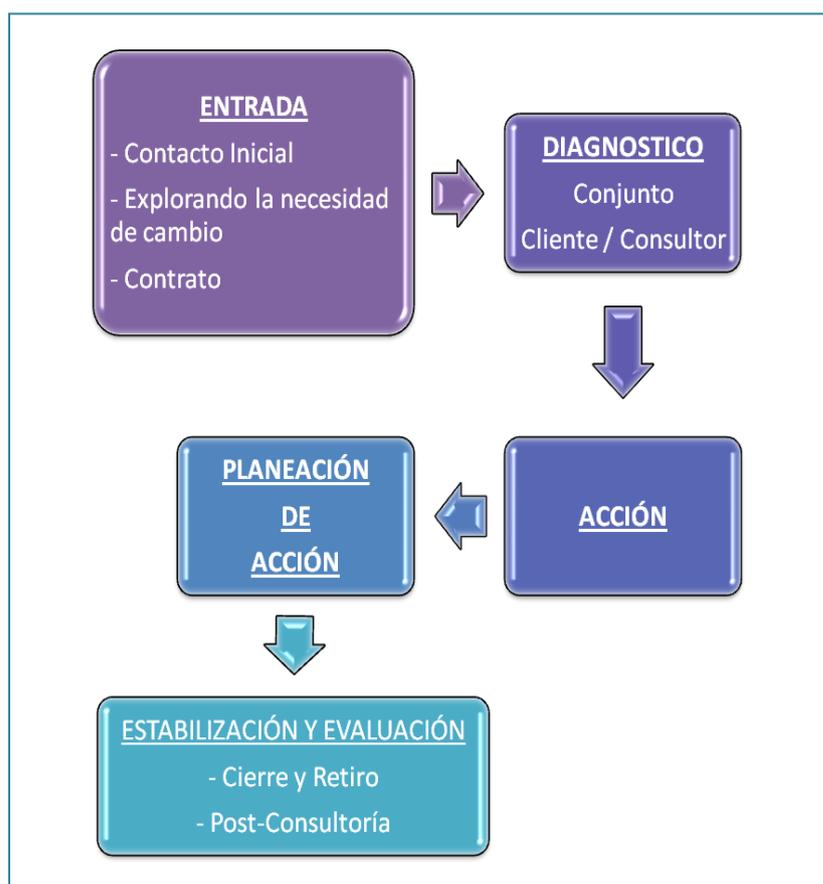
### **Estrategia de Proceso**

Se refiere a los métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un determinado bien o servicio; donde se desarrollarán los recursos que definen las estrategias claves para el éxito. Estas pueden leerse como servicio, tecnología, creatividad, determinación de la necesidad real del cliente, alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Ello determinará, en gran parte, la calidad con la que son ejecutados.

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias. (Stanton, 1999)

Procedimientos operativos de HC Consultores .Estos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes. Dependiendo del diagnóstico preliminar y lo que arroje como resultado la evaluación que se realiza a cada institución, los procedimientos para su implementación serán diferentes para cada entidad financiera, el número de trabajadores, el tamaño de la institución, etc.

### Esquema 33. Proceso operativo HC Consultores



**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

### Estrategia de presentación / Evidencia física

No es tan evidente como en el caso de los productos porque los servicios son inherentemente intangibles y por lo tanto no se pueden ver ni palpar, como es el caso de los servicios que presta un consultor de riesgos financieros. Los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener.

En el caso de HC Consultores los clientes frecuentemente buscan la imagen corporativa con que se muestra en el mercado. Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Ayuda a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio. La prueba física con la que se presenta HC Consultores es el edificio en el que se encuentran las oficinas, el mobiliario, y todos aquellos accesorios que emplea en su presentación al público.

## Estrategia

- Papelería y material de apoyo para HC Consultores

**Tabla 29. Estrategia de promoción / Papelería y material de apoyo**

<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
1.000	Hojas membretadas	150,00
1.000	Sobres tamaño carta	75,00
1.000	Sobres manila	90,00
100	Facturas a un color	15,00
100	Retenciones a un color	15,00
100	Notas de débito	15,00
100	Liquidaciones de Compra y Servicio	15,00
500	Carpetas full color	200,00
500	Catálogos / Trípticos	150,00
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>725,00</b>
	<b>12% I.V.A</b>	<b>87,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>812,00</b>

**Fuente:** Serpoflex

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

- Realizar adecuaciones a la oficina.

