

ESCUELA SUPERIOS POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

ESTUDIO DE SEGMENTACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGÍA DE
VENTAS PARA LA EMPRESA ROMANZUR

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero Comercial y Empresarial

Presentado por:

Culcay Peralta Jenniffer Vanessa

Paredes Rodríguez Carlos Manuel

GUAYAQUIL-ECUADOR

Año: 2018

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de graduación a mis padres y abuelos quienes me apoyaron en todo momento desde que decidí estudiar en esta institución

Carlos Manuel Paredes R.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a:

MIS PADRES

MIS HERMANOS

MIS AMIGAS

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de graduación no habría sido posible sin la inestimable colaboración de Jorge Rodríguez, Christian Goya, Marcela Echeverry, David Castro, George Moyano, Winston Hernandez y los profesores Holger Barriga y María Cecilia Moreno, sin su ayuda el trabajo no habría alcanzado la profundidad necesaria para proponer una solución específica. A Mónica Chavez y Dalton Álvarez, quienes me concedieron un horario flexible para avanzar en el proyecto y a mis dos mejores amigas Alicia y Victoria, quienes hicieron que mi experiencia universitaria fuera una aventura épica.

Carlos Manuel Paredes R.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por las oportunidades y a las personas que ha puesto en este largo camino, a mis padres quienes me han apoyado en mis decisiones y quienes me inculcaron que uno debe luchar para conseguir grandes logros, mis hermanos quienes han estado conmigo apoyando, a mis dos grandes amigas MS. y LM. quienes me han aconsejado, ayudado y mostrando su apoyo incondicional, a mi compañero de tesis quien me ayudo no solo en este trabajo sino también por otras situaciones complicadas y a los profesores que estuvieron involucrados en este trabajo.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Culcay Peralta Jenniffer y Paredes Rodríguez Carlos y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Jenniffer V. Culcay P.

Carlos M. Paredes R.

EVALUADORES

MSc. Milton Paredes

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad crear un modelo que permita a Servicios Romanzur cerrar contratos de manera eficiente, quien ofrece servicios de consultoría, auditoría y capacitaciones en Sistemas de Gestión ISO 9001, 18001 y 14001.

Por medio de la implementación de una metodología apoyada en la investigación cualitativa se logró analizar el comportamiento que tienen las empresas al momento de tomar una decisión de compra y cuáles son las fases de comercialización de un servicio.

Al analizar las capacidades de competencias centrales de Servicios Romanzur se dedujo que deberá enfocarse en la empatía como instrumento para conseguir más clientes.

En base a las entrevistas semi-estructuradas. realizadas a expertos de ventas se logró formular un un modelo de comercialización de consultorías que cuenta con 8 fases, las cuales son monitoreadas con indicadores de desempeño relevantes para permitirle a Servicios Romanzur evaluar como se desenvuelve la estrategia en cada una de sus fases.

Se realizó también una matriz de desempeño comparando el procedimiento que realiza Servicios Romanzur actualmente vs el modelo de Service Blueprint para descubrir en cuales fases fallaba y cuáles son las tácticas que debería implementar para conseguir el cierre de contratos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to create a model that allows Servicios Romanzur to close contracts efficiently. Servicios Romanzur is a consulting firm that offers consulting, auditing and training services in ISO Systems, its portfolio consists of: ISO 9001, 18001 and 14001.

Through the implementation of a methodology supported by qualitative research, it was possible to analyze the behavior of companies when making a purchase decision and determine which are the phases of selling a service.

When analyzing the capabilities of central competences of Romanzur Services, it was deduced that it should focus on empathy as an instrument to capture clients.

Based on the semi-structured interviews conducted with sales experts, a consulting commercialization model with 8 phases was put together, each of these phases is monitored with performance indicators. This allows Romanzur Services to confirm that It is fulfilling each phase of the model.

A performance matrix was made comparing the procedure that Romanzur Services currently performs vs. Service Blueprint model to discover which phases it failed and which are the tactics that it should implement to get the contracts closed.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Definición del problema gerencial	15
1.2. Definición del problema de investigación de mercado	16
1.3. Justificación del problema	17
1.5. Objetivos	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.5. Antecedentes	17
1.5.1 Regulaciones e Instituciones	18
1.5.2 Aspectos Generales de la Industria de las Consultorías en Guayaquil	18
1.5.3. Consultorías de Sistemas de Gestión integrados ISO 9001	19
1.5.4. Factores influyentes en el entorno de consultoría y auditoría de sistemas de gestión integrado ISO en la ciudad de Guayaquil	20
1.5.4.1 Comportamiento de compra de los Mercados empresariales y diferencias con el mercado de consumo.	20
1.5.7. Análisis de Macroentorno	23
1.5.7. Las 5 Fuerzas de Porter en consultoría, auditoría y capacitación relacionados a Sistemas de Gestión ISO en Guayaquil	23
1.5.7. Situación de Servicios Romanzur	24
2. DESAROLLO	26
2.1. Metodología	26
2.1.1. Diseño de la investigación	26
2.1.2. Población y muestra	27
2.1.3. Técnicas de Investigación Mercado	28
2.1.3.1. Objetivos	28
2.1.3.2. Fase I: Cualitativa Exploratoria	28
2.1.3.3. FASE II: Obtención de la base de datos	29
2.1.4. Análisis de capacidades y competencias centrales	30
2.1.5. Construcción de una estrategia de cierre de contratos	30
2.2. Marco Referencial	31
2.2.1. Marco Teórico	31
2.2.1.1. Qué son las Negociaciones	31
2.2.1.2. EEtapas y Tácticas de negociación	32
2.2.1.3. Modelos de relaciones con el cliente	32
3. RESULTADO DE METODOLOGÍA	33
3.1. Análisis de Capacidades y competencias centrales	33
3.2. Perfil de Cliente	33
3.3. Análisis de técnicas cualitativas	35
3.4. Service Blueprint	35

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
4.1. Conclusiones	40
4.2. Recomendaciones	43
5. ANEXOS	47
Referencias	80

ABREVIATURAS

ISO	International Organization for Standardization
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SR	Servicios Romanzur

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Propuesta de valor</i>	16
Figura 2 <i>Modelo de comportamiento del consumidor empresarial</i>	22
Figura 3 <i>Proceso de compra Empresarial</i>	22
Figura 4 <i>Análisis de las Cinco fuerzas de Porter</i>	24
Figura 5 <i>Ventajas competitivas vs Mercado estratégico</i>	25
Figura 6 <i>Clasificación de las empresas por Actividad Económica</i>	34
Figura 7 <i>Antigüedad de las empresas</i>	34
Figura 8 <i>Tamaño de Empresas</i>	35
Figura 9 <i>Método Delphi</i>	36
Figura 10 <i>Análisis de Segmentación</i>	40
Figura 11 <i>Análisis de competencias centrales</i>	41
Figura 12 <i>Fases de estrategia de comercialización</i>	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Diferencia Mercados de consumo vs Mercados empresariales</i>	21
Tabla 2 <i>Matriz de análisis entrevistas a profundidad</i>	35
Tabla 3 <i>Evaluación de Service Blueprint</i>	38
Tabla 4 <i>Indicadores de desempeño de Servicios Romanzur</i>	38
Tabla 5 <i>Indicadores de Gestión</i>	43
Tabla 6 <i>Recomendaciones por Fase de Service Blueprint</i>	44

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del problema gerencial

Servicios Romanzur necesita mantener estable el nivel de clientes que atiende al año, de manera que pueda contrarrestar la caída de contratos que experimenta y que parece ser estacional. Fue fundada en el año 2016 por Jorge Rodríguez quien trabaja de forma independiente en prestación de servicios en auditorías, consultorías, capacitaciones en normas ISO y evaluación y mejora de procesos en empresas de diferente actividad comercial.

Desde entonces ha logrado contratos para consultorías en empresas como Agripac e Intelca, auditorías incluso en segunda parte (análisis de capacidades de proveedores) para empresas como cervecería nacional y ha prestado servicios de capacitación en otras, no menos reconocidas. No obstante, con la demanda existente de los servicios de consultoría y auditoría, se puede armar una cartera de clientes y de esta forma nace la inquietud de Romanzur respecto a la poca actividad que desempeña su negocio en la actualidad, es decir, de tener normalmente cuatro clientes a la vez pasó en el 2017 a trabajar con dos en los últimos dos meses.

De acuerdo a lo analizado, se establece que una de las razones de la situación es que la gerencia de servicios Romanzur tiene conocimientos de administración, pero no de marketing. En consecuencia, se le dificulta buscar nuevos clientes por su cuenta, ya que hasta ahora gran parte de su estrategia se basó en ser recomendado por otros o ser subcontratado por terceros para hacer el trabajo.

Por las explicaciones del representante de Servicios Romanzur, quien expresa que el negocio de compartir conocimiento por asesorías o capacitaciones tiene la característica de la tercerización de un contrato, las ganancias se pueden compartir y el networking es la mejor estrategia de marketing. Entonces, los resultados de servicios Romanzur se pueden apreciar si nos fijamos en la cartera de clientes que pudo armar en este corto tiempo, sin embargo, es necesaria una re-inversión de la estrategia para contrarrestar periodos de variabilidad de ingresos como los que experimenta en la actualidad.

1.2. Definición del problema de investigación de mercado

En las fuentes proporcionadas directamente por Romanzur, se puede detectar que la anomalía se deriva desde la propuesta de valor. Es así como se lo observa en la Figura 1.

Figura 1: Propuesta de valor

Propuesta de valor



- ▶ Brindamos asesoría en Implementación de Sistemas de Gestión Integrado, es decir en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007, así como Evaluación y Mejora de Procesos en empresas de todo tipo.
A través de esto lograremos darle a su empresa soluciones a la medida y acorde a sus necesidades con el fin de generar competitividad en el mercado y generar cambios positivos a nivel organizacional.
- ▶ Servicios de Capacitación en Herramientas de Metodología como 5S, Ishikawa, Lluvia de Ideas.
- ▶ Servicios de Traducción técnica in situ, así como traducción técnica de textos y manuales.

Fuente: Servicios Romanzur

A partir del análisis de la Figura 1 se puede observar que es clara y que comunica qué es lo que el cliente obtendrá, no obstante, del lado operacional no expresa ninguna estrategia clara para atender a cada segmento de clientes, además, la ausencia de elementos cuantitativos y la débil presencia de elementos cualitativos le restan fuerza a la propuesta y el nivel de customización que trata de expresar no es muy claro, por lo tanto, el factor de personalización del servicio no es percibido de forma palpable.

Por lo tanto, desde este análisis podemos determinar que se necesita un esquema de segmentación de los clientes que están presentes en el mercado en el que se mueve servicios Romanzur, pues es determinante ir más allá de los datos infográficos de las compañías a las que atendió anteriormente.

De este modo, si se logra un esquema de segmentación se puede llegar a una estrategia de búsqueda de clientes y cierre de contratos adecuado que combine el networking con más información sobre el cliente. Elliot y Glynn (2000) tienen modelos tridimensionales basados en la relación de administración. Además, la matriz muestra los intereses y prácticas de los compradores reflejado en grado de lealtad y para los vendedores en los posibles beneficios de un comprador.

1.3. Justificación del problema

Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2010) impone al Estado la obligación de reconocer y garantizar a las personas el derecho fundamental de disponer bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad.

La norma ISO 9001 tiene un impacto en la productividad, se alcanza tras la evaluación inicial y la mejora de los procesos que se producen durante su implementación, como también en la mejora de capacitación y calificación de los empleados, disponen de mejor documentación y control de los procesos (Norma ISO 9001).

En una investigación publicada por Revista Journal De las Casas y Pérez (2016) realizaron un estudio para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total, se analizaron 163 empresas ecuatorianas con la finalidad de hacer una comparación entre las que tienen certificación con ISO 9001 y aquellas que no la tienen. De esta manera, se confirma que las empresas que tienen certificación ISO, les favorecerá desde asegurar competitividad y calidad en el mercado nacional e internacional, buscando el éxito a largo plazo y sostenibilidad de la organización.

1.5. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer una estrategia que contrarreste la estacionalidad actual de la actividad de Servicios Romanzur para que mantenga estable el número de clientes en el año con atención en consultorías, auditorías y capacitaciones de sistemas de gestión ISO.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Definir un modelo de segmentación de los clientes de servicios Romanzur con el uso variables propias de mercados business-to-business para la identificación del cliente.
2. Analizar las capacidades y competencias centrales de Servicios Romanzur para la identificación de los cursos de acción beneficiosos.
3. Concretar una estrategia efectiva de cierre de contratos de consultorías y auditorías ISO para medir con indicadores de desempeño relevantes.

1.5. Antecedentes

Para comprender mejor la industria de consultorías, así como la situación de dicha

empresa. Primero se examina el contexto legal de consultorías, luego se analizan los aspectos relevantes de la industria con relación a la competencia. A continuación, se aborda la situación actual de dicha empresa.

1.5.1 Regulaciones e Instituciones

La ley de consultoría del Ecuador entró a través del Registro Oficial e inicia con la explicación de qué es una consultoría, quiénes pueden ser llamados consultores, el contenido de un contrato de consultoría y otras regulaciones pertenecientes a las consultorías que contrata el Estado. También expresa que, para ser consultor se debe tener título profesional avalado por el país del que provenga el título. En el caso de consultores extranjeros se deberá contar con experiencia en su campo de especialización (Congreso Nacional, 2004).

Es importante explicar que la red de profesionales, que se denominan consultores, cuenta con dos asociaciones principales a) la Cámara Ecuatoriana de Consultoría y b) la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ambas tienen sedes en Guayaquil y velan por los intereses colectivos de sus socios. Además, las consultoras se encuentran bajo la regulación de la Superintendencia de Compañías y los Ministerios de Industrias y Productividad.

De acuerdo a los datos del SRI, en la actualidad existen en la ciudad de Guayaquil 11 mil contribuyentes bajo la clasificación de “Servicios profesionales”. De esta valoración el 99% están clasificados como “Otros” que en términos tributarios significa no ser contribuyente especial y tampoco ser contribuyente bajo normas del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).

En la totalidad de las empresas de Consultorías solo 3 son contribuyentes especiales, esto implica que los contratos no necesariamente estarán en las grandes empresas. Asimismo, otro informe indica que el 58% de los contribuyentes ecuatorianos en la subcategoría de consultorías son microempresas (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

1.5.2 Aspectos Generales de la Industria de las Consultorías en Guayaquil

Respecto al grado de especialización en la industria de las consultorías en Guayaquil, muchas de las firmas buscan la especialización para conseguir clientes, esto hace que

mantenga su expertise¹ en áreas muy relacionadas, por ejemplo, una consultora de publicidad no ofrecería nada relacionado con Six Sigma, es decir, metodología de mejora continua o Business Process Management².

Para obtener información sobre lo que prefieren los gerentes se entrevistó al jefe de Experiencia del Cliente y la jefa de Producto de la empresa Crecoscorp S.A., quienes expresaron que confiarían sus necesidades estratégicas a grandes firmas de consultoría, mientras que, para pequeños trabajos como clientes fantasmas, evaluaciones de procesos de apoyo o investigación cualitativa, acudirían a un consultor independiente.

Entre las Firmas de consultoría más notorias en la ciudad se mencionan a Deloitte, Ecoquality, Adecco, Smart Business Consulting, PWC, muchas de estas tienen un enfoque de servicio al cliente y un profesionalismo más institucionalizado que hace que puedan captar clientes con mucha mejor eficiencia que un consultor independiente.

1.5.3. Consultorías de Sistemas de Gestión integrados ISO 9001

En cuanto a las consultorías de sistemas integrados de gestión de normas ISO, las grandes consultoras mantienen profesionales independientes como parte de su staff, es decir, subcontratan a estos consultores para llevar a cabo los contratos que consiguen. Ambas partes se llevan una porción de los ingresos obtenidos por consultorías, auditorías, capacitaciones o una mezcla de las tres.

Por otro lado, los profesionales independientes buscan ser parte del staff de una firma consultora grande y a la vez buscan contratos por su cuenta. Si bien los contratos que consigue una firma que los subcontrata representan un ingreso estable, un consultor independiente puede fácilmente ganar el doble o más, si consiguieran el mismo trabajo por su cuenta.

Así mismo, las auditorías no difieren mucho de las actividades de una consultora, de hecho, es una ventaja que Servicios Romanzur también haya ejecutado auditorías con anterioridad junto con algunas capacitaciones de auditores internos para la empresa contratante. No obstante, Empresas como SGS, SBS y Deloitte también ofrecen cursos para certificarse como Auditor interno y auditor líder. Los programas más avanzados se abren al menos dos veces al año.

¹ Anglicismo que denota una amplia experiencia y buen desempeño en un área determinada.

² Business Process Management. – Disciplina que identifica, diseña, ejecuta, documenta, monitorea, controla y mide procesos de negocio tanto manuales como automatizados.

En una entrevista con el consultor de Servicios Romanzur, se expresa que la intermediación del trabajo en esta industria es bastante común, por ejemplo, en el 50% de los contratos que han tenido, han sido subcontratos de parte de SGS, The Bottom line y Ecoquality para consultorías, auditorías y capacitaciones.

