



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA LOJATEL DE LA
CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -
2018”**

Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Susana Paola Ochoa Toledo

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Mg. Edison Espinosa Bailón

LOJA-ECUADOR

2014

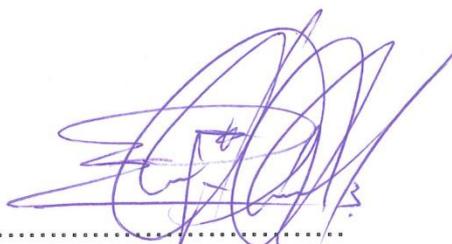
CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón, **DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Haber dirigido, revisado minuciosa y prolijamente el trabajo de tesis titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018”**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, de la egresada: **Susana Paola Ochoa Toledo**, autorizando su presentación debido a que el mismo se sujeta a las normas y reglamentos generales de graduación exigido para la carrera de Administración de Empresas en la Modalidad de Estudios a Distancia.

Loja, Junio del 2014



.....
Ing. Edison Espinosa Bailón

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Susana Paola Ochoa Toledo, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Susana Paola Ochoa Toledo.

Firma: 

Cedula: 1900585454

Fecha: 25 de junio de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Susana Paola Ochoa Toledo, declaro ser autora de la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018”** como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Reposito Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 25 días del mes de junio del año dos mil catorce, firma la autora.

Firma: 

Autora: Susana Paola Ochoa Toledo
Cédula: 1900585454
Dirección: Brasil y Salvador
Correo Electrónico: susanam1920@hotmail.com
Teléfono: 072324022
Celular: 0959650167

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Edison Espinosa Bailón.

Tribunal de Grado:

Ing. Mg. Lolyta Hualpa Lima
Ing. Mg. Galo Edurado Salcedo L.
Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo primeramente a Dios, por haberme brindado sabiduría, paciencia y humildad para poder enfrentar mis retos y poder llegar a cumplir mis metas.

A mi familia, en especial a mi señora madre y hermanos, por su apoyo incondicional que me ha dado fuerza para saltar las barreras y obstáculos que se han presentado en mi vida y demostrarme que puedo llegar muy lejos.

Susana Paola

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a las Autoridades y Docentes de la Modalidad Estudios a Distancia por haberme formado en la ciencia y el conocimiento teórico – práctico, de manera especial al Ing. Edison Espinosa Bailón, director de la presente Tesis, por dirigir muy profesionalmente el desarrollo de este trabajo investigativo. También agradezco al propietario de la Empresa LOJATEL de la ciudad de Loja, por darme la oportunidad y las facilidades para recabar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Susana Paola

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL
PERIODO 2013 -2018”**

b. RESUMEN

Mediante el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo general la **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018”**, el cual permitirá tener a la empresa un mejor direccionamiento de sus actividades, para de esta manera alcanzar la estabilidad y permanencia de la empresa **LOJATEL** en el mercado e incrementar la rentabilidad de la misma. Luego se hace constar en el punto **b)**, el **Resumen** donde se hace una revisión de cada punto de la tesis en forma general, y los resultados obtenidos a lo largo de la investigación; en el punto **c)**, está la **Introducción**, donde se hace una contextualización del problema investigado y un análisis de forma general del presente trabajo sobre los aspectos más importantes del mismo, en el punto **d)**, consta la **Revisión de Literatura**, donde se hace la sustentación teórica de este trabajo. A continuación está el punto **e)**, **Materiales, Métodos y Técnicas** utilizadas, donde se redactan los materiales utilizados para el desarrollo de la investigación, así como los métodos inductivo, analítico, deductivo, descriptivo, histórico, y estadístico, que se usaron a lo largo de la investigación, además las técnicas utilizadas como: la entrevista aplicada al Gerente Propietario, encuesta a los clientes internos con un total de 30 y a los clientes externos para lo cual se determinó una muestra de 308 personas que sirvieron como fuentes de recolección de información.

En el punto **f)**, **Resultados**, se hace en primera instancia un diagnóstico situacional de LOJATEL, el mismo que consta de la reseña de la empresa, la filosofía empresarial, la gama de productos, organización actual, la localización macro y micro y la situación financiera actual, luego se hace un análisis externo basado en los factores externos que afectan a la empresa y luego un análisis interno a través de la entrevista realizada al gerente de la empresa, y encuestas aplicadas a los clientes externos e internos de la misma de lo cual se pudo determinar la matriz **EFE** cuyo resultado fue **2.62**, lo cual significa que la empresa está por sobre la medida de 2,5 lo que indica aprovecha de manera adecuada sus Oportunidades sobre sus Amenazas, y la matriz **EFI** la cual dio como resultado **3,64**, lo cual está por arriba de la media de 2,50, lo cual se interpreta como que la empresa tiene más fortalezas que debilidades y las matriz FODA como uno de los objetivos específicos, permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; fortalezas que deben ser potenciadas y oportunidades que LOJATEL debe aprovecharlas para un mejor desarrollo; También se diseñó la matriz de alto impacto para la empresa la misma que permitió plantear estrategias que direccionaron la propuesta de objetivos estratégicos en base a los ejes de desarrollo se elaboraron los respectivos programas y proyectos como: Capacitar al personal de la empresa LOJATEL para lograr mayor eficiencia y aprovechar la confianza, compromiso y disponibilidad del talento humano; Realizar un plan publicitario y de promoción para la empresa LOJATEL con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado, Establecer una guía en línea con la que se

vincule a la empresa LOJATEL, con los clientes con el fin de facilitar el manejo y funcionalidad de los equipos celulares, para permitirles prosperar y de ésta manera incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado Lojano; Realizar una manual de funciones; Adquirir un programa contable para la empresa LOJATEL; Alquiler de un nuevo local comercial que permita incrementar nuevos productos y servicios en telefonía celular e Implementar en la empresa LOJATEL un manual de reclutamiento.

Luego en el punto **g)**, **Discusión** consta la propuesta plan Estratégico para la empresa LOJATEL con el desarrollo de los objetivos determinados anteriormente se estableció el presupuesto del Plan Estratégico fue de 10.285 dólares; en el punto **h)**, están las **Conclusiones** del trabajo de tesis, dentro de las cuales las más importantes son que LOJATEL la empresa no contaba con misión, visión ni objetivos claros, Seguidamente se hace constar el punto **i)**, en donde se establece las **Recomendaciones** para la empresa, y dentro de las más importantes se formuló una propuesta para que la empresa presentara una mejor imagen por cuanto es necesario establecer planes para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas como la calidad y variedad de nuestros productos y la ubicación estratégica de la empresa. Finalmente en los puntos **j) y k)** están la **Bibliografía** y los **Anexos** de la presente investigación, y por último el índice.