**Tabla 30. Estrategia presentación o evidencia física / Adecuación oficina**

DESCRIPCIÓN	CANT	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
<b>PANELERIA</b>			
Panel mixto Mel/vidrio de 1600 x 300	1	149,69	149,69
Divisores de estaciones de 1,20 x 0,60	2	53,10	106,20
Divisor de ambiente de 3,46 x 2,44 madera y vidrio	1	1.760,00	1.760,00
<b>MOBILIARIO</b>			
Superficie de trabajo de 1,10 x 0,60	2	53,66	107,32
Soportes crescentes	8	20,54	164,32
Cajonera de 40	3	154,45	463,35
Counter de 1,40 x 1,40	1	830,00	830,00
Mesa de reuniones futura 1,80 x 0,90	1	313,72	313,72
Escritorio dos cuerpos 1,60 x 1,60	1	800,00	800,00
Silla de visita tipo t c/b	4	95,00	380,00
Sillas operativas Malla c/b	4	110,00	440,00
Sillon Gerencial Riva	1	350,00	350,00
<b>Subtotal</b>			<b>5.864,60</b>
<b>25% de Descuento</b>			<b>1.466,15</b>
<b>Total sin IVA</b>			<b>4.398,45</b>
<b>12% IVA</b>			<b>527,81</b>
<b>TOTAL</b>			<b>4.926,26</b>

**Fuente:** Multioficinas

**Elaboración:** Multioficinas

### **Matriz de estrategias FODA**

La matriz FODA recoge la formulación de las estrategias más convenientes para alcanzar los objetivos del presente plan de marketing.

**Esquema 34. Matriz FODA**

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

**Fuente:** <http://adm-ujcv.blogspot.com>  
**Elaboración:** Blogspot

**La estrategia** es un modelo de cambio mediante la ideación del conjunto de pasos, acciones y vías que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro requerido y deseado. Para una adecuada dirección del proceso de desarrollo de la creatividad en los sujetos, se requiere del correspondiente planteamiento estratégico.

**Tipo de estrategia:** Al combinar aspectos del presente (fortalezas y debilidades) con otros del futuro (oportunidades y amenazas) se pueden determinar cuatro tipos que podemos denominar como estrategias combinatorias del presente y el futuro: 1. Defensiva, 2. Ofensiva, 3. Supervivencia, 4. Adaptativa.

Estrategia DA busca minimizar debilidades, puede requerir que la compañía haga una inversión conjunta, se atrinchere o se liquide.

Estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas.

Estrategia FO que capitaliza las fortalezas de una compañía, para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.

**Tabla 31. Matriz FODA/ HC Consultores**

	Fortalezas	Debilidades
<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovación y dominio de la tecnología</li> <li>● Experiencia en Riesgos Integrales</li> <li>● Profesionales Capacitados en el tema.</li> <li>● Servicio personificado.</li> <li>● Relaciones profundas y confidenciales con el cliente.</li> <li>● Desarrollo propio de Software, sin necesidad de contratar a terceros.</li> <li>● Precios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de estructura organizacional definida.</li> <li>● Complejidad en el servicio.</li> <li>● Falta de promoción y publicidad.</li> <li>● La empresa posee pocos clientes.</li> </ul>
Oportunidades	Estrategias FO (ofensiva)	Estrategias DO (adaptativa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exigencias en gestión de riesgos integrales por parte de la Superintendencia a las instituciones reguladas.</li> <li>● Instituciones consumidoras de tecnología.</li> <li>● Pocas empresas que se especializan en todos los riesgos integrales a la vez.</li> <li>● Creación y modificación de la normativa en materia de riesgos integrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adicionar la Garantía al servicio como valor agregado.</li> <li>➤ Soporte post implementación sin costo los 6 primeros meses</li> <li>➤ Fijar Políticas de precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de una página web.</li> <li>➤ Publicar anuncios en la página web</li> <li>➤ Crear boletines informativos electrónicos</li> </ul>
Amenazas	Estrategias FA (defensiva)	Estrategias DA (supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Funcionarios del área financiera y de riesgos de Instituciones de renombre prestan servicios como consultores independientes a otras instituciones.</li> <li>● Empresa nueva en el mercado.</li> <li>● Empresa de tamaño pequeño.</li> <li>● Carencia de una cultura de Riesgos en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seminarios públicos anuales sobre Riesgo Financiero.</li> <li>➤ Papelería y material de apoyo para HC Consultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar material de publicidad</li> <li>➤ Llegar al cliente a través de tele marketing</li> <li>➤ Uniformes para talento humano.</li> <li>➤ Papelería y material de apoyo para HC Consultores</li> </ul>

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## Matriz de objetivos y estrategias

Los objetivos trazados al inicio del presente capítulo de Plan de Marketing se pueden cumplir si la empresa aplicaría las estrategias planteadas.

A continuación se presenta la matriz de objetivos y estrategias para la empresa HC Consultores.