Considerando ahora que la consultoría es la actividad que más tiempo invierte en el ejercicio profesional, se puede afirmar que las auditorías y capacitaciones deben ser también parte de la planificación estratégica de la empresa. Una consultoría puede tomar de un mes (dependiendo la urgencia que se necesite) a unos 6 meses (planificación con tiempo). En tanto que, las capacitaciones, que son de pocas horas, pueden ser completadas con auditorías. En conclusión, para alcanzar un mayor número de contratos lo ideal es mantener clientes de consultoría y dejar unas horas libres para auditorías y capacitaciones.

1.5.4. Factores influyentes en el entorno de consultoría y auditoría de sistemas de gestión integrado ISO en la ciudad de Guayaquil

En cuanto a la interacción entre los actores de la industria de la consultoría con sus clientes se deben considerar dos perspectivas, el entorno del mercado y el aspecto interno de una compañía que contrata servicios de consultorías de Sistemas de Gestión ISO, dicho en otras palabras, hay que considerar el comportamiento de compra de aquellas empresas que demandan consultorías, auditorías y capacitaciones.

1.5.4.1 Comportamiento de compra de los Mercados empresariales y diferencias con el mercado de consumo.

Existen diferencias entre los mercados empresariales y los mercados de consumo, puesto que en ambos asumen roles de compradores. Kotler y Amstrong (2008) indican que “Las principales diferencias tienen que ver con la estructura del mercado y la demanda, con la naturaleza de la unidad de compra, y con los tipos de decisiones y el proceso de decisión involucrado” (p.149).

En el libro Dirección de Mercadotecnia, se encuentra un apartado dedicado a tratar las diferencias entre estos dos mercados, estas diferencias están dadas debido a que las organizaciones no compran bienes o servicios para consumirlos, los necesitan para cumplir metas como incrementar márgenes de utilidad, reducir tiempos de atención etc. (Kotler, 2001).

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008) surgen las tres principales diferencias entre mercados de consumo y empresariales, que se analizan en la tabla 1.

Tabla 1: Diferencia Mercados de consumo vs Mercados empresariales

	Mercados de consumo	Mercados empresariales
Estructura de mercado y demanda	Existen más compradores, pero manejan volúmenes pequeños de transacciones. Los compradores llevan los productos a igual proporción.	Existen menos compradores, pero manejan volúmenes grandes de transacciones
Naturaleza de la unidad de compra, por unidad de compra	La decisión de compra depende de una persona.	En esta división varias personas asumen roles en un proceso de compra, la cantidad de roles aumenta mientras más compleja sea la decisión de compra en una organización.
Tipos de decisiones y proceso de decisión		En este proceso los vínculos entre comprador y vendedor pueden llegar a ser mucho más cercanos sobre todo en empresas de soluciones donde se trabaja en conjunto para lograr una meta cumplida.

Elaborado por: los autores

Entender el comportamiento de un comprador empresarial, además de profundizar en las diferencias, requiere también un estudio del modelo de comportamiento del comprador empresarial y del proceso de compra empresarial. El Modelo de Comportamiento de los Consumidores Empresariales integra el entorno del Marketing, representado tanto por aspectos internos como externos a la compañía y las respuestas que puede dar una organización ante los estímulos del entorno.

Figura 2: Modelo de comportamiento del consumidor empresarial

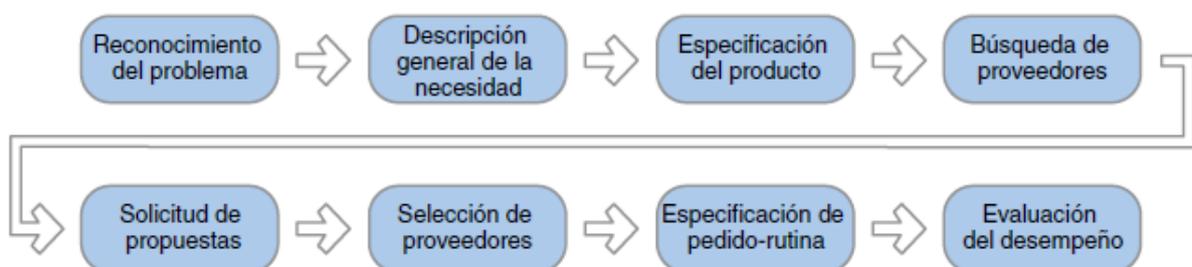


Fuente: Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong 2008

Como se puede apreciar en la Figura 2, la empresa recibe estímulos de las 4 estrategias generales del marketing mix que son: producto, precio, plaza y promoción, a su vez, también se ven estímulos provenientes del macroentorno de la organización, que son procesados a través del centro de compras (o unidad de compra), este centro también recibe estímulos del microentorno del marketing, así como también de influencias interpersonales o individuales y que se convierten en una respuesta de la organización que va a adoptar comportamientos como las descritas en el modelo.

Para el caso de la contratación de un servicio, lo que más cambia son los estímulos de marketing mix ampliado que, dependiendo del autor se describen 7 u 8 estrategias.

Figura 3: Proceso de compra Empresarial



Fuente: Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong 2008

El siguiente aspecto trata de lo que sucede dentro de la organización en el modelo anterior, según la figura 3 podemos ver que hay 8 pasos que sigue una organización

para conseguir un producto, es un proceso diferente al de un consumidor, aunque en líneas generales comienzan por reconocer un problema e identificar una necesidad.

A continuación, un comprador buscaría información sobre qué necesita, lo definiría, evaluaría y seleccionaría una opción, por último, siempre evalúa cual fue el resultado de la compra. Hacer rutinario un pedido no necesariamente va a entrar en todas las compras y hay compras en donde a menor complejidad, más pasos pueden omitirse.

1.5.7. Análisis de Macroentorno

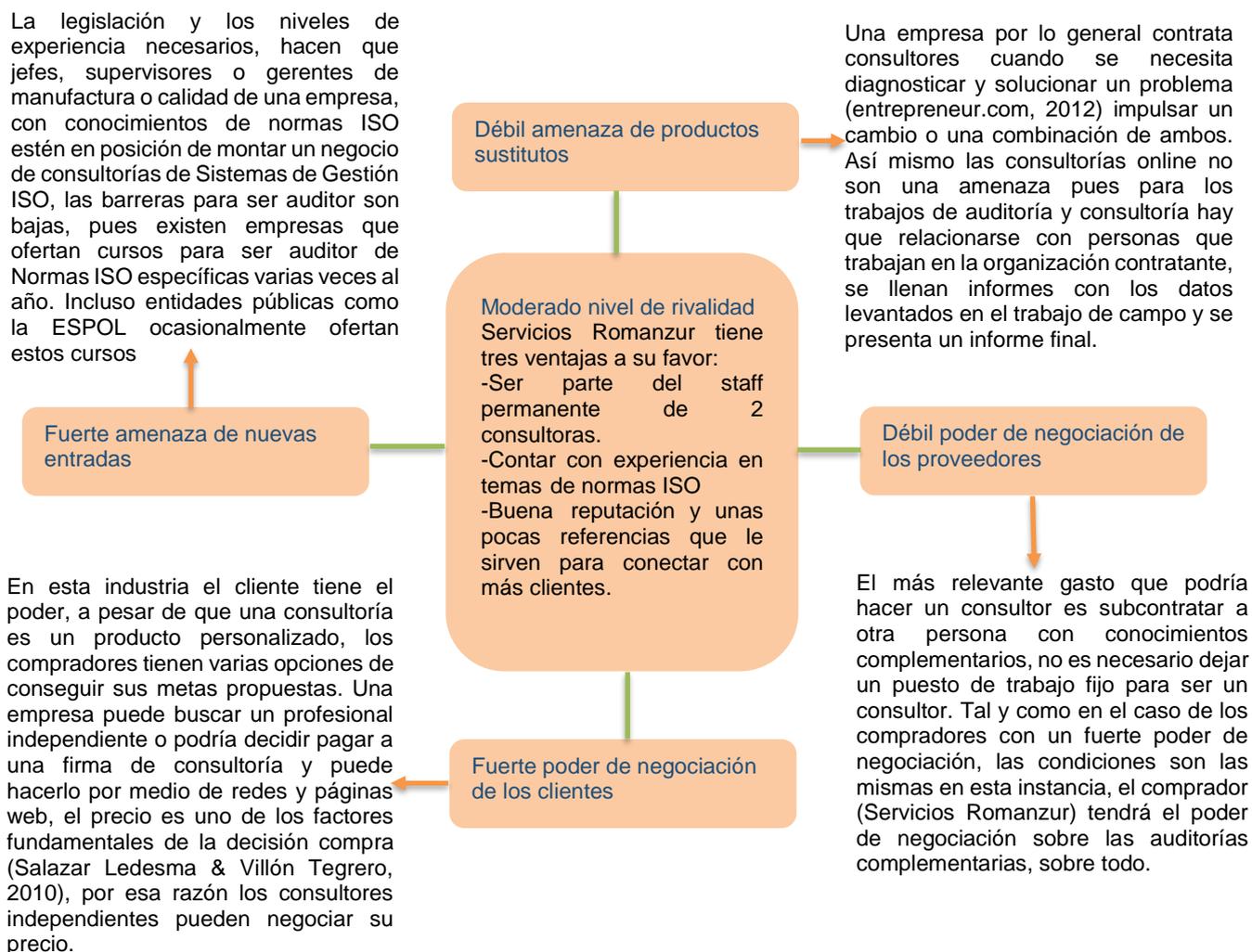
Código orgánico del ambiente los análisis serán en laboratorios de universidades poniendo en riesgo los negocios de consultoras ambientales y negocios relacionados, eso podría afectar la ISO del medio ambiente (OHSAS 18001). El precio de cereales abonos y medicamentos importados desde Europa han sido los que han bajado su precio, los cereales y abono serían los más importantes para la industria ya que se accede a mayor variedad y menor costo. La tasa de desempleo ha disminuido, pero no hay variabilidad significativa en la tasa de empleo adecuado. La inversión pública impulso al crecimiento económico del país en su mayor parte en el año 2017 y se proyecta una tendencia similar para el 2018. La inversión extranjera directa es menos del 1 por ciento del PIB del año 2017, Bolivia y Perú atraen inversión en niveles superiores que del Ecuador. Ecuador para América latina no es un país atractivo para invertir. El económico país está estancado y la económica buscar sectores. El tratado de economía europea sirve para palear algunos de los problemas de la productividad del país en sectores como la agricultura, pero no es suficiente para mantener la economía a flote, por otro lado, la industria de servicio profesionales vario en 4.3 por ciento del año 2016 al 2017, crecieron sectores como acuicultura y pesca, alojamiento transporte comunicaciones y enseñás y servicios a la salud.

1.5.7. Las 5 Fuerzas de Porter en consultoría, auditoría y capacitación relacionados a Sistemas de Gestión ISO en Guayaquil

Mediante el análisis de industria de Porter (1979), se puede describir con precisión las principales fuerzas de la industria en la que servicios Romanzur se encuentra. Estas fuerzas son las que rigen la intensidad las estrategias de la competencia y los rendimientos que cada empresa obtiene de participar en la industria. Si se quiere conocer las particularidades del ambiente competitivo de las consultorías, auditorías y capacitaciones se debe enfocar esfuerzos en discernir cómo cada uno de estos factores

funciona y cómo afectaría a Servicios Romanzur en su búsqueda por estabilizar el cierre de contratos. La figura 4 muestra el análisis por cada una de las 5 fuerzas de Porter:

Figura 4: Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

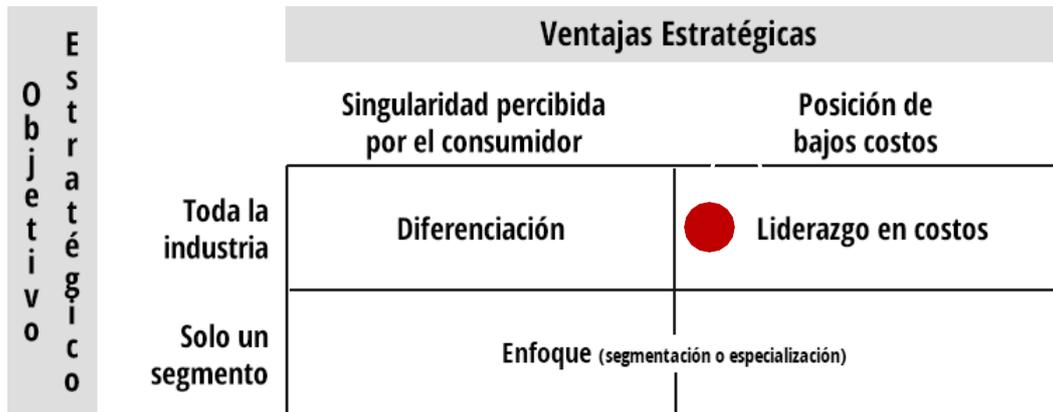


Elaborado por: los autores

1.5.7. Situación de Servicios Romanzur

En la figura 5 se puede observar la posición de servicios Romanzur en un mapa de ventajas competitivas vs. Mercado estratégico (Matías, 2015), se puede identificar que Servicios Romanzur sigue una estrategia indiferenciada con una ligera tendencia a los mercados amplios y el liderazgo en precio.

Figura 5: Ventajas competitivas vs Mercado estratégico



Fuente: Gestiópolis

Servicios Romanzur consigue clientes por su cuenta, mantiene una rentabilidad superior considerando el precio como variable a diferencia de los contratos que mantiene por intermediarios donde hay una tarifa fija.

Por ejemplo, por una consultoría Servicios Romanzur puede cobrar hasta un 75% del precio normal a una empresa mediana y con una grande se puede cobrar fácilmente el doble, las capacitaciones son un caso idéntico. En cambio, para las auditorías el diferencial entre conseguir un contrato como profesional independiente o como el staff de una consultora es del 70%.

Para que Servicios Romanzur pueda llegar una mejor posición como participante de su industria debe conseguir más contratos de forma independiente usando el marketing mix de los servicios según el modelo de comportamiento del comprador empresarial y de ser posible también usar las influencias interpersonales o individuales dentro de las compañías que son o podrían ser sus clientes.

CAPÍTULO 2

2. DESAROLLO

2.1. Metodología

2.1.1. Diseño de la investigación

El propósito de esta sección es fundamentar los lineamientos base para la ejecución de la investigación científica. La ciencia intenta describir los hechos tal como se presentan, independiente de su valor emocional o comercial, la ciencia empieza estableciendo los hechos, requiere curiosidad impersonal, desconfianza por la opinión prevaleciente y sensibilidad a la novedad, los datos empíricos se obtienen con ayuda de teorías que contribuyen a la elaboración de la teoría (Bunge, 2004).

Abordar un problema de estudio mediante la investigación exploratoria es viable cuando este problema ha sido poco estudiado o si se tiene poca información sobre el mismo y estas son ideas vagamente relacionadas al tema (Sampieri, 2010). Es así que si Devoto (2013) en su tesis, describe a profundidad modelos de segmentación de clientes empresariales, estos corresponden a autores que los plantearon a finales del siglo XX. Por esta razón se puede usar un estudio exploratorio para comprobar la validez de dos de los modelos descritos, comportamiento de compra y proceso de compra, además de recabar datos complementarios.

El modelo que la investigación aplicó fue de enfoque cualitativo. Es así que, se usaron varias técnicas de recolección y análisis de datos propias de las ciencias sociales que son compatibles con el método empírico. Los métodos cualitativos recolectan y analizan datos para lograr un conocimiento profundo desde el contexto del problema (Sampieri, 2010).

La investigación es cualitativa debido a que se necesitaba recabar datos relacionados principalmente con el comportamiento de compra de las empresas. De esta manera se seleccionó el método exploratorio pues, como se dijo anteriormente, es útil cuando el tema no ha sido estudiado de manera profunda o la información es escasa.

Para estudiar un comportamiento se requiere un entendimiento más profundo de la situación y muchas veces no puede ser expresado directamente con números, es así

que se generaron *insights*³ que están relacionados a las razones y la forma en la que se toman las decisiones de compra en una empresa. De ahí que se haya seleccionado la técnica de las entrevistas a profundidad debido a la flexibilidad que ofrecen las entrevistas semiestructuradas para obtener más datos relevantes de los que inicialmente se plantearon (Sampieri, 2010).

Por otro lado, se obtuvo una lista de compañías de las bases de datos de la Superintendencia de Compañías, a partir de allí se filtra la lista mediante los criterios establecidos en la investigación cualitativa hasta llegar a un directorio empresas que potencialmente contratarían un servicio de Consultoría, auditoría o capacitación relacionado con los Sistemas de Gestión ISO. Dado que, el análisis de datos secundarios es una alternativa de fácil acceso (Malhotra, 2008), esta técnica ofrece ventajas sobre la recolección de datos primarios, pues la Superintendencia de Compañías recolecta datos sobre las empresas ecuatorianas todo el tiempo.

2.1.2. Población y muestra

La población que se debe tomar en cuenta para el presente estudio de mercado son aquellas empresas, de la ciudad de Guayaquil, que ofrezcan bienes o servicios principalmente en mercados Business to Business cuyos procesos puedan ser o ya hayan sido pensados para implementar algún Sistema de Calidad ISO.

Para las entrevistas a profundidad se consultó a 4 individuos. El primero fue un jefe que no fue cliente de Servicios Romanzur, se hicieron las respectivas averiguaciones sobre el proceso de compra, las variables que intervienen en la decisión, la composición de la unidad de compra, etc.