SUMMARY

In the present research work had as its overall objective the PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY LOJATEL Loja CITY FOR THE PERIOD 2013 -2018, which allows to have an address of the business objectives that achieve stability and stay in the market and increase profitability

Then noted in point b) is made, a review summary where each point of the thesis in general, and with numerical data obtained during the research is done; in c) is the Introduction, where a contextualization of the research problem and the general analysis of this paper, in point d) is consists Review of Literature, where the theoretical foundation of this work is done. A

Below is the point e), Materials and Methods, where the materials used for the development of research and inductive, analytical, deductive, descriptive, historical methods are written, and statistical, which were used throughout the investigation, techniques well as the interviews were used to interview the owner manager and internal customer survey with a total of 30 and external clients to which a sample of 308 persons who served as sources of data collection was determined.

At point f), Results, is primarily a situational diagnosis of **LOJATEL**, the same consisting of the review of the company's business philosophy, product range, current organization, macro and micro localization and the current financial situation, then an external analysis based on external factors affecting the company and then through an internal analysis of the interview

with the manager of the company, and surveys of external customers is and interns same of which could determine the EFE matrix whose result was 2.60, which means that the company is far above 2.5 indicating fail adequately their opportunities on their threats, and the matrix EFI which resulted in 3.64, which is above the average of 2.50, which is interpreted as the company has more strengths than weaknesses and SWOT you die as one of the specific objectives, helped to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats; strengths which can be built and opportunities LOJATEL must seize for better development; High-impact matrix for the company was also designed to raise the same strategies that allowed direccionaron the proposed strategic objectives based on the respective axes of development programs and projects were developed as: Train staff LOJATEL company to achieve greater efficiency and leverage trust, commitment and availability of human talent; Perform an advertising and promotion plan for the company

LOJATEL in order to attract more customers and achieve higher market positioning, establish an online guide which is linked with the company LOJATEL, with customers in order to facilitate handling and functionality of wireless equipment to allow them to prosper and in this way increase the positioning of the company in the market Lojano; Perform a manual functions; Acquire an accounting program for business LOJATEL; Renting a new shop that allows to increase new products and services in mobile and Implement Company in LOJATEL recruitment manual.

Then in paragraph g) Discussion consists the Strategic plan proposal for the company LOJATEL with the development of certain objectives previously established the strategic plan budget was \$ 11,123, this acquisition of own infrastructure, point h are the conclusions of the thesis, in which the most important are that LOJATEL the company had no mission, vision and clear goals a proposal for the company to present a better image and that the company needed was made to establish operational plans to counter internal weaknesses and exploit strengths as the quality and variety of our products and strategic business location. Then we have the h) point Conclusions yi), Recommendations from the investigation of which must be taken into account by the directors of the company. Finally at points j) and k) are the Bibliography and Appendices of this investigation, and finally the index.

c. INTRODUCCIÓN

La Plan de Marketing es una herramienta que tiene gran importancia por cuanto permite a las empresas, instituciones y organizaciones del sector público o privado promover la utilización de los recursos con eficiencia y eficacia contribuyendo a mejorar su posición en el mercado; además los planes de marketing permiten el uso racional de los recursos y el servicio eficiente al cliente.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito convertirse en una guía específica de planificación en el área de marketing para los directivos de la empresa **LOJATEL**, con el fin de poder planificar adecuadamente sus actividades fijándose en: tiempo, costo, responsables, recursos con los que cuentan, así como facilitando la ejecución de los mismos con un enfoque estratégico que garantice la consecución de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para de esta manera generar y propiciar la gestión empresarial en forma eficiente y eficaz, atendiendo las necesidades de sus clientes internos y externos.

Su contenido formal consta de:

Título Denominado plan de marketing para la empresa **LOJATEL** de la ciudad de Loja.

- a) **Resumen**, en donde se hace referencia a los objetivos planteados y los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos de investigación.

- b) Introducción**, en donde se explica la importancia de realizar una propuesta de plan de marketing en una empresa, el aporte a la empresa **LOJATEL** y la estructura de la investigación.
- c) La Revisión de Literatura**, en donde se han recopilado conceptos y teorías de libros, páginas de internet y publicaciones que sustentan el desarrollo del presente plan de marketing.
- d) Los Materiales y Métodos**, en donde se exponen los materiales, métodos y técnicas que hicieron posible el proceso de la investigación, con los que se pudo determinar los resultados, tanto internos como externos de la empresa.
- e) Resultados**, se presenta el contexto de la empresa, estructura entre otros aspectos y el diagnóstico situacional que recoge las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- f) Discusión** se contrasta la situación empírica y actual de la empresa objeto de estudio a través de la propuesta del plan de marketing donde se encuentran los objetivos estratégicos para la empresa.
- g) Conclusiones y Recomendaciones**, puestas a consideración de los directivos de la empresa **LOJATEL** para el fortalecimiento e imagen empresarial en relación a las orientaciones futuras de la empresa.
- h) La Bibliografía**, que detalla las fuentes de consulta sobre la temática investigada.
- i) Anexos**, en donde se adjunta una ficha resumen del proyecto se incluye las encuestas aplicadas a los empleados y clientes fijos, como también la entrevista a la gerente de la empresa objeto de estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA LOJATEL

CHIPS

También conocido en latino américa como **CHiPs Patrulla Motorizada** o **Patrulla Motorizada** fue una serie de televisión emitida desde Septiembre de 1977 a Junio de 1983 por la cadena norteamericana NBC y en 1998 fue filmada una película con el nombre de CHiPs 99, donde el reparto estaba compuesto por los actores originales de la serie cumpliendo funciones de superiores.

LAPTOP

Su nombre proviene del inglés, idioma en el cual lap quiere decir falda y top porque puede colocarse arriba suyo en vez de tener que estar siempre fija en un escritorio. Justamente, las laptops se diferencian de las computadoras personales o PC de escritorio en que son mucho más cómodas para usar, pueden ser movidas de un lado a otro y no necesitan estar siempre enchufadas. Las laptops además cuentan con otras características diferentes que hacen que sean mucho más livianas, prácticas y fáciles de usa¹r.

IPHONE

El **iPhone** es un **teléfono móvil** con herramientas multimedia, desarrollado por la empresa estadounidense Apple Inc. Este tipo de dispositivo es

¹ ALMAZAN, Victor Computación para padres Introducción para computadoras 2008

conocido como smarthphone o teléfono inteligente, ya que cuenta con conexión a Internet, pantalla táctil, cámara de fotos, la capacidad de reproducir música y películas, entre otras características.