**Tabla 32. Matriz de objetivos y estrategias / HC Consultores**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<b>Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación de una página web.</li><li>▪ Publicar anuncios en la página web</li><li>▪ Crear boletines informativos electrónicos</li><li>▪ Elaborar material de publicidad</li><li>▪ Llegar al cliente a través de tele marketing</li></ul>
<b>Incrementar la participación en el mercado.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adicionar al servicio la garantía como valor agregado.</li><li>▪ Soporte post implementación sin costo los 6 primeros meses</li><li>▪ Fijar Políticas de precio</li><li>▪ Seminarios públicos anuales sobre Riesgo Financiero.</li></ul>
<b>Mejorar la imagen corporativa de la empresa para cumplir las expectativas de los actuales y futuros clientes.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realizar adecuaciones a la oficina de HC Consultores</li><li>▪ Uniformes para talento humano</li><li>▪ Papelería y material de apoyo para HC Consultores</li></ul>

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

## **Inversión y financiamiento del plan de Marketing**

Llevar a cabo el presente plan de marketing implicaría la siguiente inversión:

**Tabla 33. Inversión plan de Marketing**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>VALOR USD.</b>
<b>Creación de una página web.</b>	700,00
<b>Publicar anuncios en la página web.</b>	152,00
<b>Crear boletines informativos electrónicos.</b>	45,00
<b>Seminarios públicos anuales sobre Riesgo Financiero.</b>	1.285,00
<b>Papelería y material de apoyo para HC Consultores.</b>	812,00
<b>Elaborar material de publicidad.</b>	373,00
<b>Llegar al cliente a través de tele marketing.</b>	151,00
<b>Uniformes para talento humano.</b>	586,00
<b>Realizar adecuaciones a la oficina.</b>	4.927,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.031,00</b>

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

La inversión de un plan de marketing para la empresa HC Consultores sería de \$9.031,00 (nueve mil treinta y un dólares /00 ctvs.) para el primer año, pero es importante considerar que el rubro que pertenece a las adecuaciones de la oficina es un valor inicial que bajaría considerablemente para los siguientes 5 años en que se proyectará el presente plan debido a que implicará únicamente un mantenimiento a estas adecuaciones. El financiamiento será con capital propio sin intervención de préstamos a terceros.

### **Desarrollo de planes de Acción**

Para el desarrollo de las estrategias se debe establecer un plan de acción para cada una de ellas, de esta manera se programa y controla la ejecución anual de los proyectos y actividades que se deben llevar a cabo en la empresa. A continuación se detallan los planes de acción:

**Tabla 34. Plan de acción No. 1**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA1</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Creación de una página web.		
<b>PROYECTO</b>	Página Web.		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Contactarse con el proveedor de pág. Web.	Omar Heredia	1 día
2	Recibir y revisar el contrato	Omar Heredia	2 días
3	Aprobar y firma del contrato	Carlos Heredia	1 día
4	Clasificación de la información, archivos fotográficos, etc. solicitado por el proveedor.	Omar Heredia	1 semana
5	Creación de la pág. Web.	Dartell web	1 mes
6	Revisión preliminar de la pág. Web.	Omar Heredia	1 día
7	Revisión final de la pág. Web.	Omar Heredia	1 día
8	Aprobación de la pág. Web.	Carlos Heredia	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 700		
<b>EVALUACIÓN</b>	Trimestral		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 35. Plan de acción No. 2**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA2</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Publicar anuncios en la página web		
<b>PROYECTO</b>	Elaboración de Anuncios publicitarios		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Determinar tema de anuncio	Natalia Mantilla	1 día
2	Aprobación de tema	Carlos Heredia	1 día
3	Contactarse con el proveedor de pág. Web.	Natalia Mantilla	1 día
4	Recopilación de información	Natalia Mantilla	3 días
5	Elaboración contenido de anuncio publicitario	Natalia Mantilla	1 día
6	Diseño gráfico del anuncio publicitario	Dartell Web	2 días
7	Aprobación del diseño	Natalia Mantilla	1 día
8	Subida al sitio web	Dartell Web	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 152		
<b>EVALUACIÓN</b>	Semanal		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 36. Plan de acción No. 3**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA3</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear boletines informativos electrónicos		
<b>PROYECTO</b>	Elaboración de Boletines informativos		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Determinar tema de la noticia	Natalia Mantilla	1 día
2	Aprobación de tema de la noticia	Carlos Heredia	1 día
3	Contactarse con el proveedor de pág. Web.	Natalia Mantilla	1 día
4	Recopilación de información	Natalia Mantilla	3 días
5	Elaboración contenido de anuncio publicitario	Natalia Mantilla	1 día
6	Diseño gráfico de la noticia	Dartell Web	2 días
7	Aprobación del diseño	Natalia Mantilla	1 día
8	Subida al sitio web	Dartell Web	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 45		
<b>EVALUACIÓN</b>	Bimensual		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 37. Plan de acción No. 4**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA4</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Elaborar material de publicidad		
<b>PROYECTO</b>	Material de Publicidad		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Contactar con la empresa proveedora	Omar Heredia	1 día
2	Seleccionar el material de publicidad	Omar Heredia	2 días
3	Aprobación de material de publicidad	Carlos Heredia	1 día
4	Elaboración de material de publicidad	Finalarte	1 semana
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 373		
<b>EVALUACIÓN</b>	Semestral		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 38. Plan de acción No. 5**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA5</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Posicionar a la empresa HC Consultores en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Llegar al cliente a través de tele marketing		
<b>PROYECTO</b>	Tele marketing		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Crear una base de datos de instituciones	Natalia Mantilla	1 semana
2	Determinar el motivo de las llamadas	Natalia Mantilla	1 día
3	Aprobar las llamadas	Carlos Heredia	1 día
3	Preparar el material del motivo de llamada	Natalia Mantilla	3 días
4	Realizar las llamadas	Natalia Mantilla	2 semanas
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 151		
<b>EVALUACIÓN</b>	Semestralmente		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 39. Plan de acción No. 6**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA6</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Adicionar al servicio la garantía como valor agregado.		
<b>PROYECTO</b>	Prestar garantía al servicio		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Redactar las condiciones de garantía gratuita del servicio de consultoría	Carlos Heredia	1 día
2	Adjuntar al contrato modelo la nueva cláusula de garantía gratuita	Carlos Heredia	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 0		
<b>EVALUACIÓN</b>	Mensual		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 40. Plan de acción No. 7**