Así mismo se entrevistó a alguien que fue cliente directo de Servicios Romanzur, se profundizó en temas como los procesos que se siguieron, su satisfacción general, como se dio el proceso de compra, las variables de decisión y el contexto externo en el que los servicios fueron contratados. A continuación, se repitió este proceso con el cliente de una consultora que contrata a Servicios Romanzur.

Finalmente se entrevistó al jefe de una empresa que no haya implementado ningún

³ Motivaciones profundas de un consumidor

Sistema de Gestión ISO hasta la fecha, pero al que le vendría bien uno. Las entrevistas no buscan representatividad, sino características y particularidades importantes en los procesos de compra de empresas que hayan trabajado con Sistemas de Gestión ISO y el contraste de las que no.

Como parte del análisis cualitativo, se recolectaron datos de las empresas que se obtuvieron en las bases de datos de la Superintendencia de compañías, se les aplicó técnicas estadísticas de carácter descriptivo y se eliminaron las empresas que constaban en las listas del Organismo Ecuatoriano de Acreditación. Se busca el perfil general de las empresas de la ciudad de Guayaquil o la composición de perfiles de la población. Se usó como criterio de selección las actividades económicas de las empresas que constaban en la lista del Organismo Ecuatoriano de Acreditación, fue así que se supo que tipo de empresas podrían necesitar implementar un Sistema de Gestión ISO, o auditarlo o una capacitación para sus colaboradores.

2.1.3. Técnicas de Investigación Mercado

2.1.3.1. Objetivos

- ✓ Generar información respecto a aspectos de una compra empresarial de un servicio con respecto al comportamiento de compra de una empresa, sus expectativas, qué personas tienen mayor poder de decisión, entre otros.
- ✓ Desarrollar una base de datos que contenga la lista de los posibles clientes de Servicios Romanzur en base a las empresas registradas en la Superintendencia de compañías, filtrados usando los criterios que saldrán del objetivo anterior, para que la búsqueda activa de clientes sea posible.

2.1.3.2. Fase I: Cualitativa Exploratoria

La primera fase de la investigación de mercado consta de un estudio exploratorio donde se profundizó en los insights de las contrataciones de un Consultor, auditor, capacitador o un Servicio Profesional personalizado de otra clase.

La técnica de investigación que se aplicó en esta sección es la de entrevista a profundidad con 4 personas, siendo así que la primera es un experto en negociación, quien conoce la teoría, herramientas y tácticas para el cierre de las negociaciones, la segunda y tercera son consultoras para determinar cuáles son sus estrategias con los clientes y que método utilizan para llegar a más clientes. La cuarta es un cliente de

Servicios Romanzur, uno atendido de manera independiente, las preguntas fueron planteadas en relación al marketing mix de los servicios, las necesidades de la contratación de este tipo de consultorías y a la manera en cómo se toma la decisión de contratación de servicios dentro de una empresa. La modalidad flexible de las entrevistas a profundidad permitió recoger datos adicionales sobre la marcha que no estaban planificados en la guía.

El enfoque cualitativo de la presente investigación se ve validado en un artículo escrito por Moraes, Toledo y Garber (2016) para la “Revista Inteligencia Competitiva” publicada en São Paulo, Brasil, allí se recurre al entendimiento del mercado del aluminio mediante entrevistas personales.

2.1.3.3. FASE II: Obtención de la base de datos

En cuanto a la segunda fase, es en base a las técnicas de análisis de datos secundarios, se recopilaron datos de los registros disponibles en la Superintendencia de compañías. Las actividades económicas que fueron tomadas son aquellas a las que pertenecen las compañías certificadas en alguna norma ISO de la lista de las compañías registradas en el Organismo Ecuatoriano de Acreditación. Las bases se filtraron en torno a empresas que sean de Guayaquil, fueron complementadas con otros datos disponibles en la Superintendencia de Compañías y se filtraron de nuevo en torno a otras características que sobre salieron de las entrevistas de la primera fase. De esta manera se obtuvo una lista de empresas y aunque se necesitó más investigación, Servicios Romanzur puede preparar un primer contacto ofreciendo directamente el servicio que es el más probable que esa empresa necesite.

El análisis de datos secundarios recogidos por archivos públicos con la finalidad de levantar datos sobre todo firmográficos⁴ de las empresas, en conjunto no llega a justificar la inclusión de un enfoque mixto descriptivo pero nos ayudó a distinguir los segmentos de mercado de clientes potenciales de servicios de consultoría, auditoría y capacitación de Sistemas de Gestión Integrados ISO.

Por otro lado, se usaron ciertas técnicas estadísticas como las tablas de frecuencias ya que lo que nos interesa es presentar el perfil de los segmentos de los posibles clientes de Servicios Romanzur, mas no profundizar en una relación causal (Sampieri, 2010).

⁴ Datos Firmográficos es un término equivalente a lo que Datos Demográficos son para personas

2.1.4. Análisis de capacidades y competencias centrales

En cuanto al análisis de capacidades y competencias centrales, es de importancia ya que ayuda a una empresa a determinar en última instancia que opciones tiene para buscar una mejor rentabilidad en el entorno competitivo. Es por esto que se escogió la metodología estructurada planteada por Hafeez, Zhang y Malak (2002) donde mediante una serie de iteraciones, se toman las capacidades de una empresa y se evalúan en matrices, primero en torno a su importancia para la función, el producto y el negocio, a partir de allí se evalúan las características de una ventaja competitiva, rareza, imitabilidad y facilidad de ser sustituida. Finalmente se evalúa la flexibilidad de la estrategia en torno a dos criterios: facilidad con la que se puede aplicar la misma estrategia para nuevos negocios y la facilidad con la que se pueden modificar los procesos actuales para desarrollar mejor el negocio actual.

2.1.5. Construcción de una estrategia de cierre de contratos

El siguiente punto trata del planteamiento de un modelo de cierre de ventas, este modelo debe cubrir desde la identificación del cliente potencial hasta la culminación del proyecto, con miras a construir una cartera de clientes.

Para armar este modelo en forma de proceso, se usaron las bases del marketing de relaciones, el proceso de compras de una empresa, artículos sobre los factores que decidían la contratación y, sobre todo, la aplicación del método Delphi a la construcción del modelo Service Blueprint.

El método Delphi es una metodología iterativa que se usa cuando no existen muchos datos sobre lo que se va a investigar o se presenta un problema complejo en donde convendría el consenso de varios expertos. Esta metodología no busca relevancia estadística, sino una forma de trabajo válida para cuando los recursos convencionales son impracticables. Se puede usar con enfoques tanto cuantitativos como cualitativos (Skulmoski, Hartman y Krahn, 2007) y debido a su naturaleza iterativa, va alimentándose del Feedback que recibe constantemente.

Es así que, siguiendo el ejemplo planteado por Okoli y Pawlowski (2004), se determinó que los pasos a seguir serían

- Definición de las preguntas que se busca responder

- Selección de los expertos que van a colaborar con la investigación
- Selección del método de recolección y análisis de datos
- Administración de cuestionarios y de feedback hasta alcanzar un consenso

En definitiva, se usó el método Delphi para ampliar las nociones que se obtuvieron de la investigación sobre la forma en la que se venden servicios profesionales.

Service Blueprint es una técnica de enfoque centrado al cliente para la innovación y mejora del servicio, se introdujo hace 2 décadas en artículos de Lynn Shostack, el modelo evoluciona significativamente para abordar el diseño e innovación de los servicios. Es una técnica que es utilizada para representar un servicio analizando en varios niveles, el diseño del servicio facilita el refinamiento detallado de un paso en el proceso del cliente, también se puede visualizar de manera general un proceso de servicio. Las empresas que tienen éxito se preparan a través de etapas planificadas como la determinación de los objetivos, generación de ideas, diseño del servicio, creación de prototipos y la retroalimentación de los clientes. Bitner, Ostrom y Morgan (2008).

2.2. Marco Referencial

2.2.1. Marco Teórico

El servicio de consultorías profesionales está representado por eventos que ocurren entre socios comerciales, empieza por las primeras entrevistas donde se conocen unos a otros, desarrollan un acuerdo del servicio, existen varias reuniones y la entrega de los proyectos, este tipo de servicio puede ser en corto plazo o largo plazo, para que funcione eficientemente a favor del cliente, la secuencia de la consultoría debe estar coordinada y administrada, incluyendo el valor extra que significa para el cliente. Bitner, Ostrom y Morgan, (2008).

2.2.1.1. Qué son las Negociaciones

Las estrategias de negociación son herramientas que permiten disminuir el conflicto o para intercambiar bienes y servicios. José P., Evelinda S., Misael M., Candy A., (2010). Ávila (2008) describe a la negociación como un proceso en el que dos o más personas intercambian ideas. Budjac, (2011) define a la negociación como un proceso de interactuar y el objetivo es obtener el resultado que uno desea, también puede ser

considerada como un arte y científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan mediante la capacitación y la experiencia.

2.2.1.2. Etapas y Tácticas de negociación

Budjac, (2001) menciona cinco etapas de la negociación, etapa de preparación, introductoria, iniciación, intensificación y de cierre, cada una de ellas contienen tácticas que permiten el cierre de la negociación. Las tácticas son maniobras, en una negociación son preguntas, tolerancia aplazamiento, sorpresa, retiro, amenazas, ira, revocación, exclusión o acotar, acobardamiento, engaño, distracción, renuncia, regateo, ultimatums, asociación, entre otros.

2.2.1.3. Modelos de relaciones con el cliente

En este tema se van a tratar modelos de cómo se desarrolla una relación a largo plazo con un cliente empresarial. En temas de servicios profesionales, Hailen (2012) critica a los autores anteriores debido a que existe una distancia muy notable entre la realidad del marketing y los modelos propuestos, en cambio la autora recolectó más bien modelos relacionales de compras industriales respaldados por estudios más relevantes.

Es así que Frazier (1983), Wilson and Mummalaneni (1986) y Dwyer (1987) plantean la relación con el cliente como la metáfora de un ciclo de vida, mientras que Liljegren (1988) describe un modelo procesual de construcción de relaciones y solo Wackmann (1987) plantea un modelo relacionado con servicios profesionales, que sea parecido a los de compras industriales.

Estudios más recientes Ndubisi, (2007) revelan que una relación a largo plazo con los clientes puede ser alcanzada mediante planes orientados a construir confianza, demostrar compromiso y buen manejo del conflicto entre las partes y que las relaciones son mucho más fuertes si se construyen con una persona en particular y no con una firma consultora (Palmatier, Dant, Grewal y Evans, 2006).

CAPÍTULO 3

3. RESULTADO DE METODOLOGÍA

3.1. Análisis de Capacidades y competencias centrales

Se realizó una lista de las principales capacidades de Servicios Romanzur, se detallan a continuación:

- Técnicas de expresión oral y escrita
- Conocimiento de la actividad de diferentes empresas
- Metodología de docencia
- Cumplimiento de contratos
- Adaptabilidad
- Manejo de conflictos y resistencia al cambio
- Experiencia previa
- Empatía, servicio y escucha activa

Al pasar por las tres etapas del análisis de Hafeez, Zhang y Malak (2002) se determinó que la metodología de docencia y la empatía, orientación al servicio y la habilidad de escuchar realmente al cliente son las competencias centrales de Servicios Romanzur, estas competencias pueden ser usadas tanto como para expandir las líneas de negocio o profundizar en las actuales, tienen rareza, no son imitables ni sustituibles y son fundamentales para el negocio.

3.2. Perfil de Cliente

Servicios Romanzur se dirigirá a micro empresas y medianas que se dediquen a la prestación de servicios, fabricación de bienes y empresas industriales, que necesiten de una supervisión de calidad o una mejora de proceso, que sigan el enfoque de ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Empresas que están certificadas con ISO 9001 y necesiten de una auditoria y capacitaciones de gestión de calidad, riesgo laboral y medio ambiental. Los datos indican que la mitad de las empresas de la población son relativamente jóvenes, tienen menos de 6 años y el 75% tienen menos de 14 años. Existen valores atípicos que sesgan la media de edad, moviéndola hacia los 10 años, por lo que la mediana es una mejor estimación de la edad de las empresas. De igual manera se estima que entre el 76% y 88% de las empresas de Guayaquil son microempresas.

Figura 6: Clasificación de las empresas por Actividad Económica



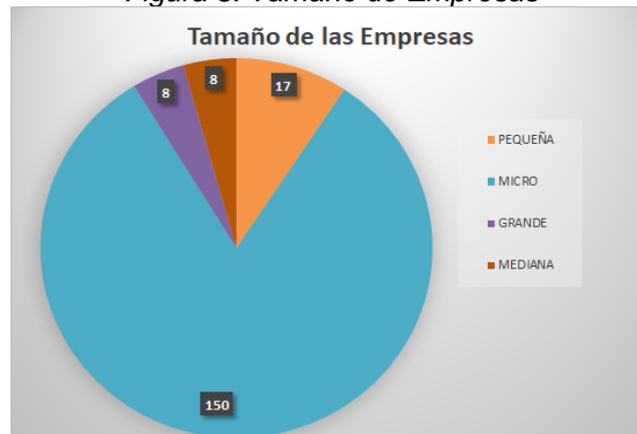
Elaborado por: los autores

Figura 7: Antigüedad de las empresas



Elaborado por: los autores

Figura 8: Tamaño de Empresas



Elaborado por: los autores

3.3. Análisis de técnicas cualitativas

Tabla 2: Matriz de análisis entrevistas a profundidad

Entrevistados	Método interacción con el cliente	Productos	Tipo de Servicio	Características de Cliente	Enfoque para plan estratégico	Marketing
Holger Barriga (experto en negociación)	CRM (optimiza el vínculo con el cliente)			Empresas exportadoras	Mantenerse informado de las leyes del País	
Ecoquality (consultora)	Mantener la red de contactos	Lean y mejora de procesos	Servicio personalizado	Proceso de materia prima	Gubernamentales y Políticos	Boca a Boca/ LinkedIn/pagina web
Deming (consultora)	Mantener la red de contactos		Servicio personalizado			Boca a Boca
Solquim (necesidad de implementación)	Referidos	Variedad	Servicio personalizado	Elaboración de productos químicos para aguas tratadas y de limpieza	Necesidad	Boca a Boca y marketing relacional

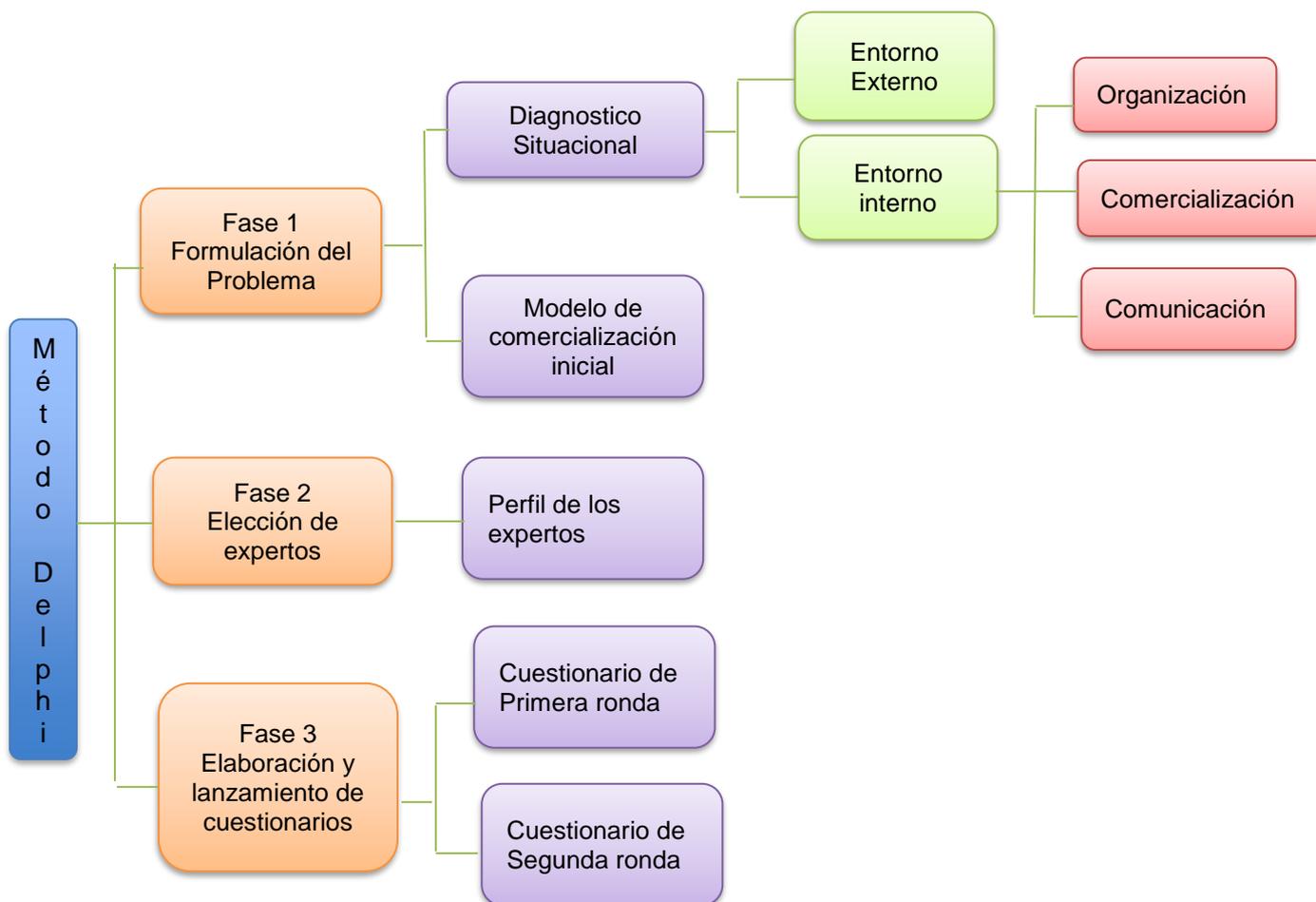
Elaborado por: los autores

3.4. Service Blueprint

3.4.1. Modelo Delphi

El modelo de Service Blueprint se desarrolló con ayuda del método Delphi está elaborado en tres fases, en la figura 9 se puede observar las fases y el contenido de cada una de las fases se encuentra explicado en el Anexo 4.