El iPhone, que cuenta con conectividad inalámbrica, salió a la venta el 29 de junio de 2007

CELULARES

La palabra celular es modernamente aplicada a los teléfonos móviles, que son dispositivos electrónicos inalámbricos, y a la telefonía celular móvil, que permite el funcionamiento de esos aparatos o celulares, para poder alcanzar el propósito comunicacional para el que han sido creados.

Si bien existen redes telefónicas satelitales móviles, el nombre celular proviene de la red de antenas repetidoras organizadas en red, donde cada antena es una célula interconectada en forma de malla, que realizan el enlace entre los aparatos y las estaciones de base. Las estaciones reciben las frecuencias y las transmiten de unas células o estaciones a otras, hasta llegar al destino requerido. Las redes de telefonía móvil pueden ser analógicas o digitales².

EMPRESAS DE SERVICIOS

“Sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que abarca las actividades relacionadas

² OLIFIER., Natalia Redes de Computadoras y Telefonía Celular, 2009

con los servicios materiales no productivos de bienes. Empezó a principios del siglo XIV. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.”³

“Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.”⁴

“Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo. El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un ingeniero implican todas las compras de un servicio.”⁵

³ de Andrés Ferrando, José María, Marketing en empresas de servicios, Editorial de la UPV, México 2007

⁴ Shaw, John, Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios, Editorial, Días de Santos, S.A., Madrid, España, 2000

⁵ Maqueda, Javier, Marketing estratégico para empresas de servicios, Editorial Edigrafos S.A., Madrid, España, 2011

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

La intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino.”⁶

EMPRESAS DE TELECOMUNICACIÓN

“Las empresas de telecomunicaciones son todas aquellas entidades que prestan servicios orientados a la contratación de líneas telefónicas, conexión a internet o a televisión de pago, como prestaciones más destacadas.

De este modo, las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por impulsar la comunicación a través del uso de las últimas tecnologías aparecidas en el mercado, prestando así, servicios eficientes en las distintas ramas de la telecomunicación.

A continuación, se enumeran algunas de las especialidades a las que pueden acceder este tipo de empresas:”⁷

❖ “Asesoría de telecomunicaciones.

❖ Porteros automáticos.

⁶Martín Peña, María Luz, Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios, Editorial ESIC, Madrid, España, 2013

⁷ Huertas García, Rubén, Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios, Ediciones Rey, Barcelona, España, 2012

- ❖ Audio-conferencias.
- ❖ Antenas parabólicas.
- ❖ Fax y centralitas.
- ❖ Radios comunicadoras.
- ❖ Internet.
- ❖ Telefonía móvil y fija.
- ❖ Televisión digital terrestre.
- ❖ Megafonía.
- ❖ Antenas wifi.

"A tenor de ello, cualquiera de las ramas por las que opte la empresa de telecomunicación, el fin principal por el que deberá guiarse dicha empresa será el de la mejora continua de sus procesos tecnológicos, estando así, a la última en las innovaciones y evoluciones aparecidas en el mercado tecnológico.

Debido a su rápida y constante evolución, se deberá contar con personal cualificado y departamentos específicos para su seguimiento. Además de contar con los recursos, tanto materiales como monetarios, para hacer frente a las mejoras acometidas."⁸

⁸ Grande Esteban, Marketing de los servicios, Editorial ESIC, Madrid, España, 2005

MARCO CONCEPTUAL

LA EMPRESA

Concepto

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

Importancia

La Empresa es importante porque es un centro de calidad económica sometida al derecho mercantil es el eje en cuanto ya alrededor que todo el mecanismo económico y cuyo papel consiste en combinar los factores de la producción del mejor modo para obtener su máximo rendimiento.⁹

Misión y Visión

Misión

Es la razón de ser de la empresa el motivo por el cual existe esta, determina las funciones básicas que la empresa va a desempeñar y el entorno determinado para conseguir tal misión.

Visión

⁹ CHIAVENATO Idalberto, Del libro: Iniciación a la Organización y Técnica Comercial Pág. 4. Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005

En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo sirviendo de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Objetivo

El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica, pero ¿Qué es un objetivo?

Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo por ello un objetivo sirve para:

- ❖ Formular concretar y objetivamente resultados
- ❖ Planificar acciones
- ❖ Orientar procesos

Estos deben ser:

- ❖ **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- ❖ **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible

❖ **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.¹⁰

Valores Empresariales

Los valores empresariales se definen como el conjunto de principios creencias reglas que regulan la gestión de la organización constituyen la filosofía institucional el soporte de la cultura organizacional

Específicamente estamos hablando de conceptos costumbres actuaciones actitudes comportamientos pensamientos que la empresa asume como normas principios de conducta que propone lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y de sus variables competitivas.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto

“La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización”.¹¹

Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la

¹⁰THOMPSON Iván Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

¹¹ DICCIONARIO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL. Ediciones Lumarso. Guayaquil-Ecuador. Año 1995. Pág. 84.

misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio”.¹²

Principios básicos de la planeación

La planeación tiene que basarse en principios como:

- ❖ **“Democrática.-** Es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización.
- ❖ **Integral.-** Es integral en cuanto cubra la totalidad de las funciones de la organización.
- ❖ **Flexible.-** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas no previstas inicialmente como las que son generadas por adelantos científicos.
- ❖ **Operativa.-** Debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad de hechos reales y Concretos
- ❖ **Crítica y Autocrítica.-** La planificación fomenta la crítica de la realidad.
- ❖ **Sistémica.-** Se asocia con el principio de integralidad, puesto que es importante considerar a la empresa como un todo
- ❖ **Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización.
- ❖ **Evaluativo.-** Es un proceso de evaluación con el propósito de comprender lo ejecutado con respecto de lo planificado

¹²Gravens, D...Marketing estratégico;8avaedición(2007); Mc Graw Hill; Madrid; Capitulo5;

- ❖ **Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación”.¹³

Proceso de Planeación Estratégica

Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn y Sumantra Ghosal presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:

- ❖ **Propósitos.-** La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos.
- ❖ **Premisas.-** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. por su naturaleza pueden ser: Internas y externas.
- ❖ **Objetivos.-** Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Una vez

¹³Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:

que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Por

- ❖ **Estrategias.-** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.
- ❖ **Políticas.-** Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.
- ❖ **Programas.-** Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede

ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

- ❖ **Procedimientos.-** Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.
- ❖ **Presupuestos.-** Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Características de la Planificación Estratégica

Para IDALVERTO CHIAVENATO la planificación estratégica presenta cuatro características fundamentales:

- ❖ La planificación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia está sujeta a la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios no en datos concretos.
- ❖ La planificación estratégica se orienta hacia el futuro. Su horizonte temporal es de largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da en función de los obstáculos y barreras que pueden dificultar el logro de un objetivo futuro.
- ❖ La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso. Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.