PLAN DE ACCIÓN No. PA7			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Soporte post implementación sin costo los 6 primeros meses		
<b>PROYECTO</b>	Soporte post implementación		
No.	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Redactar el convenio de soporte gratuito por seis meses	Carlos Heredia	1 día
2	Adjuntar el convenio al contrato modelo	Carlos Heredia	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 0		
<b>EVALUACIÓN</b>	Trimestral		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 41. Plan de acción No. 8**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA8</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Fijar Políticas de precio		
<b>PROYECTO</b>	Políticas de Precio		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Analizar las razones por las que se establecen los precios	Juan P. Cevallos	2 días
2	Redactar y estructurar las razones por las que se fijan los precios	Juan P. Cevallos	1 día
3	Aprobación de las políticas de precio	Carlos Heredia	1 día
4	Informar a talento humano acerca de las políticas ya establecidas	Juan P. Cevallos	2 días
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 0		
<b>EVALUACIÓN</b>	Semestral		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 42. Plan de acción No. 9**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA9</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Seminarios públicos anuales sobre Riesgo		
<b>PROYECTO</b>	Seminario de Riesgo		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Escoger fecha para el seminario	Carlos Heredia	1 día
2	Preparar tema de seminario	Carlos Heredia	3 días
3	Reservar el salón de conferencias	Natalia Mantilla	1 día
4	Preparar la publicidad	Natalia Mantilla	3 días
5	Enviar la publicidad vía mail a todos los contactos de la base de datos	Natalia Mantilla	2 semanas
6	Recibir inscripciones	Natalia Mantilla	1 mes
7	Preparar material	Omar Heredia	1 semana
8	Realizar listado de participantes	Natalia Mantilla	1 día
9	Realizar llamadas para confirmar asistencia	Natalia Mantilla	1 semana
10	Contratar el catering	Natalia Mantilla	1 día
11	Impresión del material	Omar Heredia	3 días
12	Elaboración e impresión de certificados de asistencia al seminario	Omar Heredia	2 días
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 1.285		
<b>EVALUACIÓN</b>	Anual		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 43. Plan de acción No. 10**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA10</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para cumplir las expectativas de los actuales y futuros clientes.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar adecuaciones a la oficina de HC Consultores		
<b>PROYECTO</b>	Adecuaciones Oficina HC Consultores		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Enviar proforma a gerencia para ser aprobada	Juan P. Cevallos	1 día
2	Limpieza de la oficina	Todo el personal	2 días
3	Acordar fecha y hora de la adecuación	Juan P. Cevallos	1 día
4	Adecuaciones de la oficina	Multioficinas	2 días
<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>EVALUACIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 44. Plan de acción No. 11**

<p><b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA11</b></p>			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para cumplir las expectativas de los actuales y futuros clientes.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Uniformes para talento humano		
<b>PROYECTO</b>	Uniformes		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Contactar a la empresa proveedora de uniformes	Natalia Mantilla	1 día
2	Coordinar cita para elegir modelos, material, y obtención de medidas del personal de talento humano.	Natalia Mantilla	2 días
3	Aprobación de modelos y colores	Carlos Heredia	1 día
4	Confección de uniformes	Empresa para ti mujer, alta costura y diseño	1 mes
5	Coordinar cita para la prueba preliminar de los uniformes	Natalia Mantilla	1 día
6	Recepción de uniformes	Natalia Mantilla	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 586		
<b>EVALUACIÓN</b>	Anual		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

**Tabla 45. Plan de acción No. 12**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>No. PA12</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para cumplir las expectativas de los actuales y futuros clientes.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Papelería y material de apoyo para HC Consultores		
<b>PROYECTO</b>	Creación de material de apoyo		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Coordinar cita con la empresa proveedora para la elección del tipo de material de apoyo para la gestión de la empresa.	Omar Heredia	1 día
2	Elección de modelos de facturas, hojas, etc.	Omar Heredia	1 día
3	Recepción del arte gráfico vía mail	Omar Heredia	1 día
4	Aprobación del arte grafico y orden de ejecución para la elaboración.	Omar Heredia	1 día
5	Elaboración del material	Serpoflex	2 semanas
6	Recepción del material de apoyo	Omar Heredia	1 día
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 812		
<b>EVALUACIÓN</b>	Anual		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
N. Mantilla, G. Sánchez			

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

Gracias al análisis financiero, es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones.