Figura 9: Método Delphi



Elaborado por: los autores

3.4.2. Análisis de resultados

Con los datos recogidos en la primera y segunda ronda se esquematizó un Service Blueprint que contiene un modelo ideal de comercialización de consultorías de Sistemas de Gestión ISO y los servicios relacionados. (Anexo 4)

Al estructurar una Matriz de evaluación para comparar con el modelo que se sigue actualmente se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3: Evaluación de Service Blueprint

Aspecto a evaluar	Necesita mejoras	Desempeño regular	Desempeño excelente
FASE I BUSQUEDA DE CLIENTES/PREPARACION			
Desarrollo de canales Web	X		
Actualización en tendencias del mercado		x	
Conseguir datos de contacto clientes en frío		x	
conseguir datos de contacto mediante referencias			x
Investigación del prospecto (Pre contacto)	X		
FASE II RESERVA DE CITA			
Técnicas para conseguir entrevistas	X		
Manejo de canales de comunicación		x	
Fuerza del primer contacto		x	
Indagación más profunda sobre el prospecto	X		
FASE III VISITA DE PRESENTACION			
Material digital y físico, fácilmente personalizable	X		
Generación de empatía con el prospecto			x
Identificación de proyectos anteriores parecidos			x
Manejo de público			x
Speech de venta		x	
Speech de captación de cliente	X		
FASE IV INVESTIGACION ESPECIFICA			
Escucha activa para entender la necesidad			x
Habilidades técnicas para plantear solución			x
escritura concisa para resumir la propuesta		x	
Generar empatía con más partes involucradas en la compra y para conseguir datos		x	
FASE V PRESENTACION DE LA PROPUESTA			
Material Impreso y digital para presentación		x	
Comunicación Oral/escrita, manejo de público heterogéneo mezclado entre personas y que si tienen conocimiento técnico y personas que no			x
Monitorizar a la competencia	X		
FASE VI NEGOCIACION Y CIERRE			
Negociación de plazos de entrega, alcance del proyecto plan de seguimiento			x
Negociación de precio		x	

Preparación del contrato de prestación de servicios		x	
Empleo de técnicas de cierre	x		
Conseguir más contactos para futuros clientes	x		
Conseguir Retroalimentación para inteligencia de negocios	x		
FASE VII PRESTACION DEL SERVICIO			
Cumplimiento de fechas y de cláusulas del contrato			x
Recolección de casos de éxito	x		
FASE VIII SEGUIMIENTO Y VENTAS POST-CONTRATO (POST VENTA)			
Seguimiento del cliente y chequeo de resultados		x	
Levantamiento de material para proyectos Post-venta		x	
Propuesta de nuevos proyectos según lo observado		x	
Conseguir reuniones para presentar la propuesta		x	
Conseguir Retroalimentación para inteligencia de negocios sobre post venta	x		
Técnicas de cierre aplicadas a post-venta	x		

Elaborado por: los autores

Es así que se obtuvo una lista con 16 puntos de toda la estrategia de comercialización que requieren una mejora de parte de Servicios Romanzur, los 16 puntos están resumidos a continuación.

Tabla 4: Indicadores de desempeño de Servicios Romanzur

INDICADORES	Detalle	Frecuencia
FASE I		
Porcentaje de prospectos de calidad	Numero de prospectos de calidad sobre el número de prospectos en la lista de contacto	Mensual
Horas promedio de investigación de pre contacto a la semana	Horas de la semana que son dedicadas a investigar a los prospectos antes de contactarlos sobre el total de prospectos investigados	Semanal
FASE II		
Índice de atención	Numero de citas o envió de material concretado, sobre el número de contactos que se intentaron	Mensual
FASE III		
Ratio clientes conseguidos en presentaciones	Numero de prospectos interesados en más detalles sobre el número de presentaciones que se dieron	Mensual

FASE IV		
Interacciones promedio hasta enviar una propuesta	Interacciones con los clientes que pidieron una propuesta, sobre el número de clientes conseguidos	Trimestral
FASE V		
Ratio propuestas aceptadas-rechazadas	Numero de propuestas aceptadas sobre número de propuestas rechazadas	Trimestral
Precio promedio de la competencia	Promedio de los precios de la competencia por el mismo servicio	Semestral
FASE VI		
Concreción de cierre	Porcentaje de prospectos de calidad que terminan en cierre	Trimestral
Ingreso por hora proyectado	Ingreso proyectado al mes sobre en número de horas que se proyecta trabajar en todos los contratos	Mensual
FASE VII		
Porcentaje de disponibilidad	Horas que se trabajarán sobre horas laborales de la semana	Semanal
Inconvenientes por proyecto	Conteo de las complicaciones que se presentan en cada proyecto	Mensual
FASE VIII		
Porcentaje de clientes con los que se firmó más de un contrato	Número de clientes con los que se concretó otro contrato, sobre el número de clientes del periodo	Mensual
Tiempo promedio entre contratos	Tiempo trascurrido entre cada contrato, sobre el número de contratos de clientes recurrentes	Anual

Elaborado por: los autores

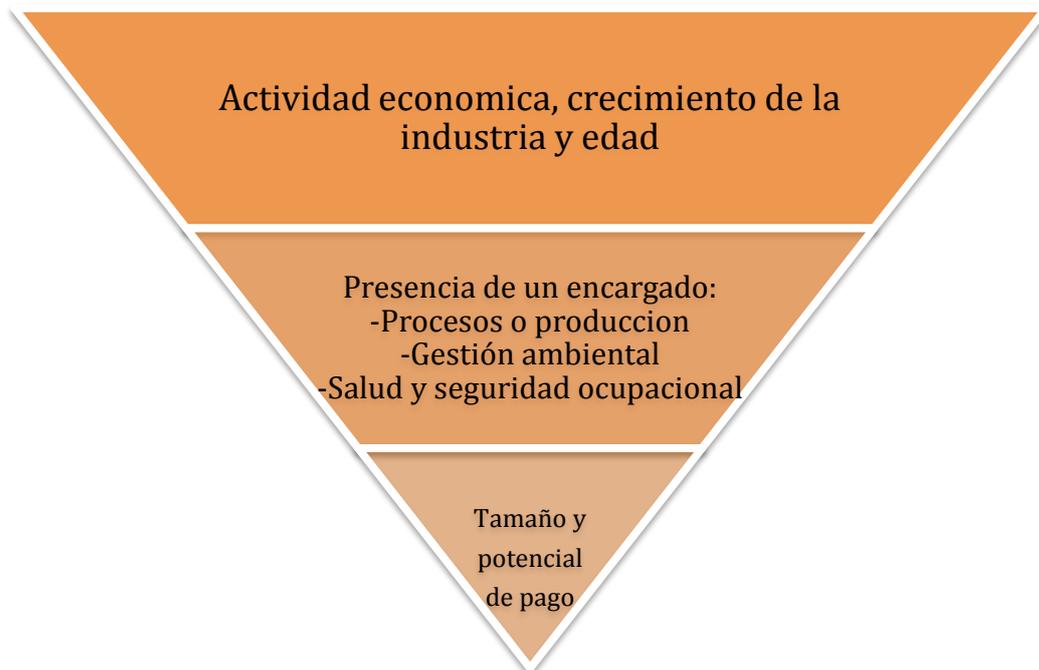
CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El esquema de segmentación que Servicios Romanzur puede usar para clasificar a sus clientes debe ser basado en las variables Actividad económica, crecimiento de la industria, tamaño de la empresa, edad de la empresa y potencial de pago, idealmente también se debe clasificar empresas que tengan un encargado de procesos o de producción, de control ambiental o de salud ocupacional que es quien tiene más influencia en la decisión de compra, a pesar que la decisión final es del área financiera.

Figura 10: Análisis de Segmentación



Elaborado por: los autores

- Las competencias centrales que tiene Servicios Romanzur están relacionadas más bien con habilidades blandas, estas son la capacidad de generar empatía, la escucha activa que para diagnosticar las necesidades de los clientes y la metodología de enseñanza usada en las capacitaciones. Estas tres habilidades, en conjunto con solidas muestras de habilidad técnica y cumplimiento de compromisos tienen el potencial de volverse una ventaja

competitiva en segmentos empresariales en donde firmas como TBL o Ecoquality no tengan una presencia fuerte, siempre y cuando se sepa comunicar.

Figura 11: Análisis de competencias centrales



Elaborado por: los autores

- La estrategia de comercialización que se puede implementar en Servicios Romanzur consta de ocho fases mapeadas a través de un Service Blueprint, estas comprenden desde el primer contacto con el cliente hasta la venta de servicios adicionales al mismo cliente después de terminado el primer contrato.

Figura 12: Fases de estrategia de comercialización



Elaborado por: los autores

Los antecedentes nos muestran que algunas de las acciones que se tomaban anteriormente pueden pasar a formar parte de la estrategia actual, no obstante, se detectaron un conjunto de mejoras que Servicios Romanzur debe tomar para alcanzar una implementación mucho más cohesiva de dicha estrategia. El conjunto de indicadores de gestión que servirán para medir la efectividad de la estrategia está descrito en la tabla 5.

Tabla 5: Indicadores de Gestión

INDICADORES	Detalle	Frecuencia
FASE I		
Porcentaje de prospectos de calidad	Numero de prospectos de calidad sobre el número de prospectos en la lista de contacto	Mensual
Horas promedio de investigación de pre contacto a la semana	Horas de la semana que son dedicadas a investigar a los prospectos antes de contactarlos sobre el total de prospectos investigados	Semanal
FASE II		
Índice de atención	Numero de citas o envió de material concretado, sobre el número de contactos que se intentaron	Mensual
FASE III		
Ratio clientes conseguidos en presentaciones	Numero de prospectos interesados en más detalles sobre el número de presentaciones que se dieron	Mensual
FASE IV		
Interacciones promedio hasta enviar una propuesta	Interacciones con los clientes que pidieron una propuesta, sobre el número de clientes conseguidos	Trimestral

FASE V		
Ratio propuestas aceptadas-rechazadas	Numero de propuestas aceptadas sobre número de propuestas rechazadas	Trimestral
Precio promedio de la competencia	Promedio de los precios de la competencia por el mismo servicio	Semestral
FASE VI		
Concreción de cierre	Porcentaje de prospectos de calidad que terminan en cierre	Trimestral
Ingreso por hora proyectado	Ingreso proyectado al mes sobre en número de horas que se proyecta trabajar en todos los contratos	Mensual
FASE VII		
Porcentaje de disponibilidad	Horas que se trabajarán sobre horas laborales de la semana	Semanal
Inconvenientes por proyecto	Conteo de las complicaciones que se presentan en cada proyecto	Mensual
FASE VIII		
Porcentaje de clientes con los que se firmó más de un contrato	Número de clientes con los que se concretó otro contrato, sobre el número de clientes del periodo	Mensual
Tiempo promedio entre contratos	Tiempo transcurrido entre cada contrato, sobre el número de contratos de clientes recurrentes	Annual

Elaborado por: los autores

4.2. Recomendaciones

- Según lo investigado, las dos firmas más grandes de consultoría de sistemas de gestión en la ciudad, están moviéndose con nuevos servicios hacia los clientes que esperan obtener más ingresos. Debido a que solo pueden abarcar determinada cantidad de clientes a la vez, Servicios Romanzur debe apuntar hacia el mercado que está solo un estrato por debajo del que persiguen estas dos grandes firmas, conformado por compañías medianas y algunas pequeñas que no sean tan jóvenes y que tengan a personas encargadas específicamente de las áreas para las que se ofrecen los productos del portafolio. Se recomienda mantener al menos un prospecto al mes que sea una empresa grande para aumentar el promedio de ingresos si se logra cerrar un contrato.
- Con el propósito de lograr que el cliente perciba características como la empatía, la escucha activa y la metodología de enseñanza son elementos diferenciadores, se recomienda que la estrategia de comunicación debe

hacerlos llegar en su forma más básica como casos de éxito, en una entrevista se debe mostrar la generación de empatía y la escucha activa para que con los elementos más importantes de lo dicho en tal entrevista se pueda adaptar mejor una propuesta al cliente. Finalmente, para poder expresarlo a nivel publicitario, se deberían componer piezas que relacionen palabras como acompañamiento y cercanía para definir a Servicios Romanzur.

- En relación a los puntos críticos diagnosticados para la implementación de la estrategia de comunicación, detectados a través de la matriz de evaluación, se recomienda tomar medidas específicas en los siguientes aspectos, que se consolidan en la tabla 6.

Tabla 6: Recomendaciones por Fase de Service Blueprint

FASE I
1)Desarrollo de canales Web
Creación de LinkedIn de Servicios Romanzur y pagina web
Rehabilitar la página de Facebook y publicar contenido regular
Jorge Rodríguez desaparece, queda Servicios Romanzur
Estrategia de captación de Leads en estos tres canales
Hablarles a los clientes de la página web y asegurarse de que una búsqueda en google lleve a los resultados
2)Conseguir datos de contacto clientes en frío
Manejo de bases de datos de la superintendencia de compañías y del SRI
Captar Leads a través de los canales web
Segmentar y seleccionar clientes a través del esquema brindado
3)Investigación del prospecto (Pre contacto)
Con quienes sería adecuado hablar
Nombre, edad, cargo, nivel de educación, Rasgos de personalidad, gente bajo su mando
Información general de la empresa, ventas, utilidades, número de empleados, negocio
FASE II
1)Técnicas para conseguir entrevistas
Mencionar el contacto en común para generar cierta sensación de compromiso
Convencer al asistente que necesita hablar con ese jefe o gerente
Resumir un mensaje de impacto en LinkedIn y pedir una cita
2)Indagación más profunda sobre el prospecto
En el sitio, preguntar más detalles sobre la empresa, si está pasando por cambios, cual es la parte más importante de su operación, etc.
Medir el ambiente haciendo conversaciones suaves con la persona en recepción
FASE III
1)Material digital y físico, fácilmente personalizable

Material Físico puede ser estándar pero que se pueda dar prioridad a un tema
Material digital debe ser personalizable según el cliente, mostrar que es lo que puede hacer Servicios Romanzur por ellos, casos de éxito y datos
2)Speech de captación de cliente
Mostrar que la presentación fue preparada después de una investigación de la empresa y de con quien se hablaría en la entrevista
Manejar al principio de la entrevista las circunstancias de ese día y la desconfianza de los asistentes, generar empatía
FASE V
1)Monitorizar a la competencia
Tratar de conseguir precios de al menos tres consultores independientes y guiarse por el promedio
Mirar que es lo que está ofreciendo, si existe valor agregado o capacidades parecidas a las de Servicios Romanzur
FASE VI
1)Negociación de precio
Usar las dos leyes del deseo y la motivación
Lanzar el precio de forma natural y recordar cuales son los beneficio y valor adicional que se ofrece si se encuentra con resistencias
2)Empleo de técnicas de cierre
Las señales de que un cliente está listo para el cierre es cuando presta mucha atención a lo que se dice, examina el material, está relajado
Proponer la firma del contrato de forma proactiva, sin esperar a que se lo digan
Medir los niveles de convicción de un "no"
3)Conseguir más contactos para futuros clientes
Si el cierre no se logra, preguntar por referidos que pudieran estar interesados en los servicios
4)Conseguir retroalimentación para inteligencia de negocios
Pedir retroalimentación en caso no cerrar un contrato, repasar todo el proceso para detectar fallos
FASE VII
1)Recolección de casos de éxito
De los casos que el ha atendido, cuáles fueron los resultados más significativos que se pudieron medir, cuanto se pudo ahorrar, que porcentaje de mejora hubo
FASE VIII
1)Conseguir reuniones para presentar la propuesta
Pedir una nueva reunión con la persona a cargo, puede ser más informal, un almuerzo o un café se pueden recomendar
Plantear los otros puntos que se pudieron observar durante el contrato inicial y proponer un nuevo proyecto
2)Conseguir retroalimentación para inteligencia de negocios sobre la post venta
Preguntar por la situación más complicada que se tuvo durante el contrato anterior, lo que más gustó, lo que menos fue del agrado del cliente, si dejaría que el capacite a sus nuevos empleados, etc.
3)Técnicas de cierre aplicadas a post-venta

- Se recomienda también poner más recursos en la venta de capacitaciones de auditores externos, debido a que la oferta está creciendo y sería imprudente quedarse atrás. Por otro lado, las capacitaciones en temas ambientales es otra opción en donde concentrarse debido a que, para ofrecer este servicio, si puede valerse de los contratos que consiguió con un intermediario. Además, el mercado de los sistemas de gestión está ya llegando a una etapa de madurez, Metodología Lean, mejora continua y filosofía Kaizen son los servicios que le siguen y están ya pasando la etapa de introducción en el país, es así que, si logra desarrollar clientes de este tipo de servicios, podría obtener ingresos más altos.