La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional. Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental la planeación constituye un intento de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.- Posee las siguientes etapas:

PASO 1: “ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.-En esta parte se ubica un resumen general de los resultados de la investigación de mercado con los indicadores matemáticos extraídos y su respectiva interpretación. En ella puede incluir además información complementaria de interés especial para un año. Dentro de este análisis se puede analizar los siguientes aspectos:

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es la recopilación de datos a través de investigaciones, estudio observación y análisis del mercado y la sociedad en general en el que va a desenvolverse la empresa. Son varios los factores que se debe analizar entre ellos tenemos: factor político, económico, social, tecnológico y ecológico.

GRÁFICA 1



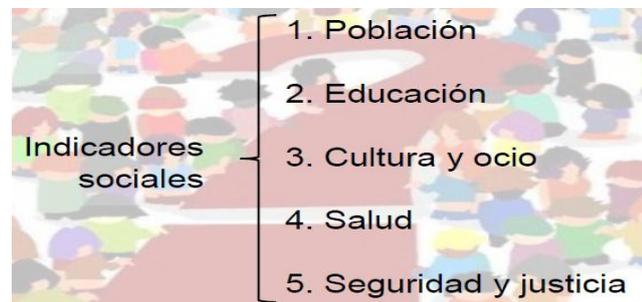
- a) **FACTOR ECONÓMICO:** nivel de desarrollo, principales indicadores económicos, disponibilidad de recursos, políticas económicas, etc.

GRÁFICA 2



b) FACTOR SOCIAL: estilos de vida, niveles educativos, formación profesional, pautas culturales, demografía, flujos migratorios, distribución de la renta, etc.

GRÁFICA 3



c) FACTOR LEGAL: legislación que afecta a la empresa en todos sus ámbitos.

GRÁFICA 4

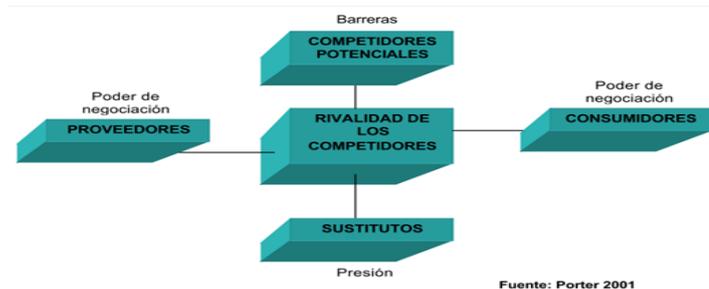


- d) **FACTOR POLÍTICO:** decisiones políticas, estabilidad del país, pactos y cooperaciones económicas con otros países, ideología del Gobierno, etc.
- e) **FACTOR TECNOLÓGICO:** disponibilidad de nuevas tecnologías, sistemas novedosos de organización de empresas, etc.
- f) **FACTOR ECOLÓGICO:** grado de concienciación ecológica de cada sociedad, normas protectoras del medio ambiente, uso de tecnologías respetuosas con la naturaleza, control de residuos peligrosos, etc.

CINCO FUERZAS DE PORTER

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que están mostradas en el cuadro siguiente, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.

GRÁFICA 5



- ❖ “Amenaza de entrada de nuevos competidores: se refiere a que el mercado o segmento de mercado debe de evaluar que posibilidad existe en que surja otro, el cual introduzca el mismo producto a un precio igual o mejor.
- ❖ La rivalidad entre los competidores: se refiere a que en el segmento de mercado será más difícil sobresalir si existen muchas competencias ya que estarán en guerra de clientes haciendo mejores ofertas, promociones o nuevos productos.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores: se refiere a tener en cuenta aspectos o técnicas de poder negociar con un proveedor que proporcione un mejor financiamiento para obtención de materias y de conocer si existe variedad de ellos para no obtener los productos a altos precios.
- ❖ Poder de negociación de los compradores: se refiere a la forma en que los clientes son interesados por los productos y si son sensibles a

los precios, a la existencia de nuevos productos sustitutos o la capacidad de poder crear sus propios productos a utilizar.

- ❖ Amenaza de ingreso de productos sustitutos: se refiere a que el mercado no puede ser bueno si existen nuevos productos que sean potenciales y que ofrezcan avances o precios mejores”.¹⁴

MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS)

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

CUADRO 1

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. “Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total

¹⁴ Freed R. David, Planeación Estratégica en los servicios públicos Chile, Edit. 2003

de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización”.¹⁵

ANÁLISIS INTERNO

Al referirnos al micro entorno se está diciendo que son aquellos factores cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para satisfacer a sus clientes; la competencia a los grupos de utilidad son las principales fuerzas que es importante distinguir en dicho micro entorno. Este estudio que se realiza al ambiente interno de la empresa sirve para darnos cuenta de que tan favorable es el clima laboral y poder explotar todas aquellas fortalezas para contrarrestar las posibles amenazas y también descubrir las debilidades que aquejan a la empresa para tratar de eliminarlas aprovechando las oportunidades que se nos presenten.

Examina los siguientes aspectos:

1. **Análisis de producción.**- La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. El componente de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.
2. **Análisis de marketing.**- Está relacionado con las técnicas de marketing y ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla

¹⁵ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación de mercado.

- 3. Análisis financiero.-** Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.
- 4. Análisis de organización.-** Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano.
- 5. Análisis de recursos humanos.-** La función administrativa de integración del personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados.

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).- “Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas

funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.” Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

CUADRO 2

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Fortalezas			

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de

la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

PASO 2 “ANÁLISIS DEL FODA

El análisis del FODA es una herramienta que nos permite darnos cuenta de la situación actual de la empresa y así obtener un diagnóstico preciso que ayudará para la toma de decisiones, necesarias para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

GRÁFICA 6

MATRIZ FODA



Fortalezas.- Se definen a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución.

Se clasifican en:

- ❖ “Fortaleza en organizaciones comunes.- Cuando una fortaleza es poseída solamente por un gran número de empresas competidoras.
- ❖ Fortalezas distintivas.- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ❖ Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.- Es la capacidad es copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Debilidades.- Son manifestaciones que denotan un problema, desventajas, dificultad o insatisfacción de necesidades.

Oportunidades.- “Son cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la organización,

pueden constituirse en una contribución para algunas de sus actividades importantes”.¹⁶

Amenazas.- Es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja riesgo peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de la organización o programa.

**CUADRO 3
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS. 1. 2. 3. 4. 5.	DEBILIDADES. 1. 2. 3. 4. 5.
FACTORES INTERNOS		
OPORTUNIDADES. 1. 2. 3.	ESTRATEGIA FO. -(F3-O1)..... -(F...O...)..... -(F...O...).....	ESTRATEGIA DO. (D...O)..... (D...O).....
AMENAZAS. 1. 2.	ESTRATEGIA FA. -(F...A...)..... -F...A...).....	ESTRATEGIA DA. (D...A)..... (D...A).....