El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas.

Los inversores también apelan al análisis financiero para analizar el grado de riesgo de sus decisiones y para fijar los objetivos a cumplir.

#### **Estado de resultados**

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias es el estado financiero que muestra la utilidad o pérdida obtenida en las operaciones practicadas por una empresa en un período determinado.

Dicho de otra manera, es el documento que muestra de forma ordenada y sistemática los ingresos y egresos de una entidad en un período cualquiera, obtenidos como consecuencia de las operaciones realizadas por ella, y mostrando al final del mismo, el efecto positivo (utilidad) o negativo (pérdida) de aquellas. (A. Guzmán, 2003)

El estado de resultados de la empresa HC Consultores refleja las operaciones practicadas en un período de 9 meses ya que la empresa fue constituida en el mes de febrero del 2012 y su ejercicio contable lo comenzó a partir de esta fecha.

**Tabla 46. Estado de resultados**

<b>HC Consultores Cía. Ltda.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2012</b>		
<b>Ingresos</b>		<b>41.500</b>
Ingresos operacionales	41.500	
Prestación de servicios	41.500	
<b>Gastos</b>		<b>28.458</b>
Honorarios Contables	1.100	
Sueldos	15.400	
Décimo Tercero	1.283	
Décimo cuarto	535	
Aporte Patronal	1.871	
Servicios Básicos	880	
Combustibles	735	
Mantenimiento Vehículo	525	
Gastos de Gestión	395	
Depreciación Edificio	3.500	
Gastos de Viaje	1.852	
Suministros de Oficina	171	
Courier	210	
Utilidad del Ejercicio		13.042
(-15%) Participación Trabajadores		1.956
(=) Base Imponible		11.086
impuesto a la Renta (23%)		2.550
(=) Base para reserva legal		8.536
Reserva Legal 5%		427
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>8.109</b>

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## **Análisis**

La Empresa HC Consultores es una empresa de tamaño pequeño, nueva en el mercado, cuya Utilidad Neta es de \$ 8.109

## **Elaboración del presupuesto**

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Es importante llevar a cabo su realización porque:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo.

## **Presupuesto de ingresos**

Es aquel presupuesto que permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo.

**Tabla. 47. Presupuesto de ingresos**

<b>HC Consultores</b>					
<b>Presupuesto de Ingresos</b>					
<b>2013-2017</b>					
<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Servicio Riesgo operativo</b>					
IECE		6.700	7.500	8.000	9.000
Coop. Andalucía	5.750	7.750	8.000	9.100	12.000
Coop. Policía Nacional	5.100	6.900	7.500	11.000	15.000
Coop. PMV	5.300	6.500	6.800	8.000	10.000
Vazcorp Sociedad Financiera	6.000	7.500	8.200	12.000	14.000
Coop. OSCUS Ltda.	5.800	6.850	7.500	8.100	9.000
El Sagrario	5.700	6.500	6.500	7.200	8.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>33.650</b>	<b>48.700</b>	<b>52.000</b>	<b>63.400</b>	<b>77.000</b>
<b>Servicio R. Crédito (Calificaciones)</b>					
Litoral	5.700	7.500	8.500	11.000	13.000
Global	5.900	6.900	7.500	9.000	14.000
JEP	5.750	8.900	9.100	10.500	12.000
Leasingcorp		8.100	8.300	9.900	14.000
9 de octubre			7.300	8.300	10.000
Padre Julián Lorente			6.900	7.100	9.000
Banco Territorial					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17.350</b>	<b>31.400</b>	<b>47.600</b>	<b>55.800</b>	<b>72.000</b>
<b>Servicios R. Crédito (Scoring)</b>					
PVM	5.700	6.500	6.500	7.300	10.000
Sagrario	5.900	6.800	7.100	8.000	9.000
Comercio	5.700	6.900	7.300	8.500	9.000
Banco Nacional de Fomento	6.700	8.700	9.350	10.100	12.000
JEP			7.400	8.000	10.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24.000</b>	<b>28.900</b>	<b>37.650</b>	<b>41.900</b>	<b>50.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>75.000</b>	<b>109.000</b>	<b>137.250</b>	<b>161.100</b>	<b>199.000</b>

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

### **Análisis**

El presupuesto de ingresos ha sido proyectado a 5 años, tomando en cuenta los servicios que actualmente presta HC Consultores, los clientes que aparecen en años

posteriores, fueron clientes cuando la empresa funcionaba como persona natural y existen posibilidades de migrarlas.