5. ANEXOS

ANEXO 1

ANÁLISIS COMPETENCIAS CENTRALES DE SERVICIOS ROMANZUR

Capacidades	Indispensable entre procesos	Compartida entre servicios	Aplicabilidad a mas negocios	
Técnicas de expresión oral y escrita	4	3	4	11
Conocimiento de la actividad de diferentes empresas	4	4	4	12
Metodología de docencia	4	3	3	10
Cumplimiento de contratos	3	4	2	9
Adaptabilidad	3	3	2	8
Manejo de resistencia	3	2	3	8
Experiencia previa	4	4	3	11
Empatía y escucha activa	3	3	3	9

Capacidades	Rareza	No imitabilidad	No sustituible	
Técnicas de expresión oral y escrita	2	1	1	4
Conocimiento de la actividad de diferentes empresas	2	2	1	5
Metodología de docencia	3	3	4	10
Experiencia previa	2	2	3	7

Empatía y escucha activa	3	3	4	10

Capacidades		
Metodología de docencia	4	3
Empatía y escucha activa	4	4

ANEXO 2
DATOS DE EMPRESAS ECUATORIANAS

Actividad	IEXD		TOTAL
	SI	NO	
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	14%	13%	13%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	4%	6%	6%
ENSEÑANZA.	5%	9%	9%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	5%	5%	5%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	7%	8%	8%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	17%	15%	15%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	14%	7%	8%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	15%	19%	18%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	1%	3%	3%
CONSTRUCCIÓN.	4%	5%	5%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	1%	1%	1%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	3%	5%	5%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	1%	1%	1%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	4%	2%	2%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	5%	2%	2%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	0%	0%	0%
TOTAL	8%	92%	100%

	Número de empresas	Porcentaje
PEQUEÑA	17	9,3%
MICRO	150	82,0%
GRANDE	8	4,4%
MEDIANA	8	4,4%
TOTAL	183	100,0%

Actividad	Número de empresas
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	232
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	108
ENSEÑANZA.	155
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD	81
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	139
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	275
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	139
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	326
CONSTRUCCIÓN.	84
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	87
OTROS	159

ANEXO 3

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DE NEGOCIACIÓN Y CONSULTORAS

Entrevista 1

Experto en negociación: Holger Barriga, profesor en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (entrevistado el 31 de julio de 2018).

Entrevistador: explicación del problema, Servicios Romanzur se dedica a la consultoría, auditoria y capacitaciones, hasta hace un año atrás podía conseguir cuatros contratos al mes y la dificultad que presenta en este año es que solo consigue cerrar un contrato al mes y trabaja en sector privado.

Entrevistado: Bueno si él trabaja en el sector privado primero se debe realizar un análisis de macroentorno económico, tecnológico y otros factores que influyen en las asesorías, debería conocer muchas cosas de sus clientes y competidores, si es fácil o difícil entrar en las asesorías.

Entrevistador: ¿Cuáles son las posibles causas que perjudiquen a Servicios Romanzur

el cierre de contratos?

Entrevistado: No tener buenas herramientas de negociación, las empresas pueden tener una imagen errónea al ver que se trata de un consultor independiente por lo general las empresas que necesitan estos servicios son grandes, estas empresas no ven que tenga capacidad para realizar el proyecto si no cuenta con un equipo de trabajo. Otro motivo puede ser que no está sembrando bien y no completa todas las fases para cerrar el contrato. Puede existir problemas con el entorno.

Entrevistador: Para mayor análisis de la situación de servicios Romanzur, ¿qué estrategia le recomienda realizar dentro de la empresa?

Entrevistado: Debería realizar un análisis FODA, de que tiene experiencia de consultor y asesor. Que oportunidades existen en el mercado. Debería inicialmente plantear una estrategia de mantenimiento.

Entrevistador: ¿Qué métodos de negociación recomienda para un consultor independiente?

Entrevistado: Existe un software (CRM), se ingresa la información, cuando se reunió, donde se reunió y bota resultados con probabilidades.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿qué empresas debería servicios Romanzur dirigirse?

Entrevistado: Empresas que planeen exportar y además todo cambia él debe estar informado de las leyes que empujen a las empresas contratar estos servicios.

Entrevista 2

Ecoquality: Cristian Goya, Director de compras (entrevistado el 1 de agosto de 2018).

Entrevistado: Mis funciones en Ecoquality son comerciales basándome en lo que desea el cliente. Nosotros realizamos capacitaciones y consultorías, en temas de calidad en ISO 14001, 17001, 9001. Nosotros recabamos información del cliente por medio de nuestra web, adicional nosotros tenemos en el mercado 20 años y son clientes que a su vez mandan clientes adicionales son conocidos. Toda la información que recabamos se puede realizar por medio de correo o teléfono una vez dado este paso realizamos una visita con una persona dependiendo de lo que necesitan capacitación o consultoría, nosotros conversamos con quien necesite el requerimiento puede ser RRHH, gerencia operativa o gerente general, recolecto información para la necesidad y después realizo una propuesta y se informa a la gerencia de Ecoquality. Estas propuestas son más

rápidas debido a que son personalizadas ya que necesitamos datos para poder acoplarlos a la empresa.

Entrevistador: ¿Qué producto han implementado este año?

Entrevistado: Utilizamos la metodología Lean Six sigma, en ese aspecto trabajamos más con gerente operativos y gerente general, vemos que tipo de procesos tienen lo mejoramos y proponemos una implementación de aproximadamente 2 años, pero la implementación de mejora de procesos se obtienen resultados a partir de los 3 meses (ahorros millonarios)

Entrevistador: De la experiencia que han tenido, ¿cómo se componen los directivos que toman la decisión de compra?

Entrevistado: En sistema de gestión la decisión la toma el gerente de operaciones o el gerente de procesos, en cambio el tema del Lean es un tema más de costos la decisión la toma la gerencia general o financiera debido a que es un valor representativo.

Entrevistador: ¿Realizan algún estudio de situación del país para realizar algún plan al principio de año?

Entrevistado: No, más bien de acuerdo al requerimiento gubernamentales, por ejemplo, hoy por hoy están comenzando a exigir a las empresas la seguridad ocupacional bajo la norma 18000 ahora 45001, como las empresas se ven obligadas a eso. nos dedicamos más a la política. Desde hace un año se centran en la seguridad ocupacional y las empresas contratan a otros por bajos costos, pero no tienen un trabajo técnico y avalado por una actividad.

Entrevistador: ¿Realizan Certificación en ISO?

Entrevistado: No, nosotros acompañamos hasta el momento que los certifican, una consultora no puede certificar eso lo realizan otras empresas como SGS. Nosotros también damos capacitaciones de como ellos pueden enfrentar las auditorias y como pueden trabajar los procesos y mejorarlos. Nosotros levantamos toda la documentación antes las normas pedían un manual, pero ya no es exigido. La norma 2015 obliga a que en todas las áreas conozcan los procesos.

Entrevistador: ¿Cuál es la documentación que se realiza cuando terminan la consultoría?

Entrevistado: Toda la información como análisis FODA, levantar indicadores y matriz de riesgo de cada proceso, se les enseña cómo hacer y nosotros corregimos para que el auditor solo revise.

Cuando tratan con Gerentes que están dispuestos hacer el cambio, ¿no les ha surgido en que alguno tenga resistencia por la decisión de compra?

Como el tema de Lean es un tema nuevo en el Ecuador existe un poco de resistencia por el costo de la consultoría, pero la reunión que se realizan a las gerencias no voy solo, voy con mi jefe y él explica que se va a realizar y el retorno que va a tener, una vez que hablan con él se indica mediante resultados recientes el retorno que va a tener y ellos toman la decisión del proyecto o durante 3 meses si no ven resultados deciden si continuar o no con el proyecto.

Entrevistador: ¿El tiempo que lleva cada proyecto es de 2 años o existen metodologías para realizar proyectos más acelerados?

Entrevistado: Nosotros a la empresa pedimos como mínimo de 3 a 6 meses porque trabajamos con el gerente financiero ya que preguntamos cómo mantienen a la empresa actualmente en los costos y gastos en lo que se refiere a procesos, a los 3 meses de acuerdo al proyecto que se implemente, pedimos al financiero hacer un corte para revisar los costos y gastos de los procesos y de ahí vemos los cambios que los costos y gastos han reducidos y también el tiempo. Depende en el tamaño de empresa y que quieren mejorar.

Entrevistador: ¿De todas las estrategias para negociar en que factores influyen en la decisión de compra de los gerentes como el precio o metodología?

Entrevistado: En el precio cuesta más convencerlos porque el precio depende del tiempo que lleva la consultoría y eso es representativo para las empresas. Algunas empresas han visto el cambio en otras y eso influye para que tomen rápido su decisión de compra que dicen ¡Hagámoslo!, es un cambio también que viene desde gerencia para que los bandos medios acepten eso, ya que hay que capacitarlos y hay resistencia en eso.

Entrevistador: ¿Qué estrategias han implementado para seguir relacionando con los clientes dando seguimiento?

Entrevistado: Bueno estrategias actualmente estamos imprimiendo unos cru-shut para repartir a unas empresas para sacar una cita, una vez que lo entrego lo llamo, entregamos el material, confirmar que tengan el material y de una vez nos indican cuando podemos conversar o sino de una vez sabes quien no quiere.

Entrevistador: ¿Basándose en la política que proyecciones tienen para este año y como podría afectar eso a la empresa?

Entrevistado: En cuanto a la parte política en este año ya no está previsto, ahora solo Lean.

Entrevistador: Según tu experiencia, ¿a qué le tienen miedo los gerentes al momento de tomar la decisión?

Entrevistado: En que no tenga un retorno, que el proyecto se quede estancado y no avance, que al pasar los 3 meses no vean resultados. No ha pasado hasta el momento se realiza un seguimiento cada 15 días y una reunión cada mes.

Entrevistador: ¿Cuántos clientes tienen para este año?

Entrevistado: Actualmente en Lean 86 empresas

Entrevistador: ¿De cuántas personas se conforma tu equipo de trabajo?

Entrevistado: De 12 personas, pero se necesita más debido a que se realizan visitas, el trabajo es más personalizado.

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo atrás se decidió la implementación de Lean?

Entrevistado: Hace 3 años, porque aquí en el Ecuador había mejora de procesos nada más, pero la misma norma solicita a la empresa una mejora de sus procesos, de ahí es una metodología que saco Toyota manufacturing.

Entrevistador: ¿A qué tipos de empresas se dirigen más?

Entrevistado: Mas a las empresas que transforman materia prima, pero actualmente hay empresas que buscan nuestros servicios. El Lean se puede implementar en hospitales ya las normas solo son un requerimiento que ellos tienen para que su producto sea bueno, en cambio las mejoras de procesos para las empresas son de importante ya que ahorran tiempo y dinero.

Entrevistador: ¿Cuántas empresas exportadoras han tenido este año?

Entrevistado: Del 100 por ciento de los clientes un 20 por ciento ha sido exportadora

Entrevistador: ¿Existe alguna metodología que implementen de bajos costos?

Entrevistado: Nosotros podemos hacerlo dependiendo del tiempo de implementación por ejemplo una empresa grande le decimos 3 meses porque abarca todo, pero nosotros podemos hacerlo más barato, pero se extenderá el tiempo lo que hacemos es la estabilización de los procesos.

Entrevistador: ¿Cuál sería tu plus a diferencia de la metodología?

Entrevistado: En nuestro caso son consultoría más personalizadas, nosotros podemos atenderlo a cualquier hora, recibimos las llamadas y al día siguiente hacemos una revisión. Nosotros atendemos por WhatsApp, correo o llamadas todo eso está en nuestra

propuesta.

Entrevistador: ¿Quién influye más en el tiempo de entrega?

Entrevistado: Siempre la empresa, nosotros nos acoplamos a lo que pide el cliente y dependiendo si podemos hacerlo.

Entrevistador: ¿Cómo recolectan inteligencia de negocios?

Entrevistado: Basándose en la web, ver lo que se está ofreciendo y ver a la competencia, la principal es Wonderline son más fuertes, pero ellos son más comerciantes, no son consultores, en cambio nosotros mandamos hacer un proyecto en la empresa y después lo revisamos para que se implemente en la empresa.

Entrevistador: ¿Qué perfil tienen los consultores que trabajan con ustedes?

Entrevistado: Obviamente deben tener química con el cliente y los conocimientos básico de la consultoría, nosotros al dar un servicio personalizado los atendemos a todas horas y si alguien no puede eso le choca a un cliente. La segunda habilidad que se busca es la parte técnica y la tercera la transcendencia de Ecoquality (que se ponga la camiseta)

Entrevistador: A nivel empresarial, ¿qué habilidades de ven desarrollando en un futuro cercano?

Entrevistado: Proyectarnos internacionalmente, ahora tenemos 2 clientes en México y tenemos oficina en Estados Unidos que atiende a los clientes de México, pero no es lo mismo como se realiza el trabajo aquí y también tenemos oficinas en Quito.

Entrevistador: ¿Nacionalmente como gestionan la red de contactos?

Entrevistado: Por medio de una base de datos y LinkedIn nosotros no buscamos a la secretaria, sino directamente al gerente de operaciones y generales.

Entrevista 3

Deming: Marcela Echeverry, Consultora (entrevistada el 9 de agosto, 2018)

Entrevistado: Deming comenzó con un diagnóstico de la empresa enfocado en procesos y esta parte de procesos va más allá de una parte funcional, sino también al área de financiero, calidad, contabilidad, logística depende del giro de negocio que se tenga, los proyectos que trabaje con el fundador de la empresa fueron una inmobiliaria, farmacia de Machala, restaurantes de comida rápida y un retail, según el giro de negocio se realiza un diagnóstico y de ahí se parte con procesos.

Entrevistador: ¿Ven un diagnóstico integral y alcance del proyecto?

Entrevistado: No, es un diagnóstico organizacional integral de todos los procesos empezamos con el proceso acorde al negocio, por ejemplo: en una farmacia empezamos por el punto de venta y logística porque ellos son un retail, no desarrollan, ellos compran y venden, entonces el acorde de su negocio es la logística y el punto de venta, de las entrevistas a los usuarios se va desencadenando el árbol y ellos mismos direccionan hacia los procesos que soportan, los que deben tomarse en cuenta. Van saliendo muchos proyectos de mejora que no necesariamente pueden ser de software, puede ser operativo, control. Hay muchas soluciones que son de implementación, de flujo o de comunicación.

Entrevistador: ¿Los consultores trabajan de forma independiente o están afiliados a la empresa?

Entrevistado: Somos 3 que trabajamos independiente y 2 que se encuentran afiliados a la empresa. Quienes trabajamos de manera independiente trabajamos en cosas más puntuales como levantamiento de plan estratégico, levantamiento de procesos puntual y los consultores afiliados se encargan más de dar seguimiento a los proyectos.

Entrevistador: ¿Has conseguido clientes por tu cuenta?

Entrevistado: No, no he dedicado a eso, la consultoría la considero mi extra.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo llevas en Deming?

Entrevistado: Cuatro años y estoy en el área de calidad, mi función es que los parámetros de producción de todas las líneas que tenemos, este bajo a lo establecido de que todo el tratamiento químico este en point, mediciones de PH, concentración, densidades porque son productos químicos, cuando ya está el producto final, debo hacer diversificaciones de productos, quejas de clientes, mi trabajo es que todo esté bajo función.

Entrevistador: Aparte de tu título de tercer nivel, ¿tienes una maestría, curso o capacitaciones?

Entrevistado: No tengo maestría, pero tengo un certificado NEIS, certifica como expectora de cubrimientos.

Entrevistador: En esta empresa, ¿te has visto en algún contrato de servicio de consultorías y capacitaciones?

Entrevistado: No, solo calidad

Entrevistador: ¿Cuántos clientes tiene Deming hasta la fecha?

Entrevistado: Ahora tienen 12 clientes, de esos 5 son medios malos porque Deming

hace paquetes es un fin mensual, entonces contratan ciertos proyectos que se amortizan en paquetes y existen algunos clientes que son pequeños, estos se enfocan en su nicho que son emprendedores o pequeñas empresas, solo la farmacéutica es el único cliente grande que factura 40 mil al año, pero la mayoría de sus clientes son negocios por ejemplo restaurantes, laboratorios médicos que son pequeños varía un poco en la cantidad de proyectos que se hacen.

Entrevistador: ¿Quién se encarga de la parte comercial de la empresa?

Entrevistado: La parte comercial se encarga el dueño, Juan Carlos Cobos es Ing. Industrial graduado de la Espol, él comenzó Deming.

Entrevistador: ¿Qué comentarios tienen los clientes acerca de los trabajos que realizan?