PASO 3: ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Misión.- “Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la reactividad del negocio. La misión sirve para saber realmente que desea realizar la empresa a corto plazo ante las oportunidades que se generen en su entorno, si logramos realmente definir la misión mejorará todo lo referente a la empresa (talento humano, materiales y financieros).

¹⁶ <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>

Visión.- Es la aspiración que la empresa pretende conseguir a largo plazo y es la motivación para realizar todas las actividades tanto dentro como fuera de la empresa con la mayor creatividad posible.

PASO 4: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.- “Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

PASO 5: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.- “Las estrategias de un plan deben indicar que mercados satisfarán con una correcta combinación de las cuatro Ps. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un “Marketing Mix” específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Las estrategias generales más comunes son:

- ❖ **“La estrategia FO.-** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ **La estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- ❖ **La estrategia DA.-** Disminuye las debilidades y neutraliza las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- ❖ **La estrategia DO.-** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

PASO 6: DETERMINACIÓN DE TÁCTICAS.- “Son conocidos también como planes de acción para poner en práctica las estrategias. Cada estrategia debe tener varias tácticas. Y deben responder las preguntas de; Que Quien y Como de las actividades mercado lógicas que se plantean en la estratégica”.¹⁷

PASO 7: DETERMINACIÓN DE PROGRAMAS FINANCIEROS.- Consiste en dos clases de información financiera: Ventas proyectadas, gastos y ganancias en lo que se llama un estado financiero pro forma; así como los recursos destinados a las actividades que se llevaran a efecto.

PASO 8: DETERMINACIÓN DE CRONOGRAMAS.- Este documento responde a las preguntas de cuando se realizaran las actividades detalladas en el plan estratégico programadas con la fecha exacta de su realización

PASO 9: DETERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.-En esta parte se abordan preguntas de QUE! , QUIEN! , COMO! Y CUANDO!, relacionadas con el desempeño de la puesta en práctica del plan. Debe abarcar muy concretamente la forma de comprobar los resultados de nuestro plan, si estos son óptimos o si debemos ajustar las estratégicas o las tácticas. Por tanto debe idearse un programa de monitoreo para todo el periodo de ejecución del plan de estratégico, con indicadores cualitativos y cuantitativos”.¹⁸

¹⁷ BELTRÁN, Joseph. Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España, 1997. Pág. 124-125

¹⁸ JANES N Taylor, Planeación Estratégica para la empresa de éxito, Edit Capitulo 2 Pagina 179.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó algunos materiales, métodos y técnicas de investigación, lo que me permitió obtener la información necesaria, para lo cual se utilizó:

Materiales

- ❖ Hojas INEN A4
- ❖ Libros y Revistas
- ❖ Copias Xerox
- ❖ Útiles de Escritorio (Esferos, Lápices)
- ❖ Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones
- ❖ Carpetas, anillados, empastados
- ❖ Discos CD y Flash memory
- ❖ Equipo de cómputo

Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos investigativos que nos sirvieron como herramienta para alcanzar los objetivos planteados y la culminación de la misma, estos métodos son los siguientes:

- ❖ **Método Inductivo.-** La inducción parte de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. Permitted conocer la situación que atraviesa la empresa **Lojatel** para conocer sus aspectos relevantes, y así elaborar el

diagnóstico situacional, así como el análisis interno y externo de la empresa determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

- ❖ **Método Analítico.-** Este método consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en un partes o elementos para observar las causas la naturaleza o efectos. Mediante este método se pudo clasificar sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de administración y gestión e imagen corporativa que ofrece actualmente **Lojatel** para luego ir identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, de igual manera a través del análisis de realizaron las estrategias y actividades requeridas en la propuesta.
- ❖ **Método Deductivo.-** Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, parte de lo general a lo particular. En la presente investigación sirvió para recopilar la información, conceptos, ideas, bibliografía, artículos vía internet, para poder conocer la realidad donde va encaminado este trabajo investigativo, de acuerdo al plan estratégico desarrollarlo en **Lojatel**.
- ❖ **Método Descriptivo.-** Este método se ocupa de la descripción de datos y características de una población, el objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias, cálculos estadísticos similares. Se utilizó para describir la realidad de una empresa. Con el uso de este método se realizó la narración de cada una de las partes del plan estratégico, así como la descripción de las políticas, estrategias, actividades, proyectos y

programas que se pone a consideración para cumplir las limitantes propuestas en el problema.

- ❖ **Método Histórico.-** El método, enfoque o punto de vista histórico se caracteriza por la idea de que sólo la historia permite entender adecuadamente la realidad. Se lo utilizó para elaborar la reseña histórica de la empresa y el análisis externo.
- ❖ **Método estadístico.-** Este método consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. En la presente investigación ayudo ayudó a la representación gráfica de los resultados obtenidos, con la aplicación de encuestas planteadas para el desarrollo del presente trabajo.

TÉCNICAS

- ❖ **Entrevistas.-** Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, una persona entendida en la materia de la investigación. Esta técnica se la aplicó al gerente de la empresa **Lojatel**.
- ❖ **Encuestas.-** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Las encuestas fueron aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa **Lojatel**.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de clientes interno de la empresa Lojatel que ascienden a 30 personas entre empleados y trabajadores, siendo estos administrativos y vendedores por comisión, por ello se realizó un Censo, es decir se encuestó a toda la población de clientes internos.

En cuanto a la población de clientes externos se tomó como base las facturas emitidas por la empresa en el año 2012, por lo cual se pudo verificar que ascienden a 1356 personas o clientes, y por ello fue necesario determinar una muestra. Para obtener la muestra del presente proyecto se procede de la siguiente manera.

Muestra

$$n = \frac{N}{1 + (\alpha)^2 N}$$

$$n = \frac{1356}{1 + 0,05^2 * 1356}$$

$$n = \frac{1356}{1 + 0,0025 * 1356}$$

$$n = \frac{1356}{4,39}$$

$$n = \mathbf{308,884}$$

Se realizaron **309** encuestas a los clientes externos de la empresa **Lojatel**.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

LOJATEL.

Se creó en el mes de junio del año 2012, con un capital inicial de \$ 40.000, con cinco trabajadores como un punto de distribución de productos claro en la actualidad tiene 30 empleados, entre administrativos y vendedores por comisión. Se encuentra ubicada en la calle Bolívar entre Quito e Imbabura. Actualmente el Ing. Eloy Pino ejerce las funciones de gerente general, manifestando que su capital social asciende a \$ 60.000.