## Presupuesto de gastos operativos

**Tabla 48. Presupuestos de gastos operativos**

<b>HC Consultores Cía. Ltda.</b>					
<b>Presupuestos de Gastos de Operativos</b>					
<b>2013-2017</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Sueldo Gerente	12.600	13.200	13.800	14.400	15.000
Sueldo Director Técnico	8.400	9.000	9.600	10.200	10.800
Sueldo Director Administrativo	4.800	5.400	6.000	6.600	7.200
Sueldo Asistente Técnico	8.400	9.000	9.600	10.200	10.800
Décimo Tercer Sueldo	3.018	3.218	3.418	3.618	3.818
Décimo Cuarto Sueldo	1.320	1.386	1.455	1.528	1.604
Vacaciones 24va. Parte	1.509	1.609	1.709	1.809	1.909
Fondos de Reserva	3.018	3.218	3.418	3.618	3.818
Aporte patronal	4.224	4.520	4.817	5.113	5.409
Honorarios Contables	120	140	160	180	200
Depreciación Edificio	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Servicios Básicos	950	998	1.047	1.100	1.155
Combustible	850	893	937	984	1.033
Mantenimiento Vehículo	600	630	662	695	729
Depreciación Equipo de Computo	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333
Útiles de Oficina	750	788	827	868	912
Gastos de Viaje	2.900	3.045	3.197	3.357	3.525
Gastos de Gestión	480	504	529	556	583
Courier	250	263	276	289	304
Capacitación	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
<b>TOTAL</b>	<b>62.534</b>	<b>66.232</b>	<b>69.954</b>	<b>73.700</b>	<b>77.474</b>

**Fuente:** HC Consultores

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## Presupuesto de Marketing

**Tabla 49. Presupuesto de Marketing**

<b>HC Consultores</b>					
<b>Presupuestos de Gastos de Marketing</b>					
<b>2013-2017</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Creación de página web	300	-	-	-	-
Hosting (hospedaje anual de la página web)	400	400	400	670	670
Telemarketing	135	142	149	156	164
Material de Publicidad	333	350	367	385	405
Seminario público Anual	1.286	1.350	1.417	1.488	1.563
Diseño Anuncios pag web	240	252	265	278	292
Diseño Boletines informativos	60	63	66	69	73
Adecuaciones Físicas de la oficina	880	880	880	880	880
Papelería y material de apoyo	1.100	1.155	1.213	1.273	1.337
Uniformes	700	735	772	810	851
<b>TOTAL</b>	<b>5.433</b>	<b>5.326</b>	<b>5.528</b>	<b>6.010</b>	<b>6.234</b>

**Fuente:** Tesis “Plan de Marketing para la empresa HC Consultores”

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## Estado de resultados proyectados

### Estado de resultados proyectado (sin plan de marketing)

**Tabla 50. Estado de Resultados proyectado sin plan de Marketing**

<b>HC Consultores Cía. Ltda.</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado sin Marketing</b>					
<b>2012-2013</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>					
Servicio Riesgo operativo	33650	48700	52000	63400	77000
Servicio R. Credito (Calificaciones)	17350	31400	47600	55800	72000
Servicios R. Crédito (Scoring)	24000	28900	37650	41900	50000
	<b>75000</b>	<b>109000</b>	<b>137250</b>	<b>161100</b>	<b>199000</b>
<b>GASTOS:</b>					
Gastos Marketing	0	0	0	0	0
Gastos Operativos	62534	66232	69954	73700	77474
	<b>62534</b>	<b>66232</b>	<b>69954</b>	<b>73700</b>	<b>77474</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>12466</b>	<b>42768</b>	<b>67296</b>	<b>87400</b>	<b>121526</b>
Participación Trabajadores (15%)	1870	6415	10094	13110	18229
Impuesto a la Renta (22%)	2331	7998	12584	16344	22725
Reserva Legal (5%)	413	1418	2231	2897	4029
<b>UTILIDAD SOCIOS</b>	<b>7851</b>	<b>26937</b>	<b>42387</b>	<b>55049</b>	<b>76543</b>

**Fuente:** Tesis "Plan de Marketing para la empresa HC Consultores"

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## Estado de resultados proyectado (con plan de Marketing)

**Tabla 51. Estado de resultados proyectado con plan de Marketing**

<b>HC Consultores</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado con Marketing</b>					
<b>2013-2017</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>					
Servicio Riesgo operativo	53750	65450	74600	90700	110500
Servicio R. Credito (Calificaciones)	28950	57700	66100	76100	97800
Servicios R. Crédito (Scoring)	24000	28900	37650	41900	50000
	<b>106700</b>	<b>152050</b>	<b>178350</b>	<b>208700</b>	<b>258300</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos Marketing	5433	5326	5528	6010	6234
Gastos Operativos	62534	66232	69954	73700	77474
	<b>67967</b>	<b>71558</b>	<b>75482</b>	<b>79711</b>	<b>83707</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>38733</b>	<b>80492</b>	<b>102868</b>	<b>128989</b>	<b>174593</b>
Participación Trabajadores (15%)	5810	12074	15430	19348	26189
Impuesto a la Renta (22%)	7243	15052	19236	24121	32649
Reserva Legal (5%)	1284	2668	3410	4276	5788
<b>UTILIDAD SOCIOS</b>	<b>24396</b>	<b>50698</b>	<b>64792</b>	<b>81244</b>	<b>109967</b>