Entrevistado: Cuando trabajo con ellos, hablan bien de la empresa, hasta el momento me han dicho que les gusta que nosotros expliquemos las herramientas que vamos a aplicar, entonces antes de plantear un plan estratégico nadie sabe que es o tienen ideas personales por que alguien le comenta, pero Juan Carlos en este aspecto es muy metódico, él primero reúne a todos y explica por ejemplo el plan estratégico es una herramienta que sirve para esto, esto y aquello, quien participa y quien no participa, quien opina y quien no, las opiniones que debemos escuchar en el plan son funcionales, de procesos, que no sean quejas de la empresa para que las participaciones y recolección de información sean buenas incluso hemos tenido experiencia buenas con personal que los dueños tienen un poco de rechazo, pero son parte del proceso por ejemplo son personas que tienen 10 años trabajando y que están como un poco quemada con la gerencia, pero invitarlos a un proyecto de mejora los dueños rechazan la idea, los dueños dicen esta persona es así, pesada y cuando vamos a explicar las herramientas con toda la riqueza de información de todo el personal que tiene años trabajando ayudan mucho para el proceso de mejora, ellos saben lo que hay que hacer solo que hay que presionar para sacarlo, si nosotros marginamos a un personal con antigüedad perdemos mucha información para mejoras.

Entrevistador: ¿Cuándo Juan Carlos vende el proyecto los contacta o los busca?

Entrevistado: De las 2 formas, de los clientes que han tenido experiencias positivas con la empresa hay mucha boca a boca, un cliente de Machala, recomendó a la empresa con otros porque le gustó mucho el proyecto que hicimos con él, aunque le dio stop al proyecto para organizar mejor su empresa, dijo que después haría más proyectos con

nosotros.

Entrevistador: ¿Cómo mantienes la química con tus clientes?

Entrevistado: Para ser consultora debes ser muy abierto con la gente, llevo una relación a mena con muchos clientes, pero en una ocasión si tuve que pedir que no me mandaran uno en específico porque no iba hacer un buen trabajo, porque no era colaboradora. Un cliente estaba empezando su empresa y tenía mucho miedo a que dijera que soy incompetente, en la reunión para recolectar información fue de unas 5 horas, después presente la propuesta y él tenía ideas, entonces quiero me den ideas generales para participar los dos y que no me limiten como secretaria, por último, el producto final quedo bien, trabaje en sistemas y son un poco difícil. Cuando no se algo, ellos si me explican y yo puedo explicar al cliente, en una ocasión me paso con los de sistema y contabilidad ellos no entendían el programa y los sistemas no querían explicar porque decían que los de contabilidad dijeron que está mal el sistema, entonces ahí si me toco explicar un poco más para arreglar el conflicto para ambas partes quedaran bien.

Entrevistador: ¿Cómo te ha ido trabajar como consultora con un cliente?

Entrevistado: Bueno me ha pasado de todo, me toco un cliente que no ve utilidad, no les gusta repetir las cosas, lo que he aprendido es que debes enseñarles el resultado por ejemplo si tu aplicas esto, esto vas a obtener, si no te gusta no lo hagamos.

Entrevistador: ¿De cuánto es el precio para los trabajos en Deming?

Entrevistado: Dependiendo el proyecto y el cliente, por ejemplo, para un diagnóstico y una empresa pequeña es de más o menos dos mil, va subiendo dependiendo que necesitan. El consultor se lleva un 30% el resto es de Deming. El alcance de la empresa de los empleados es pequeño, el resto es sub contratado en contabilidad, relaciones públicas.

Entrevista 4

Solquim: Fausto Chacha, Gerente Técnico (entrevistado el 16 de agosto de 2018).

Solquim tiene en el mercado 25 años, hemos trabajado con diferentes empresas como empacadoras, alimenticia.

Entrevistador: ¿Cómo contactaron a Romanzur o él fue quien los contacto?

Entrevistado: Romanzur daba charlas en la cámara de pequeña industria y de la empresa se envió a una persona quien escuchara la charla, a través de ellos nos conocimos y se dio la oportunidad que Romanzur implementara lo que necesitábamos

en calidad de consultoría.

Entrevistador: Después de contactar a Romanzur, ¿qué pasos siguieron?

Entrevistado: La negociación hablamos de su costo por el trabajo que hace, la experiencia y a que tiempo proyectaba tener la certificación con nosotros, un plan de trabajo lo que se requería, función en tiempo y conocimientos, coordinar con un responsable en diferentes áreas, pero identificar el compromiso de alta gerencia.

Entrevistador: ¿Cuál era el alcance que buscaban en el proyecto con Romanzur?

Entrevistado: La certificación en ISO 9001, con Cotecna

Entrevistador: ¿Cuántas consultorías ha realizado hasta el momento?

Entrevistado: Cuatro consultorías en diferentes tiempos, están separadas por unos 2 años cada una.

Entrevistador: ¿Han trabajado con ISO 9001?

Entrevistado: No, tratamos de apegarnos un poco por esta razón se hizo un trabajo más sencillo ya que la documentación si existía, solo nos faltaba poner en regla que lo realizo Romanzur.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo duro el proyecto de consultoría?

Entrevistado: Seis meses, dentro del plazo proyectado.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo duro la etapa de negociación, recolección de información?

Entrevistado: La negociación fue de quince días ponernos de acuerdo en el precio, luego en la etapa de identificar los responsables fue de un mes y manejar todas las falacias.

Entrevistador: En las ejecuciones, ¿cuál fue el proceso en el plan de trabajo?

Entrevistado: Ver que se cumpla y que avance lo que se requería la parte documental más que nada. Se realizó un análisis de lo que teníamos y después se depuro toda la información porque se tenía demasiada información, que podíamos canalizar tomando en cuenta que es una pequeña empresa y no teníamos que hacer tan complejo sino facilitar la documentación para la certificación. Queríamos darles un valor agregado a los proveedores.

Entrevistador: ¿Llevaron un control durante la consultoría y después?

Entrevistado: Si, en realidad va un antes un durante y después es para la certificación para saber si se cumplió.

Entrevistador: ¿Los indicadores que manejan para el proyecto que realizo Romanzur

cuanto le pondrían en mejoría evaluado con porcentaje?

Entrevistado: En cumplimiento de los indicadores en 85%, antes no teníamos un porcentaje.

Entrevistador: ¿Cuál era el compromiso de Romanzur en el proyecto?

Entrevistado: Venir una vez por semana y él estuvo todo el tiempo hasta que fue la certificación, no surgió ningún inconveniente, avisaba con tiempo si llegaba tarde, lo contactamos hasta horas después de la jornada laboral.

Entrevistador: ¿Qué le pareció las técnicas de comunicación que uso Romanzur?

Entrevistado: El resultado que te da a ti es saber que fue eficiente y cumplió en tiempo y calidad.

Entrevistador: Se evaluó a Romanzur en competencias centrales y son empatía y metodología para enseñar, ¿está de acuerdo con esos resultados?

Entrevistado: Si estoy de acuerdo y también tiene que ver la responsabilidad.

Antes de conocer al consultor, ¿que vieron primero su perfil a parte de la experiencia?

La disponibilidad de tiempo, estar dispuesto a venir a la empresa.

Entrevistador: ¿Cuando escucho de Romanzur no busco en LinkedIn, Facebook u otra red para conocer su trabajo?

Entrevistado: No, no me base en eso.

Entrevistador: ¿Cuándo contrata consultores los busca por internet o busca referidos?

Entrevistado: Busco las referencias, busco en las empresas que ya tengan la certificación.

Entrevistador: ¿Si un consultor con experiencia en metodología Lean o seguridad ocupacional le envía un mail, que ayudaría a ese consultor en la presentación?

Entrevistado: Primero su informe, si es muy pobre no anexa referidos no voy a notarlo para mí eso es muy importante y sus conocimientos.

Entrevistador: ¿Han considerado proyectos bajo esta misma línea?

Entrevistado: De hecho, si la ISO 14001 y 18001 que es un requerimiento que necesitamos implementar.

Entrevistador: ¿Que causa más impacto en la entrevista un vendedor técnico o comercial?

Entrevistado: La parte técnica, es el alto conocimiento.

Entrevistador: ¿Cómo manejan su cartera de proveedores de servicios?

Entrevistado: Se los califica en base a lo que ofrece, al mercado, en tarea y en base a

precios, se los selecciona y se confirma que tengan toda la documentación.

Entrevistador: ¿Qué modelos usan para fijar el precio antes de la negociación?

Entrevistado: De acuerdo a lo que está en el mercado

Entrevistador: ¿En qué factores estaría dispuesto a pagar más?

Entrevistado: La tarea de servicio, que yo tenga la seguridad de lo que voy a obtener del proyecto.

Entrevistador: ¿Qué productos producen en Solquim?

Entrevistado: Nuestro principal negocio es la producción de productos en el tratamiento de agua y productos de limpieza industrial.

Entrevistador: ¿Qué tan relevante es para usted la certificación de medio ambiente ayude con la venta de sus productos?

Entrevistado: Creo que nos ayudara en vender en un 20 0 30 más de lo que vendemos hasta el momento, a conseguir un mayor volumen de ventas.

Entrevistador: ¿Qué promedio de clientes tienen de tratamiento de aguas?

Entrevistado: Un promedio de cincuenta clientes

Entrevistador: ¿Cuántas empresas conforman el grupo selecto que le brindan más ganancias?

Entrevistado: Esta entre un 25% en este grupo

Entrevistador: ¿Cuáles son los puntos más remarcables en cuanto al servicio de otras consultorías que ha realizado?

Entrevistado: Aparte del conocimiento, la responsabilidad de ambas partes quizás porque ya fallamos de parte nuestra porque no hubo la responsabilidad en la Gestion y parte del consultor porque no ha estado actualizado en la parte técnica, se contrató a un decano de la universidad de Guayaquil implementador de sistemas de calidad, pero llevaba mucho la teoría a la mano y eso provoca que se lleve más tiempo un proceso lento, en cambio con Romanzur teniendo experiencia a nivel industrial se aplicó directamente, es una gran ventaja.

Entrevistador: ¿Han implementado metodología de mejora continua?

Entrevistado: Si, en este caso a las maquinarias con el tema de etiquetado, se detectó con la necesidad de los clientes, un crecimiento dentro de las empresas ver la exigencia del mercado en las empresas grandes tratamos de igualarnos.

Entrevistador: ¿Qué es más probable que Romanzur ofrezca un nuevo proyecto o ustedes buscarlo?

Entrevistado: Puede ser ambas cosas, comenzamos y terminamos bien el proyecto y en caso de tener una nueva necesidad lo llamaría mi afán es crecer más y si Romanzur considera que debemos implementar algo más de seguro lo indicara.

Entrevistador: ¿En caso de una consultoría al siguiente paso se concluye que es más de lo esperado seguirían en el proyecto o lo aplazarían para después?

Entrevistado: Depende del momento y otros factores, saber que tan factible será el proyecto

Entrevistador: ¿Cuántas personas toman la decisión de compra?

Entrevistado: Dos personas, yo y la gerente financiera.

Entrevistador: ¿Qué tan tensas fueron las negociaciones del precio y los términos de la entrega?

Entrevistado: No entramos a negociar precio, más bien solo sus servicios la calidad y tiempo.

Entrevistador: ¿Según un experto ser un consultor independiente es riesgoso debido a que si le sucede algo no hay alguien que siga con el trabajo, que piensa usted al respecto?

Entrevistado: En nuestro caso no solo alegar al consultor es un trabajo en equipo, el consultor solo direcciona y a guiar que el trabajo se cumpla, para una empresa grande sería este caso debería tener una alternativa, los consultores no trabajan solos deben tener un apoyo.

Entrevista 5

Experto de ventas en servicios de seguros.

Pan American Life: David Castro, Jefe comercial región Costa (entrevistado, 17 de agosto de 2018)

Entrevistado: Nosotros vendemos servicios de seguros, más que nada asesoramos al cliente o trabajamos con intermediarios y explicamos las ventajas. En mi experiencia en el proceso de ventas lo más importante es resaltar el poder de marca que tienes y en el caso de un consultor independiente hablamos de marca personal, cuales son las fortalezas que tiene en base a la experiencia y en base a los proyectos que ha llevado.

Entrevistador: ¿Qué suelen hacer cuando es un nuevo cliente?

Entrevistado: Nosotros vamos a una entrevista llevamos una presentación, se resalta la experiencia, por ejemplo, yo llevo una presentación con datos de mi compañía y

fortalezas, también los proyectos que he llevado, una presentación corta para dar una pauta de nuestros servicios, abre un poco la expectativa al cliente. Hacer una investigación previa del nuevo cliente que va a visitar, que hace, número de empleados. Es preferible no hacer una presentación estándar, tienes una base y la personalizas a cada uno de los diferentes clientes. Esta la etapa de investigación previa que sirve de marco para elaborar una presentación inicial del cliente, recopilar información para tener una idea y bosquejar una propuesta de lo que pueda requerir. Tratar de entrevistar a todas las personas involucradas al proceso.

Entrevistador: ¿Cómo buscar a un nuevo cliente?

Entrevistado: Un mail no sirve de mucho, una de las mayores fuentes quizás es a través de referidos, llevar un listado de n clientes no para darles una solución más bien para que solo te conozca, si no te conocen no te llamaran, generalmente llaman a alguien será porque tal persona refirió, el trabajo antes con ustedes. Muchas veces entre las empresas refieren a un proveedor. Generar una entrevista a través una llamada telefónica. Cuando es un cliente nuevo y no lo conoces toca hacer muchas llamadas hacer más fuerza, en cambio cuando es referido hay como más compromiso y es más factible que te atiendan, se puede hacer una cita oficial, buscar la disponibilidad de la persona.

Entrevistador: ¿Qué se debe hacer en la primera cita con un cliente nuevo?

Entrevistado: En la primera cita se debe generar una buena impresión, para eso todo lo que se entrega debe ser visual y corta con información relevante acerca de tus servicios que puedes hacer, porque si alguien tiene una necesidad entonces empieza a recordar que alguien le dejó información acerca de la necesidad y lo llama para saber que tal.

Entrevistador: ¿Qué tan efectivo crees que son las redes sociales para los negocios?

Entrevistado: Busque en Instagram a una persona que tenga experiencia en construcción, pero no inspiró confianza, entonces busque un referido y me dieron la información de lo que hacen, la fuente de referidos es grande donde se puede captar la mayor parte de los clientes, es una fuente que puedes manejar más allá que tú puedas manejar base de datos para contactar directamente, que vayas a reuniones donde promuevas tu marca en alguna parte también sirve, por ejemplo nosotros trabajamos en el proyecto 200 y que es sacamos 200 referidos de distintas fuentes, las seleccionas según en el entorno en el que te desarrollas, familiar empresarial, educacional, si eres

miembro de una iglesia de esa manera tienes referidos y los que te refieren pueden darte información previa acerca de esas empresas para saber dónde ir.

Entrevistador: ¿A que fuentes de información recurres si buscas a nuevos distribuidores?

Entrevistado: Busco en la base de superintendencia de compañías, busco en el listado de broca que aún está vigente, veo en que rama se han destacado y así genero una idea.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones llevar en las entrevistas y que pasos seguir?

Entrevistado: Una carpeta y soporte electrónico como una laptop para mostrar una presentación corta, la carpeta debe tener información acerca de tu trabajo y es para que el nuevo cliente la revise cuando tenga la necesidad. La presentación recomiendo que sea dinámico puede ser en ppt o prezi, quien eres como compañía o consultor, que haces y lo que crees que les puedes ofrecer a ellos debe ser una presentación corta. La idea es dar una expectativa inicial de todo lo que puedes hacer, si logras enganchar en ese momento crees que puedes tener una oportunidad y el tiempo que te darán es corto, pero tú debes trabajar en general interés y trabajar en un esquema, bueno vine me entrevistaste, cuáles son sus planes y tratar de que te cuente un poco de la empresa, puedes decirle yo creo que puedo ayudar en este tema que le parece si conversamos de este tema y puedes darles unas ideas, en ese momento generas un compromiso a esa persona a pesar que mencionas sin compromiso, lo importante es marcar tiempo, nunca dejes que ten un tiempo sin fecha, sino te dicen tú generas una fecha, debes cerrar las fechas.

Entrevistador: ¿Cuáles son los pasos de una venta?

Entrevistado: La primera cita donde recopilas datos iniciales, detectar necesidades, preparar una solución, pero no es que cada punto sigue así puedes regresar lo ideal es minimizar la brecha entre cada uno de los puntos, pero no debes hacerlo una y otra vez porque pierdes interés eso quiere decir que no estás haciendo algo bien, entonces preparar una solución, presentar la solución, cierre de la venta y la post venta.

Entrevistador: ¿Cómo se manejan en post venta?

Entrevistado: Manejamos un área de servicio al cliente que se encarga de manejar todos los negocios actualmente vigentes, atender los requerimientos, necesidad o problema que tenga, la post venta es la ejecución del contrato en sí, ya cerraste el negocio y debes revisar que se cumpla todo aquello que se quedó pactado.

Entrevistador: ¿Para mantener cuentas claras que hacen?

Entrevistado: Depende del servicio que les has brindado, en nuestro caso los contratos se renuevan todos los años, igual compites por ganártelos, ahí es un poco los diferenciadores del servicio, a través del intermediario depende mucho de la relación que tengamos con él y con los clientes directos tratas de gestionar una cercanía, viene con temas de post ventas, marketing cosas simples acordarte de los cumpleaños tienes la capacidad de ofrecer una invitación, seminario, charla un plus adicional que no está en el servicio que no genere un costo. Por ejemplo, ofrecer una charla de una hora al personal no solo del proceso en sí, sino algo en general, son detalles que como proveedor puedes darle a un cliente para tratar de fidelizarlo.

Entrevistador: ¿De qué manera levantan información?