Los puestos que actualmente cuentan son:

- ❖ Gerencia
- ❖ Contabilidad
- ❖ Secretaría
- ❖ Asesoría jurídica
- ❖ Jefe de Operaciones
- ❖ Jefe de Personal
- ❖ Jefe de Ventas

Los productos que expenden son los siguientes:

- ❖ Productos prepago y post pago,
- ❖ Celulares de todas las marcas y modelos de Claro,
- ❖ Chips,
- ❖ Planes postpago,

- ❖ Tablet as,
- ❖ Claro tv.
- ❖ Módems

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Al hablar de la misión, visión y objetivos de la empresa es necesario destacar que no han sido estructurados por ser la empresa de reciente creación en el mercado, no está formalmente establecida la estructura organizacional de la empresa, a sí mismo no existen los manuales de funciones y de procedimientos, es así que las actividades dentro de la empresa se realiza aprovechando la buena voluntad y disponibilidad del personal que labora.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS

MISIÓN

En la actualidad la empresa no cuenta con una misión establecida, pero se puede manifestar que su misión es ser una empresa dedicada a la venta de equipos y servicios de telefonía celular

VISIÓN

La empresa no cuenta con visión establecida pero según los directivos la visión es: Ser líder en ventas de servicios de telefonía celular, en la ciudad de Loja, manteniendo los más altos estándares de calidad, incrementando la presencia de la empresa en los diferentes cantones de la provincia de Loja.

OBJETIVOS

- ❖ Mejorar técnicas de prospección, seguimiento y fidelización de clientes.
- ❖ Mejorar el conocimiento de producto y la competencia.

POLÍTICAS

Las políticas de la empresa se basan en:

Políticas de precios, distinguiéndose en el mercado local por su precios bajo.

Políticas de mercado, Masificación de la atención a los clientes mediante vendedores

PROCESO ADMINISTRATIVO

- ❖ **Planificación:** la empresa LOJATEL, realiza una planificación a corto plazo de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa, muchas veces basada en la improvisación de las actividades misma que le ha impedido extenderse y a plantearse metas a largo plazo.
- ❖ **Organización:** la empresa LOJATEL, no cuenta con una estructura orgánica definida para la organización de tareas definidas por no contar con un organigrama estructura y funcional provocando una desorganización en la empresa.
- ❖ **Dirección:** La empresa LOJATEL, no posee un buen direccionamiento de sus actividades, es decir no existe un adecuado cumplimiento de un proceso administrativo dentro de la empresa, la misma que lleva de una manera empírica y tradicional por falta de conocimientos de su Gerente.
- ❖ **Control:** La empresa lleva a cabo un sistema de control manual cuando lo hace y de lo cual no existe un adecuado seguimiento, después de cada acción para evitar desperdicios de recursos ya que

la misma no cuenta con un registro permanente de control de actividades que realiza.

CUADRO 4

RESUMEN DE DEPARTAMENTOS

ADMINISTRACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La empresa usa los principios y conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Los objetivos de la empresa debidamente reportados a los empleados?		X
3	¿Existe en la empresa una correcta delegación de autoridad por parte del gerente?	X	
4	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto de trabajo y sus especificaciones?		X
6	¿Existe una buena relación de los empleados con sus directivos?	X	
7	¿Son efectivos los organismos de control?		X
MARKETING		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Para le empresa está su mercado correctamente segmentado?	X	
2	¿La empresa está bien posicionada respecto a la competencia?	X	
3	¿Son confiables los canales de distribución con los que cuenta actualmente la empresa?	X	
4	¿La organización de ventas es efectiva y eficaz?		X
5	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio que ofrece la empresa?	X	
7	¿El precio que se cobra por el servicio es justo?	X	
8	¿Cuenta la empresa con una buena publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece?		X
FINANZAS		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación con sus dueños de la empresa?	X	
2	¿Cuenta la empresa con los suficientes recursos para solventar sus necesidades a corto plazo.		X
3	¿Puede reunir el capital la empresa; lo que necesita?		X
PRODUCCIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la empresa?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas en donde se ofrece el servicio?		X
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
2	¿La empresa se encuentra socialmente comprometida en su entorno?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con sistemas de información actualizados para los clientes?		X
2	¿Dispone la empresa de páginas virtuales en donde los clientes puedan tener acceso permanente para conocer nuevos productos o servicios?		X

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

MEZCLA DE MARKETING MIX DE LA EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA.

En este punto se dará a conocer cómo se maneja los elementos que forman parte de la mezcla de marketing actuales de la empresa.

❖ PRECIO

En cuanto al precio de los productos y servicios se toman en cuenta varios factores como costos variables y los costos fijos que incurre la empresa, un margen de utilidad, gastos operativos, la competencia y la calidad del producto de telefonía celular; o también de acuerdo a la calidad del servicio que se ofrezca.

❖ PRODUCTO

Los productos que ofrece la empresa **LOJATEL** al mercado son: equipos de telefonía celular, servicio de recargas, módems, chips, carcasas, flash memory, tarjetas de memorias, cargadores y planes de telefonía celular, los cuales se ofrecen con facilidad para el cliente tanto para la venta en locales comerciales de la ciudad y provincia con entrega directa hacia su consumidor final, los mismos que logran satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales.

Principales productos

A continuación se presentan algunos de los modelos de celulares que se comercializan en la empresa LOJATEL, a sí mismo es importante manifestar que los precios de los equipos no son estandarizados, sino que depende mucho de la procedencia, lo que permite una gran variación en el precio del producto.

GRÁFICA 7

PRODUCTOS DE LA EMPRESA



m Cover GS III



Kit de Bateria (Bateria + BTC) G.S III



Flip Cover



All Share Cast



Entretenimiento al máximo



¿Chateamos?



HD Súper AMOLED: Una idea

LG Optimus G E976



desde **s/.399**

[Ver más](#)

BlackBerry Q10 LTE



desde **s/.449**

[Ver más](#)

Motorola Moto X XT 1058 LTE



desde **s/.799**

[Ver más](#)

Samsung Galaxy Note 3 N900W8



desde **s/.1639**

[Ver más](#)

CUADRO 5

		TELEFÓNICA MOVILES	AIRTEL VODAFONE	AMENA
RESIDENCIAL	<i>Prepago</i>	Activa Próxima Activa Club Activa Cuatro Activa Clásica	Fórmula Viva Fórmula Provincial Fórmula 20 Fórmula Tiempo Libre	Tarifa Ocio Tarifa Universo Tarifa Mi Ciudad
	<i>Postpago</i>	Plus Elección Plus Próxima Plus Planes Módulo Familiar Módulo Número Frecuentes	Plan Provincial Plan Mañana Plan Tarde Plan Sin Horarios	Contrato libre Contrato 10 Contrato a 5
	<i>Reservas</i>	Reservas	Bonos	Bonos
EMPRESAS	<i>Postpago</i>	Plus Profesional Plus Empresas Plus Telemática Plus Dual	Plan Sin Horarios Plan Provincial Sin Horarios Plan Mañana	Tiempo Empresa Única Empresa
	<i>Reservas</i>	Planes	Bonos	SuperBonos