**Fuente:** Tesis "Plan de Marketing para la empresa HC Consultores"

**Elaboración:** Natalia Mantilla, Mauricio Sánchez.

## CONCLUSIONES

- La elaboración y aplicación de un Plan de Marketing para la empresa HC Consultores podrá incrementar su participación de mercado, mediante el manejo adecuado de la promoción y publicidad.
- Aplicar un Plan de Marketing exige una metodología a seguir por parte de HC Consultores para evitar la desorganización.
- En el mercado financiero las empresas se ven obligadas a enfrentar nuevos desafíos gerenciales para lo cual requieren de un análisis adecuado de la situación, que describa los problemas fundamentales en su gestión y sus oportunidades, así como, los planes de acción tan necesarios para alcanzar los objetivos planteados.
- Realizar una adecuada recolección de información, sustenta el presente Plan de Marketing y constituye el pilar principal de las decisiones estratégicas.
- El planteamiento de tales decisiones estratégicas, que son medidas de éxito, de posicionamiento, comunicación, promoción y publicidad, fijación de precios adecuados; se respalda en presupuestos, cronogramas de actividades, planes de acción y de control.

## RECOMENDACIONES

- La empresa HC Consultores deberá implementar el plan de Marketing con el objetivo de mejorar sus ventas y alcanzar posicionamiento en el mercado.
- Mantener y mejorar las herramientas tecnológicas para prestar calidad en el servicio.
- Utilizar las estrategias planteadas en el presente plan con la finalidad de alcanzar posicionamiento en el mercado.
- De acuerdo al crecimiento de la empresa se deberá evaluar la posibilidad de recapitalizar o reinvertir las utilidades obtenidas a largo plazo para abrir sucursales en las ciudades más importantes: Guayaquil y Cuenca.
- Brindar capacitación permanente al talento humano de la empresa con respecto a los constantes cambios a la normativa de riesgos por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Poner énfasis en la forma de proyectarse al mercado, por tratarse de intangibles la presentación de la empresa y de su personal es muy importante.

## LISTA DE REFERENCIAS

- A. Guzmán, D. G. (2003). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Coreas Editores.
- Aragónés, J. &. (2000). *Valor en Riesgos, Aplicación a la Gestión Empresarial*. Madrid: Pirámide.
- Booms, B. &. (2001). *Marketing de Servicios*. Chicago: IL American.
- Compañías, S. d. (s.f.). Resolución JB-2005-834, Sección IV, artículo 1.
- Elizondo, A. (2003). *Medición Integral de Riesgo de Crédito*. Limusa.
- Howard, B. (1990). *Estadística paso a paso*. México: Trillas.
- Izquierdo, C. (2011). Determinación del mercado objetivo y la demanda insatisfecha, cuando no se dispone de estadísticas. *Retos, revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 41 a 52.
- James, C. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Lara Aro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa.
- Mendez, J. (2004). *Economía y Administración*. México: Mc Graw Hil.
- Muñiz, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. México: Centro de Estudios Financieros
- Stanton, E. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw HI.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, G. d. (s.f.). Recuperado de junio a diciembre de 2012, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1&vp\\_tip=11&vp\\_lang=1&vp\\_buscr=11#131](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=11#131)
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, S. d. (s.f.). Recuperado de Junio a Diciembre de 2012, de <http://www.sbs.gob.ec>
- The Free Dictionary* . (s.f.). Recuperado el 17 de Agosto de 2012, de <http://es.thefreedictionary.com>
- Venegas, F. (2006). *Riesgos Financieros y Económicos*. Cengage Learning Editores .