Entrevistado: Para levantar información obviamente necesitas tener información acerca del producto que estás haciendo, una falla muy grande en el esquema de consultoría no saber vender, para que puedas vender el servicio que ofreces debes tener el conocimiento del producto y llevar soporte. La experiencia te va dando cierto tips para saber dónde dirigirte, hay puntos claves sobre los cuales no puedes armar una propuesta sino tienes cierta información, obviamente vas a saber de dónde sacar esa información y a quien necesitas sacársela. Cuando dependes de un departamento que no es de proceso te toca tener empatía para poder sacar información.

ANEXO 4

ANÁLISIS METODOLOGÍA DELPHI

FASE I FORMULACION DEL PROBLEMA

2. Diagnóstico situacional

1.2. Entorno Externo

Se necesita generar una estrategia integral de Servicios Romanzur para mantener estables el número de clientes al año.

De las entrevistas que se efectuaron de forma previa, sabemos que las empresas de consultoría de Sistemas de Gestión en Guayaquil usan una clara estrategia de diferenciación, esta tendencia parece expandirse hacia otros tipos de consultoras. Ecoquality, TBL, Novatech son las grandes firmas de sistemas de gestión en la ciudad además existen oficinas de firmas extranjeras o de otras ciudades que funcionan tal y como las tres primeras firmas mencionadas, pero a menor escala, también existen

muchos consultores independientes con conocimientos en Sistemas de Gestión, con toda la competencia presente, vender una consultoría de sistemas de gestión es un juego de quién la ofrece al menor costo.

Ante esta situación, Ecoquality y TBL comenzaron a ofrecer un nuevo servicio, la Metodología Lean para mejora continua y trajo consigo márgenes de ganancia más grandes. Cabe decir que estas dos empresas tomaron acercamientos diferentes a la manera de vender este nuevo servicio.

Si analizamos el contexto general en el que se encuentra el sector de los servicios profesionales, las fuentes oficiales revelan que creció un 4.3% en el periodo 2016-2017 y un 2.2% en el tercer trimestre del 2017. No obstante, estas cifras pueden ser engañosas para la industria de los sistemas de gestión ISO, pues las disposiciones que vinieron del gobierno en cuanto a salud y seguridad laboral, incrementaron la demanda de consultorías de sistemas de gestión en torno a la norma ISO 18001 a finales del 2016 y durante el 2017.

Se analizó una base de datos de empresas de la ciudad de Guayaquil, el criterio de selección fue actividades económicas que tengan empresas que hayan sido certificadas en cualquier Sistema de Gestión por el Organismo Ecuatoriano de Acreditación. Si descartamos el sector de las actividades profesionales, los sectores de Agricultura, Enseñanza, Manufactura, Comercio al por mayor y menor y Alojamiento y Comidas conforman el 53% de las empresas registradas en Guayaquil, además solo el 8% de las empresas de Guayaquil fueron financiadas con inversión extranjera.

La tasa de creación de empresas fue negativa en el año 2015, el panorama empresarial desde entonces no proyecta ser más amigable, ni con el cambio de gobierno cuya estrategia prioriza la gobernabilidad sobre las reformas que el país necesita, además las recientes medidas económicas anunciadas causaron una re-evaluación de la proyección de crecimiento del Ecuador para el 2018 por parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) bajando la cifra a 1.5%, en las medidas económicas anunciadas por el gobierno no contemplan aumentar la productividad del sector privado ni una reducción de impuestos.

Es así que las grandes firmas de esta industria apuntan a los clientes grandes, pues estos pueden pagar más, tanto para su implementación de sistemas de gestión como para programas de mejora continua.

Todavía cabe señalar que, las firmas de consultoría consiguen clientes mediante

recomendaciones o mediante contacto por sus páginas web o LinkedIn, muchos de los profesionales independientes no poseen un perfil de LinkedIn dirigido a que sea un punto de contacto con posibles clientes, como es el caso de Servicios Romanzur.

En resumen, servicios Romanzur se encuentra en un entorno donde los servicios que el ofrece se encuentran dejando atrás ya la fase de expansión de su ciclo de vida, al menos para empresas grandes que le darían mayor margen de utilidad, las dos grandes firmas del sector comienzan a moverse a nivel estratégico para diferenciarse la una de la otra y el entorno competitivo de los consultores independientes es fuerte. Además, los clientes tienen un fuerte poder de negociación si lo que se ofrece es un servicio estándar, esto sumado a que las barreras de entrada del negocio no son fuertes.

Para que Servicios Romanzur pueda convertirse en un negocio de consultorías estable con clientes todo el año debe crear una estrategia comercial, como de marketing, que le permita diferenciarse de la mayoría de profesionales en el área que ofrecen servicios equivalentes.

1.2. Entorno Interno

1.2.1. Organización

Servicios Romanzur es el negocio que fue puesto en marcha por Jorge Rodríguez a finales del 2016, ejerce la actividad económica de “Servicios profesionales” según la clasificación de la superintendencia de compañías, en este momento la facturación es llevada a cabo como una persona natural y no tiene misión y visión claras, lo más parecido a un objetivo que tiene es llegar a un nivel estable de clientes al año para mantener sus ingresos, la idea de un negocio no está del todo desarrollada.

En cambio, podemos decir que existe una clara política de calidad centrada en resultados y en el servicio al cliente. El negocio de las consultorías es en principio simple, se vende la habilidad de diagnosticar y resolver problemas de una entidad en particular, la parte que más complicaciones presenta es conseguir clientes y vender el servicio.

Servicios Romanzur se dedica a brindar consultorías, auditorías y capacitaciones en torno a temas relacionados con Sistemas de Gestión ISO y eventualmente metodologías de mejora continua. Habría que decir también, que Servicios Romanzur tiene una página en Facebook, en LinkedIn en el cual solo se puede observar el perfil de Jorge Rodríguez. En conclusión, Servicios Romanzur no es reconocida como una empresa y el nombre tiene la desventaja de que no relaciona directamente al negocio con el tipo de servicio que ofrece, la planeación estratégica tiene también un papel limitado debido a que los

objetivos que persigue no necesariamente se podrán medir tal y como lo haría una empresa.

1.2.2. Comercialización

Los servicios que ofrece, pueden comercializarse a través de dos canales, uno es canal directo desde Servicios Romanzur hasta la empresa contratante, y el segundo canal es a través de un intermediario como Ecoquality o The Bottom Line. Cabe destacar que, si Servicios Romanzur trabaja a través de un intermediario, sus ingresos serían alrededor de la mitad de lo que ganaría si el cliente fue adquirido por cuenta propia.

La variedad de servicios puede crecer del lado de las capacitaciones, debido a que Servicios Romanzur ya ha dado charlas en Filosofía Kaizen y gestión de mantenimiento. Por el lado de las consultorías, la implementación de sistemas de mejora continua es un mercado en crecimiento en el Ecuador ya se ha trabajado con algunos tipos de herramientas, pero como producto aún no despegó.

Estabilizar un nivel de ingresos trabajando con un intermediario se lograría mostrando la calidad de servicio y afinidad con los clientes de ese intermediario, de acuerdo a los datos levantados en la entrevista con el coordinador de proyectos de Ecoquality, no obstante, existen fuertes incentivos para que Servicios Romanzur consiga clientes por su cuenta. Dicho lo anterior, se puede observar que Servicios Romanzur no tiene una estrategia organizada de comercialización, se están dando pasos para captar clientes, se tiene conocimiento de la empatía, la escucha activa y la facilidad de comunicación como competencias centrales del negocio y además se tiene el nivel necesario de habilidades técnicas para ofrecer estos servicios.

La búsqueda de clientes se basa en mayor parte de intentar contactar con empresas, enviar el material gráfico para facilitar el conocimiento de los servicios que se ofrecen y esperar una entrevista para negociar un contrato, también se espera que en la reunión el entrevistador sea el que comience a hablar de los problemas de su empresa y a bosquejar los lineamientos más cercanos posibles. Este acercamiento es pasivo hacia la construcción de una cartera de clientes y es el resultado de copiar el modelo de acción cuando Servicios Romanzur es recomendado por un antiguo cliente.

Consideremos ahora la cartera de clientes de forma independiente y no a través de intermediarios, al observar la lista podemos notar que no existen relaciones demasiado fuertes entre las empresas, por consiguiente, el mercado que abarca Servicios

Romanzur no está segmentado por actividad económica, pero si ligeramente en torno a la captación de clientes de empresas de tamaño mediano o grande, esta sería una estrategia de segmentación de alcance amplio.

Por otro lado, se considera que Servicios Romanzur tiene un precio competitivo acorde a la competencia, de hecho, al ser solo una persona, puede bajar los precios de su contrato debido que no tendría que compartir los ingresos.

Se han planteado servicios post-contrato para intentar adquirir una cartera de clientes, sin embargo, las estrategias de diagnosticar problemas al momento de dar una consultoría o ejecutar una auditoría y ofrecerla después, no genera resultados inmediatos.

En definitiva, existen varios tipos de estrategias implementadas por Servicios Romanzur para conseguir clientes y cerrar ventas, sin embargo, al considerarse de manera individual y no como parte de un todo, estas estrategias pierden la fuerza requerida para cerrar una venta, esto sumado a que no existen indicadores que guíen el progreso de ventas, llama a replantear el proceso en un contexto general.

1.2.3. Comunicación

Los contactos por e-Mail con las empresas son escasos, por lo general Servicios Romanzur llama a los contactos que consigue para ofrecer sus servicios, una comunicación menos formal beneficia de sobremanera cuando al cliente le fue recomendado, cuando este no es el caso, se trata de captar la atención del que recibe la llamada para conseguir una entrevista y ofrecer sus servicios.

Por otro lado, la página de Facebook de la empresa, luce descuidada y no ha sido actualizada desde el mes de abril en donde fue creada. No hay página de LinkedIn, y esta solo se refiere a Jorge Rodríguez, quien publica contenido referente a su línea de negocio, de manera regular.

No existe tampoco una página web en donde se pueda consultar sobre Servicios Romanzur, además la materia gráfica que explica el portafolio de servicios, está cargada de información extra, lo que haría que un cliente deje de prestar atención a lo principal. Por otro lado, sus e-Mails carecen de una firma al final que identifique en todo momento quien es, a que se dedica y cuáles son sus datos de contacto.

Por lo tanto, la estrategia de comunicación es una de los aspectos que más se deben desarrollar, aprovechando que muchos consultores no han descubierto el potencial de

las redes sociales en este momento.

2. Modelo de comercialización inicial

A través de la herramienta del Service Blueprint, se logró diagramar los datos recogidos a lo largo de la investigación a manera de un proceso que se desarrolla a lo largo de lo que percibe el cliente, lo que no percibe y que actividades sirven de soporte a todos los engranajes. El diagrama que se puede observar en el punto 4 de la segunda fase y representa el proceso en su forma actual, se encuentra las características de una estrategia de comunicación poco desarrollada, un esquema de búsqueda de clientes más pasiva, así como también el rol del consultor como alguien que está para escuchar los problemas del cliente para empezar a plantear una solución.

Simultáneamente, se diagnostican medios para recoger inteligencia de negocios como los precios de otros consultores independientes, sus identidades o los servicios que ofrecen. La falta de indicadores también es un problema para la implementación de una estrategia y finalmente el desarrollo de las oportunidades de servicios post-contrato (posventa en términos generales) son parte de los problemas que se pueden diagnosticar en el giro del negocio de Servicios Romanzur.

FASE II Elección de expertos

1. Perfil de los expertos

Un perfil fuertemente comercial es requerido para que se pueda alimentar el modelo de estrategias de venta ya que la parte técnica referente al área de conocimiento de Servicios Romanzur funciona bastante bien. De esta manera, sería ideal incluir expertos en ventas de servicios, jefes comerciales, gerentes comerciales, personas que podrían estar interesadas en contratar este tipo de servicios y consultores que pongan en práctica estrategias comerciales.

Por consiguiente, se seleccionaron los siguientes profesionales como expertos para mejorar la estrategia de comercialización.

NOMBRE	CARGO
George Moyano	Jefe de experiencia del cliente
Dalton Alvares	Jefe de cuenta de JLT
Holger Barriga	Gerente Administrativo

FASE III Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios

2. Primera ronda

Q1 Las redes sociales ofrecen una máscara para dar la ilusión de que servicios Romanzur no es una sola persona, ¿se debería aprovechar esta oportunidad para crear presencia en un entorno web y cómo afectaría de antemano a la percepción que los clientes tienen de SR?

Q2 ¿Cuál sería la mejor manera de prepararse y luego acercarse a un cliente que cuyos datos no nos los ofreció nadie y no nos une ningún contacto en común? / ¿Cuál sería la manera correcta en la que un consultor debería acercársele cuando no tienen ningún contacto en común y es la primera vez que viene a ofrecerle algo?

Q3 ¿Cómo puede uno ganarse a los asistentes que le sirven de escudo al cliente? ¿Si fuera usted el asistente de un gerente, cuál sería la manera en que un consultor debería acercarse a usted para pedir una cita con el gerente?

Q4 ¿Cómo se puede indagar en cuales son los procesos esenciales de una empresa determinada? ¿Cómo debería ser esto presentado en una entrevista inicial?

Q5 ¿en qué punto de la entrevista inicial se podría decidir que vale la pena el proyecto que propone un consultor?

Q6 ¿Cómo se sentiría si en esta entrevista el consultor no le da una cátedra de cómo funcionan las normas ISO, sino que pasa a una propuesta específica en un proceso de su negocio?

Q7 ¿En qué punto de la entrevista inicial deja de ser importante formar una relación con cliente-proveedor y entra en juego los detalles técnicos de lo que se puede ofrecer?

Q8 ¿Cómo ayuda en su decisión presente o futura que un consultor que desea ofrecerle sus servicios, saque a la luz estadísticas y resultados de casos de éxito anteriores que pueden llegar a aplicarse en su empresa?

Q9 En una escala del 1 al 10, ¿qué tan frecuentemente le deja de poner atención a una exposición con detalles técnicos muy pesados?

Q10 ¿Cómo fijaría un precio competitivo si tuviera que ofrecer una consultoría? ¿Cómo conseguiría un precio más favorable como consultor? ¿Cómo haría usted para favorecer a la percepción del valor que se ofrece?

Q11 ¿en qué puntos del proceso se puede pedir retroalimentación? ¿Cómo se recogería inteligencia de negocio para una mejora continua? ¿y para potenciar elementos

diferenciadores de su marca?

Q12 ¿Por qué canales buscaría un consultor pedir referencias no fuera una opción?

¿Qué elementos ayudaría a que una entrevista sea recordada?

Q13 ¿Si fuera un cliente, se molestaría que su proveedor comience a interactuar con usted en redes sociales?

Q14 ¿Cuál sería el tiempo adecuado para volver a contactar a un cliente a ofrecerle servicios post-contrato? ¿con que canal se haría la interacción? ¿Cuál sería la percepción ideal del cliente al momento de hacer este nuevo contacto?

2. Segunda Ronda

Q1 ¿Tiene lógica la secuencia del modelo? ¿Hay algún detalle de la ruta que sigue el cliente que deba ser considerada de nuevo?

Q2 ¿Cuál es la evidencia física del servicio que debe percibir el cliente al momento de contactarlo?

Q3 ¿De qué forma se puede coordinar una visita y como se investiga a la empresa antes de presentarse por primera vez?

Q4 ¿Qué diferencias hay en las estrategias y técnicas de venta que se deben aplicar en una entrevista para conseguir un cliente y en una entrevista de segunda instancia en donde el cliente ya te cuenta sus problemas? ¿Y si se pasa directamente hacia esta segunda instancia?

Q5 ¿Hasta qué punto entran en juego las habilidades de empatía para ser reemplazadas por las habilidades técnicas de una consultora?

Q6 ¿Cómo conseguir negociar un precio más alto que la competencia, después de haber implementado la diferenciación?

Q7 ¿Cuál es la manera correcta de ofrecer servicios “post venta”, antes del contrato o después? ¿Se propone el nuevo proyecto de forma similar al anterior o hay tácticas diferentes?

Q8 ¿Cómo se mantiene el contacto con un cliente?