Fuente: Páginas web de las empresas operadoras

❖ PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el campo de distribución de los equipos celulares no existen dificultades, la empresa se ha trazado estrategias para impedir inconvenientes debido a que la microempresa cuenta con un equipo de colaboradores que constituyen la fuerza de ventas, para llevar a cabo la entrega de productos a los clientes o consumidores finales; también realiza pedidos por vía telefónica utilizando un formato formal como constancia de sus pedidos, y entrega directa de los productos vendidos en el domicilio del consumidor por medio de los vendedores por comisión.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO

CUADRO 6

	TELEFÓNICA MÓVILES	AIRTEL VODAFONE	AMENA
CANAL DIRECTO	Venta a grandes clientes Canal TME Promociones	Grandes clientes Airtel Directo Centros Airtel	Fuerza de venta directa (<i>Grandes cuentas / PYMES</i>) Televenta Tiendas Amena
CANAL INDIRECTO	Especialista y Mixta Consumo <i>Grandes Superficies</i> <i>Grandes Almacenes</i> <i>Línea Blanca y Marrón</i> Grupo Telefónica Canal Interno <i>TESA GP 1004</i> <i>Cabitel</i> <i>TESA GP Profesionales</i> <i>Grupo Telyco</i> <i>Tiendas Telefónica</i> <i>TPI ST-Hilo</i> <i>Tesa Pymes</i>	Canal Profesional <i>Distribuidores autorizados</i> <i>Centros Profesionales – agentes autorizados</i> <i>Franquicias</i> <i>Cadenas</i> Nuevos Canales <i>Estancos</i> <i>Gasolineras</i> <i>Canal Web</i> <i>Videoclubs</i> <i>Cajeros</i> Gran Consumo <i>Grandes Superficies</i> <i>El Corte Inglés</i>	Mayoristas Franquicias Especialistas Cadenas no Especialistas Distribuidores Grandes Superficies El Corte Inglés Otros canales

Fuente: Andersen Consulting (2000)

PROMOCIÓN

La Empresa LOJATEL, hasta el momento no viene efectuando planes intensivos de promociones con el fin de mantener la fidelidad de los clientes, sino más bien son aquellas promociones que ofrecen las empresas proveedoras de los equipos

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

MACROLOCALIZACIÓN

La macrolocalización de la empresa LOJATEL, es en la ciudad de Loja, cantón Loja y ciudad de Loja.

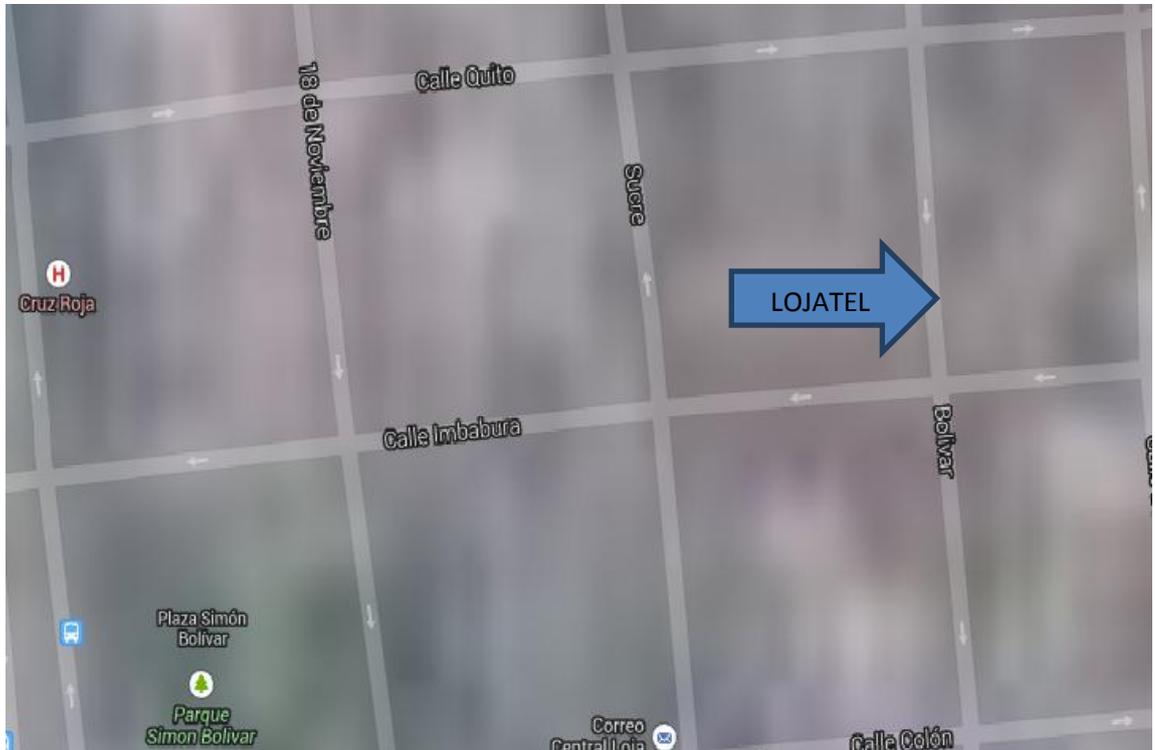
GRÁFICA 8



MICROLOCALIZACIÓN

La empresa LOJATEL; se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en la calle Bolívar entre Imbabura y Quito, lo que se detalla continuación en el siguiente GRÁFICA.

GRÁFICA 9



ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo es aquel que rodea a la empresa, en el caso de la planeación estratégica se debe tomar en cuenta, en primer lugar el ambiente demográfico, políticos, económicos sociales y culturales que de alguna u otra manera influyen en el desempeño de las actividades de la empresa **LOJATEL**.

AMBIENTE DEMOGRÁFICA

“En el ámbito de los grupos étnicos culturales, el 2.6% de la población de LOJA se auto identifica como Indígena, el 2.5% como afro ecuatoriana y 1.1% como montubia. El restante 93.9% se auto identifica como mestiza.