## ANEXOS

### Anexo 1. Esquema de la encuesta

<b>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS</b> <b>ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b> <b>ENCUESTA</b>	<b>Institución:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____												
<p><b>Objetivo:</b> El objetivo de la presente encuesta es conocer el mercado de riesgo integral en el sector financiero y las necesidades de los potenciales clientes.</p> <p><b>Instrucciones:</b> a) Conteste con sinceridad las siguientes preguntas b) Marque con una X en el lugar que corresponda</p> <p>La información se utilizará con fines académicos, Gracias por su amable colaboración.</p>													
<p><b>1.- ¿Tipo de Institución a la que pertenece?</b></p> <table><tr><td>a. Banco</td><td><input type="checkbox"/></td><td>d. Mutualista</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>b. Cooperativa</td><td><input type="checkbox"/></td><td>c. Sociedad Financiera</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>de Ahorro y Crédito</td><td></td><td>e. Otro</td><td></td></tr></table> <p>_____</p>		a. Banco	<input type="checkbox"/>	d. Mutualista	<input type="checkbox"/>	b. Cooperativa	<input type="checkbox"/>	c. Sociedad Financiera	<input type="checkbox"/>	de Ahorro y Crédito		e. Otro	
a. Banco	<input type="checkbox"/>	d. Mutualista	<input type="checkbox"/>										
b. Cooperativa	<input type="checkbox"/>	c. Sociedad Financiera	<input type="checkbox"/>										
de Ahorro y Crédito		e. Otro											
<p><b>2.- ¿Bajo qué concepto contrataría servicios de consultoría de riesgos?</b></p> <table><tr><td>a. Porque es necesario para el crecimiento de la institución</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>b. Por obligación de los organismos de control</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>c. Otros</td><td></td></tr></table> <p>_____</p>		a. Porque es necesario para el crecimiento de la institución	<input type="checkbox"/>	b. Por obligación de los organismos de control	<input type="checkbox"/>	c. Otros							
a. Porque es necesario para el crecimiento de la institución	<input type="checkbox"/>												
b. Por obligación de los organismos de control	<input type="checkbox"/>												
c. Otros													
<p><b>3.- ¿Considera que hay una cultura de riesgos en el país?</b></p> <table><tr><td>a. Si</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>b. No</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>		a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>								
a. Si	<input type="checkbox"/>												
b. No	<input type="checkbox"/>												
<p><b>4.- ¿Con qué frecuencia asiste a seminarios de capacitación en temas de riesgo financiero?</b></p> <table><tr><td>a. Una vez al mes</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>b. Cada seis meses</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>c. Una vez al año</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>d. Otro</td><td>_____</td></tr></table>		a. Una vez al mes	<input type="checkbox"/>	b. Cada seis meses	<input type="checkbox"/>	c. Una vez al año	<input type="checkbox"/>	d. Otro	_____				
a. Una vez al mes	<input type="checkbox"/>												
b. Cada seis meses	<input type="checkbox"/>												
c. Una vez al año	<input type="checkbox"/>												
d. Otro	_____												
<p><b>5.- ¿La institución utiliza actualmente consultorías de riesgos en su gestión?</b></p> <table><tr><td>a. Si</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>b. No</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>		a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>								
a. Si	<input type="checkbox"/>												
b. No	<input type="checkbox"/>												

**6.- ¿Está satisfecho con su proveedor de consultorías o con las herramientas que actualmente emplea en su gestión?**

- a. Si
- b. No

**7.- ¿En caso de estar satisfecho con el servicio de consultoría que tiene actualmente, se cambiaría de proveedor en caso de ofrecer mejor herramienta y servicio?**

- a. Si
- b. No

**8.- ¿La institución utiliza actualmente algún software de riesgo financiero?**

- a. Si  Cual/Cuales \_\_\_\_\_
- b. No

**9.- ¿Qué software/s requiere la institución para automatizar su gestión de riesgos?**

- a. Mercado
- b. Liquidez
- c. Crédito
- d. Operativo
- e. Lavado de Activos

**10.- ¿En el momento de elegir la institución qué prefiere?**

- a. Precio
- b. Calidad, experiencia y profesionalismo
- c. Servicio postventa
- d. Otros \_\_\_\_\_

**11.- ¿Ha escuchado de la empresa HC Consultores?**

- a. Si
- b. No

**11.- ¿Si conoce la empresa HC Consultores contrataría los servicios de consultoría de riesgos integrales?**

- a. Si
- b. No

**12.- ¿Como conoció la empresa HC Consultores?  
(Contestar sólo si marcó sí en la pregunta anterior)**

- a. Internet
- b. Colegas o contactos
- c. No la conozco
- d. Otros \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Diseño del material publicitario



**Fuente:** Finalart  
**Elaboración:** Finalart

## Anexo 3. Fotografía edificio Torre Boreal / HC Consultores

HC Consultores Cía. Ltda.  
Av. 12 de Octubre y Colón  
Edificio Torre Boreal Of. 806



**Fuente:** CR Constructores  
**Elaboración:** CR Constructores

#### Anexo 4. Diseño de adecuación oficina



**Fuente:** Multifinanzas  
**Elaboración:** Multifinanzas

#### Anexo 5. Modelo de uniforme para mujer y hombre



**Fuente:** Para ti mujer alta costura y diseño  
**Elaborado:** Ketty Erazo

## Anexo 6. Material de apoyo y papelería

CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	VALOR TOTAL
SON: _____ _____ _____ _____			Subtotal IVA % IVA % TOTAL	

FIRMA AUTORIZADA: \_\_\_\_\_ FIRMA DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_  
UNICOFINO PRINT - Tel: 2238790 - Victor Gonzalo Paschi De la Torre - RUC: 17070794001 - Aut. N° 1017 - Del 200 al 400 - EMISIÓN VÁLIDA HASTA EL 16 DE MAYO DEL 2013 Original Blanco CLIENTE / Copia Gris CLIENTE

**Fuente:** Serpoflex  
**Elaboración:** Serpoflex

## Anexo 7. Diseño de propuesta de pág. web



**Fuente:** Dartell Web  
**Elaboración:** Dartell Web