3. Matriz de cuestionario

Primera ronda

	George Moyano	Dalton Álvarez	Msc. Holger Barriga
Q 1	La máscara podría ayudar en la percepción, pero se debe ser sincero con el cliente	Está bien apropiarse de un nombre, sin embargo, muchos posibles clientes podrían no sentirse contentos ante esta estrategia	Es factible, pero en el momento que se dé la interacción el cliente verá las ventajas que tiene
Q 2	Siempre se debe mencionar a un contacto en común, para que no sea tan fácil de ignorar la propuesta	Acercarse a clientes con los que no se tiene ningún tipo de nexo es más difícil, uno debe esforzarse para que bajen las defensas	haciendo alusión a la persona que me refiere, presentar los resultados de ese cliente
Q 3	Hay casos en donde estos tienen gran poder de influencia, sería ideal tratarlos con mucho respeto siempre	Si el que maneja la comunicación es un asistente, dar detalles es lo menos recomendado es mejor tratar de venderle también la idea	presentarse y hacer saber que quieres brindar un buen servicio
Q 4	Investigar en la web o a través de conocidos	En internet hay muchos datos, la superintendencia, artículos de periódico, incluso redes sociales	
Q 5		Un cliente puede decidirlo en cualquier momento, hay que crear interés para poder desarrollar la idea hasta el final	cuando presenta resultados que ayuden a la organización
Q 6	El cliente sentiría que la presentación fue preparada con detenimiento	Si fuera un proceso super importante sobre el que construye su idea, estaría interesado por su capacidad de análisis	
Q 7	En los primeros momentos de la entrevista inicial hay que exhibir habilidades blandas, poco después las habilidades técnicas	Depende de con quien se hable, si es un jefe técnico deberán sobrar detalles desde el principio	
Q 8	Deben ser detalles que le interesen al cliente, funciona solo con experiencia la industria en particular	Es interesante ver como fueron sus resultados, siempre que sean relevantes para la industria en la que está el cliente	para mí no ayudaría los datos estadísticos, más bien presentar los beneficios que ayude a la organización
Q 9	Depende del público, lo importante es saber expresarse		depende con la persona con quien tiene la entrevista
Q 10	Hay diferentes tipos de compradores, algunos tratarán de obtener el precio más bajo posible	Para servicios profesionales los precios normalmente se segmentan por el tipo de cliente	por lo general las empresas escogen un precio intermedio
Q 11	Se debe pedir retroalimentación al final de las presentaciones o unos días después, los datos que pueden revelar estos estudios son interesantes	La inteligencia de negocio se puede recoger en todos los puntos del proceso	depende del consultor, él debe recoger información de todos los casos y debe hacerlo
Q 12	En LinkedIn o a través de algún gremio	Sin poder pedir referencias, vería alguna lista de profesionales capacitados	yo buscaría en LinkedIn o en el INEC/ comunicación fluida y tener un mensaje claro
Q 13	Si siempre tratara de venderte algo un profesional sería molesto, lo tendría más en cuenta con sus contribuciones al conocimiento		muchos gerentes no les gustaría, para eso debería iniciar una conversación para pedir el contacto en redes sociales
Q 14			

Hay varios tipos de post venta, la firma de nuevos contratos es solo una de ellas	Si quieres ofrecerle otro servicio, después de un par de meses, sin embargo, se podría incluir post venta en el contrato	no creo que exista un tiempo límite eso depende mucho del consultor, si realmente le ayuda ese proyecto a la organización
---	--	---

Segunda ronda

	George Moyano	Dalton Álvarez
Q 1	Se debe mover el seguimiento a después de la presentación de la propuesta, no puede haber seguimiento sin que se haya presentado el proyecto	Si, tiene lógica, talvez se podría expresar mejor la post venta
Q 2	Llamadas, Mails, página web también debería ser una opción	Llamadas, Mails, visitas incluso y también redes sociales
Q 3	Preguntar directamente al jefe con el que queremos hablar si puede conceder 10 minutos de su tiempo, invitarlo a comer no es buena opción si no lo conoces	Tratar de que un contacto en común anuncie que el prospecto será contactado, investigar en la web o por observación directa
Q 4	La segunda instancia sería ya meramente técnica, se presenta el proyecto, el momento de vender fue en la presentación inicial	Durante la primera entrevista larga se logra la venta, el cierre es un tema aparte
Q 5	Las habilidades blandas sirven solo en parte para que el consultor sea tomado en cuenta, la gran mayoría lo definen las referencias y la experiencia	Las habilidades técnicas son mucho más importantes en el negocio que estás describiendo
Q 6	La diferenciación te permite cobrar más si lo que ofreces es una ventaja competitiva	Si logras la percepción de que ofreces más, puedes cobrar más que la competencia
Q 7	Hay varios tipos de servicios post venta, se pueden dejar claros los términos antes de firmar el primer contrato	Se pueden comunicar antes o después, la idea es comunicarlo como un beneficio
Q 8	De forma general, las llamadas de seguimiento son útiles, andar en el mismo círculo ayuda bastante	Por llamadas o por E-mails para recordarles que existes

4. Criterio evaluación Service Blueprint

Puntos	Criterios de Decisión
1 a 7	Necesita Mejora
8 a 10	Desempeño Regular
11 a 12	Desempeño excelente

(Está sujeto a la escala)

Puntos	Criterios
1	No desarrollado
2	En desarrollo
3	Muy Desarrollado

Fase I

Desarrollo de canales Web	Calificación
Facebook y LinkedIn	2
Subir contenido con regularidad	1
Aparece en buscadores	1
Mantiene interacción con su audiencia	1
Total	5

Fase II

Técnicas para conseguir entrevistas	Calificación
Comunicación asertiva	1
Planificar seguimiento	2
Retirarse a tiempo	2
Total	5

Fase III

Material digital y físico fácilmente personalizable	Calificación
Slides personalizables	1
Diseño del material	1
Datos importantes en el material	2
Total	4

Actualización en tendencias del mercado	Calificación
Informarse sobre la competencia	2
Informarse de las políticas del País	3
Informarse de los servicios que contratan	2
Tomar cursos o seminarios de nuevas metodologías	2
Total	9

Manejo de canales de comunicación	Calificación
Manejo de redes sociales	2
e-Mails formales	1
Llamadas por teléfono	3
Total	6

Generación de empatía con el prospecto	Calificación
Practicar la escucha activa	3
Comprender al cliente	2
Expresar el deseo de ayudar	3
Ser cortés y amable	3
Total	11

Conseguir datos de contacto clientes en frío	Calificación
Crear una lista de clientes en frío	1
Búsqueda en redes sociales o LinkedIn	3
Establecer objetivos para cada cliente en frío	1
Estudiar la Organización	2
Total	7

Fuerza del primer contacto	Calificación
Mostrar capacidades	3
Adoptar las habilidades según la organización	2
Detallar conocimientos	2
Apelar con hechos los resultados que esperan	1
Total	8

Identificación de proyectos anteriores parecidos	Calificación
Identificación de proyectos anteriores parecidos	9
Total	9

Conseguir datos de contacto mediante referencias	Calificación
Búsqueda de información acerca de la Organización	3
Establecer objetivos	1
Conocer la percepción que tienen sus clientes	1
Total	5

Indagación mas profunda sobre el prospecto	Calificación
Búsqueda en bases de datos publicas	2
Búsqueda en redes sociales y periódicos	1
Información a través se contactos	3
Total	6

Manejo de público	Calificación
Practicar las expresiones	3
Hablar con seguridad	3
Mantener el interés	3
Mantener una imagen profesional	2
Total	11

Total	5
-------	---

Total	6
-------	---

Total	11
-------	----

Investigación del prospecto (Precontacto)	Calificación
Establecer objetivos para cada cliente	1
Búsqueda de información básica de la organización	1
Ensayar lo que va a decir	2
Total	4

Speech de venta	Calificación
Conocer el negocio de tus clientes	3
Preparar el argumento	2
Ser entendible	3
Preguntar y aprende a escuchar	3
Total	11

Speech de captación de cliente	Calificación
Comunicación eficaz	3
Conocimiento del cliente	1
Técnicas de venta	1
Total	5

Fase IV

Escucha activa para entender la necesidad	Calificación
Escucha activa para entender la necesidad	11
Total	11

Fase V

Material Impreso y digital para presentación	Calificación
Material Impreso y digital para presentación	7
Total	7

Fase VI

Negociación condiciones	Calificación
Fijar tiempos y recursos estimados	3
Total	3

Habilidades técnicas para plantear solución	Calificación
Organizar las ideas	3
Análisis de metas	3
Utilizar estrategias específicas	2
Establecer objetivos	3
Total	11

Comunicación asertiva	Calificación
Utilizar lenguaje sencillo	3
Transmitir confianza	3
Mantener una postura adecuada	3
Asegurarse que el mensaje se transmitió con éxito	2
Total	11

Negociación de precio	Calificación
Conocer precio de la competencia	3
Comunicación del precio	2
Argumentos de valor	1
Total	6

Escritura concisa para resumir la propuesta	Calificación
Estructurar correctamente la propuesta	3
Lenguaje claro y preciso	2
Fijar el objetivo	2
Evaluar los datos	2
Total	9

Monitorizar a la competencia	Calificación
Investigar los servicios que ofrecen	2
Investigar como llegan a sus clientes	1
Investigar el plus en sus servicios	2
Total	5

Preparación del contrato	Calificación
Contrato estandarizado	2
Abogado disponible para ajustes	2
Total	4

Generar empatía con partes involucradas	Calificación
Prestar atención y mostrar interés	3
Generar empatía con partes involucradas	2
Total	5

Empleo de técnicas de cierre	Calificación
Determinación de las necesidades	2
Preparar argumentos	1
Tratar las objeciones	1
Empleo de estrategia	1
Total	5

Conseguir mas contactos	Calificación
Referidos	2
Investigación bases de datos	1
Captura de datos	1
Total	4

Conseguir Retroalimentacion	Calificación
Pedir retroalimentacion a casos exitosos	2
Pedir retroalimentacion cierres fallidos	1
Total	3

Fase VII

Cumplimiento de fechas y de cláusulas	Calificación
Establecer fechas de avance	3
Hacer un cronograma de las actividades	3
Seguimiento de las cláusulas con matriz	3
Total	9

Fase VIII

Seguimiento del cliente y Resultados	Calificación
Recordar las ocasiones especiales	2
Mostrar interés por el éxito de la empresa	2
Prevenir las contingencias	1
Mantener el contacto	2
Total	7

Recolección de casos de éxito	Calificación
Datos estadísticos de casos de éxito	2
Total	2

Levantamiento de material para Post-venta	Calificación
Observaciones para futuros proyectos	8
Total	8

Propuesta de nuevos proyectos	Calificación
Renovar interés	2
Pedir una reunión	2
Total	4

Conseguir reuniones presentar la propuesta	Calificación
Éxito en conseguir nuevas reuniones	2
cercanía con los clientes	2
Total	4

Conseguir Retroalimentación	Calificación
Pedir retroalimentación de casos de éxito	1
Conseguir puntos críticos de mejor	1
Total	2

Técnicas de cierre aplicadas a post-venta	Calificación
Conservar cliente en cartera de clientes	4
Total	4

5. Service Blueprint

FASES DE VENTA	Búsqueda de cliente/preparación			Reserva de cita	Visita de presentación	Investigación específica	Presentación de propuesta	Negociación y cierre			Prestación del servicio	Seguimiento post-contrato
EVIDENCIA FISICA	Página web, redes sociales, referencias, llamada o visita			Llamadas, mensajes o Mail	Presentación física y ambiente amigable, material de apoyo	Habilidad técnica y experiencia	Presentación técnica, enfoque y conciso, habilidad de comunicación	Confidencialidad, alcance del proyecto, empatía	Llamadas de seguimiento, desarrollo de	Contrata física, presentación física amigable, actitud de servicio	Cumplimiento del cronograma y de metas	Llamada, fecha impartir, tiempo, chequeo de resultados, preparar pagar
Acciones del cliente	Busqueda Activa Cliente busca información sobre consultor y lo contacta	Búsqueda pasiva Gerente recibe contacto de Servicios Romanzur	Búsqueda pasiva Cliente es contactado por SR como referido	Recibe o realiza llamada para coordinar primera cita de presentación	Entrevista de presentación de Servicios	Cliente da lineamientos de propuesta	Análisis de la propuesta	Definición de alcance y negociación de condiciones	Cliente plantea dudas, da la apertura para otra entrevista	Firma del contrato	Recibir la consultoría contratada	Contacto para presentación de servicios post contrato
Línea de interacción												
Frete de interacciones	Se ofrece información relevante y datos de contacto en páginas web y redes sociales		SR es anunciado por un cliente anterior	Coordinación de una entrevista en tiempo y horario favorable, coordinar movilización y solicitar requerimientos específicos del prospecto	Presentación corta y personalizada de que es lo que se puede trabajar en el caso específico del cliente y contratos anteriores	Recabar información para adaptar la propuesta al cliente (indagación), responder inquietudes	Presentación de la propuesta al cliente	Reunirse con el cliente a discutir asuntos como el pago, plazos de entrega, precios, detalles mas profundos del enfoque	SR asesora según los detalles específicos brindados por el cliente, hace el seguimiento del prospecto según la apertura que se le da a un proyecto	SR visita nuevamente al cliente para proporcionar el contrato físico o lo envía	Brindar la consultoría solicitada. Ejecución de las cláusulas del contrato	Proposición de nuevos proyectos al cliente según información levantada, chequeo de resultados anteriores
Línea de visibilidad												
Backstage de interacción		Se consiguen datos de contacto de clientes prospectados	Petición a clientes anteriores de ser referido en su medio	Levantamiento exhaustivo de información sobre el cliente, indagación para personalizar la presentación	Estudio de la empresa e industria a la que pertenece el cliente, revisión de casos de éxito aplicables	Bosquejo de una propuesta con la información que se pueda reunir sobre las necesidades del cliente		Preparación del contrato de prestación de servicios	Bosquejo de una contrapropuesta para rebatir las negativas que pueda presentar el cliente o despejar dudas		Lubrir las expectativas, considerar todos los detalles de la organización antes, durante y después de la prestación del	Identificación de futuros proyectos. Construcción de relaciones comerciales
Procesos de soporte	Estrategia de comunicación a través de canales web	Mantener actualizada la oferta con las tendencias del entorno/técnicas para conseguir entrevistas	Mantener actualizada la oferta con las tendencias del entorno	Técnicas para conseguir una entrevista y causar enganche en poco tiempo	Técnicas de venta para captar interés, generar empatía, y lograr persuasión	Herramientas de planteamiento de propuesta, información de gente del medio, proyectos anteriores	Uso de recursos como material impreso y presentación digital, dominio del lado técnico de la propuesta	Cláusulas de confidencialidad, Casos de éxito, cronograma de implementación, plan de seguimiento, contrato previamente	Generación de empatía, empleo de técnicas de cierre		Habilidades técnicas y experiencia previa. Acoplarse a los lineamientos del cliente en el contenido	Herramientas de seguimiento y marketing relacional

PROSPECCION USANDO SEGMENTACION Y BASES DE DATOS

TECNICAS DE EXPRESION ORAL Y ESCRITA

GENERACION DE EMPATIA CON TODO EL MEDIO DE UN POSIBLE CLIENTE

RECOLECCION DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO

Referencias

Montejo, A. M. (2013). *Universidad Católica de Valparaíso*. Recuperado de: <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/tesis/tesis-2013/2013tesisalessandrodevoto.pdf>

Robertson, T. a. (1992). A Successful Approach to Segmenting Industrial. *Strategy & Leadership*, 4-48.

Jorge De las Casas; Maximiliano Pérez, (2016). *Centrum Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica, Perú (Revista Journal)*. Recuperado de : <https://gcg.universia.net/article/viewFile/2168/2029>

Ley del sistema Ecuatoriano de la Calidad, (2010). Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_sistema.pdf

Beneficios de la Norma ISO 9001 Recuperado de : <http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001>

Entrepreneur.com. (6 de junio de 2012). Obtenido de <https://8entrepreneur.com>.

Fernández, A. (marzo de 2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar a la estrategia. (IESE Business School, Ed.) *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*, 31-42.

H. CONGRESO NACIONAL. (2004). *superley.ec*. Obtenido de <http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20SOCIAL/Ley%20de%20Consultor%20EDa.htm>

H. CONGRESO NACIONAL. (s.f.). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Quito, Ecuador. Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados (5ta ed.)*. México: Pearson Educación.

Matías, R. L. (junio de 2015). *5fuerzasdeporter.com*. Obtenido de

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ministerio de comercio exterior. (2014). *ANÁLISIS DE SECTOR SERVICIOS EN ECUADOR*. Obtenido de Ministerio de comercio exterior: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/20160208-PRESENTACION-DE-ECUADOR.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Salazar Ledesma, F., & Villón Tegrero, R. (2010). Planificación estratégica de una empresa consultora "Global Consult". *Revista tecnológica Espol-RTE*.

Thomas Green baum, (1991). *Manual del consultor*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Janett Yáñez, Raiza Yáñez (Auditorias, mejora continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones). Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2150/215026158006>

Wendy van der Valk, Frank Rozemeijer, (2009) "Buying business services: towards a structured service purchasing process", *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 Issue: 1, pp.3-10,

Mahmut Sonmez, Andy Moorhouse, (2010) "Purchasing professional services: which decision criteria?", *Management Decision*, Vol. 48 Issue: 2, pp.189-

Ellen Day, Hiram C. Barksdale, (2003) "Selecting a professional service provider from the short list", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 6/7, pp.564-579,
Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*: October 2006, Vol. 70, No. 4, pp. 136-153.

Nelson Oly Ndubisi, (2007) "Relationship marketing and customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 Issue: 1, pp.98-106,

Halinen, A. (2012). *Relationship marketing in professional services: a study of agency-*

client dynamics in the advertising sector. Routledge.

Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 52-67.

Liljegren, G. (1988) Interdependens och dynamik i långsiktiga kunderlationer. Industriell försäljning i ett nätverksperspektiv, Stockholm: Stockholm School of Economics.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer–Seller Relationships,' *Journal of Marketing* 51, 2: 11–27.

Wackman, D. B., Salmon, C. T. and Salmon, C. C. (1986/1987) 'Developing an Advertising Agency–Client Relationship,' *Journal of Advertising Research* 26, 6: 21–8

Wilson, D. T. and Mummalaneni, V. (1986) 'Bonding and Commitment in Buyer–Seller Relationships: a Preliminary Conceptualisation,' *Industrial Marketing and Purchasing* 1,3: 44-5