La población urbana asciende a 170.280, que representa el 79.3% de la población total. En el área rural, viven 44.575 personas, que representa el 20.7% de la población. En el ámbito de los grupos étnicos culturales, el 2.6% de la población de LOJA se auto identifica como Indígena, el 2.5% como afro ecuatoriana y 1.1% como montubia. El restante 93.9% se auto identifica como mestiza y otra. La población de la ciudad de Loja, para el año 2010, según el censo del INEC es de 21.688 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional del 2,27%, la población lojana que el 51.36% de ésta población corresponde a un promedio comprendido entre 15 y 49 años lo que indica que se trata de una población joven; a sí mismo la población con relación de dependencia corresponde, al 58,07% de ésta población”,¹⁹ ésta información sirve como referente para saber que la empresa LOJATEL puede aprovechar para poder ofrecer sus productos servicios, ya que en este segmento de población pueden existir personas que requieran contratar servicios de telefonía celular o cambiarse a la competencia, o en su defecto desean incursionar en el mercado de la telefonía celular, como pequeños comerciantes o sub distribuidores.

ANÁLISIS PERSONAL

El ambiente demoGRÁFICA representa para la empresa **LOJATEL** una **OPORTUNIDAD** para hacer negocio, debido al alto porcentaje de la población joven y de igual manera del segmento de personas que trabajan,

¹⁹ www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/Canton_Loja

ésta población se constituye en demandantes potenciales de los productos de telefonía celular, en donde no toman mayormente en cuenta al precio sino más bien la funcionalidad de los equipos celulares.

FACTORES POLÍTICOS

“El presidente de Ecuador, Rafael Correa, inició ayer el segundo año de su tercer mandato con su apoyo a una iniciativa de su grupo político para que se enmiende la Constitución a fin de establecer la reelección indefinida en cargos de elección popular, aviso que no ha sentado bien a la oposición. El pasado 1 de mayo, el movimiento oficialista Alianza País resolvió en su convención pedir a su bloque de asambleístas, de mayoría en el Legislativo, enmendar la Constitución para la reelección presidencial.

En su informe ante la Asamblea Nacional, al cumplirse ayer primer aniversario de su tercer mandato, Correa apoyó públicamente esta decisión y dijo que solicitará al bloque de asambleístas “que se enmiende la Constitución de la República para establecer la reelección indefinida en todos los cargos de elección popular”. Ello -indicó- “para que sea el pueblo ecuatoriano el que, con toda libertad, elija la continuidad o alternancia de sus dirigentes”.

Correa, en el poder desde 2007, señaló que en lo personal su decisión sobre una nueva candidatura presidencial la tomará “en función de lo que decida” Alianza País y de “las condiciones previas a la elección de 2017”. El asambleísta Patricio Donoso, del movimiento CREO, la primera fuerza política de oposición en la Asamblea, opinó que “la alternancia democrática

es el basamento de una vida política civilizada” y recalcó que los proyectos políticos “deben ajustarse a la Constitución”.

“Si se logra hacer esta reforma constitucional, que sería trágica para la democracia, le garantizo que no habrá otro candidato sino el propio Rafael Correa”, apuntó al recordar que el gobernante dijo años atrás que sería un fracaso no tener alguien que tome la posta de la Revolución Ciudadana, como se llama su proyecto político.

Donoso dijo que “no es ético hacer una reforma dentro de la Asamblea con la enorme votación que tiene el movimiento oficialista”. Para él -uno de los once legisladores de CREO- lo “ético” es preguntarle al pueblo sobre la reelección indefinida en Ecuador, país en el que la más reciente consulta popular tuvo temas políticos y judiciales y otros relacionados con las corridas de toros y el funcionamiento de casinos.

“Exhorto a que se haga una consulta popular o un referéndum”, dijo Donoso quien cree que decisión de AP responde a los resultados en las elecciones locales de febrero pasado en las que el movimiento oficialista perdió importantes reductos, como Quito, aunque captó dignidades en localidades donde antes no tenía representación. Tras ganar en las urnas su tercer mandato, Correa aseguró entonces que se retiraría de la vida política al culminar el período, pero los resultados de las recientes elecciones locales, han hecho reconsiderar su decisión.”²⁰

El gobierno a través de la política fiscal ha creado impuestos que ha

²⁰ [http://tributarioecuador.blogspot.com/4 de febrero de 2014](http://tributarioecuador.blogspot.com/4%20de%20febrero%20de%202014)

desequilibrado la economía nacional y se vea afectada en el sentido de que la prioridad de los hogares Lojanos esté orientada a cubrir las necesidades fundamentales, es decir que los ingresos se orienten a cubrir la canasta básica, y por lo tanto la mayor cantidad de los lojanos pierdan el interés en un gran porcentaje cubrir necesidades inmediatas de telefonía celular orientado el servicio de recargas pero más no a la compra de nuevos equipos celulares, todas éstas situaciones es importante que LOJATEL, tome en cuenta para las inversiones que deberá realizar especialmente en la compra de equipos para la venta, ya que son situaciones que influyen sobre el poder de compra.

GRÁFICA 10

Cálculo para el pago del Impuesto a la Renta 2014

Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	% Impuesto fracción excedente
0	10.410	0	0%
10.410	13.270	0	5%
13.270	16.590	143	10%
16.590	19.920	475	12%
19.920	39.830	875	15%
39.830	59.730	3.861	20%
59.730	79.660	7.841	25%
79.660	106.200	12.824	30%
106.200	en adelante	20.786	35%

Impuestos a las herencias, legados y donaciones			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	% Impuesto fracción excedente
0	64.620	0	0%
64.620	129.260	0	5%
129.260	258.500	3.232	10%
258.500	387.760	16.156	15%
387.760	517.010	35.545	20%
517.010	646.280	61.395	25%
646.280	775.530	93.713	30%
775.530	en adelante	132.488	35%

EJEMPLO
Una persona que gana **\$1.100 mensuales**, recibirá unos **\$14.600 al año**. Pero antes de hacer el cálculo debe restar **los décimos, así como lo que paga al IESS**. Así le quedaría aproximadamente una base imponible de **\$ 11.900**. Si renuncia a hacer gastos deducibles personales, entonces se ubicará en el **segundo renglón del cuadro**. Por lo tanto debe restar los **\$ 11.900 de los \$ 10.410**. Le quedarán **\$1.490**.

De acuerdo a la tabla, paga **\$ 0** por la primera fracción básica y debe pagar **5%** por el exceso (**\$1.490**), o sea **\$74,5** de impuesto al año.

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI) EL UNIVERS

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)

ANÁLISIS PERSONAL

La información antes indicada permite determinar, que la política fiscal del Ecuador a través de los impuestos representa una **AMENAZA** para la empresa **LOJATEL**, porque además de afectar el poder adquisitivo de las personas, también afectaría directamente a la empresa **LOJATEL**, en la

liquidez su liquidez.

ECONOMÍA

“El presidente de Ecuador, Rafael Correa, presentó en octubre de 2013, a su país como una economía dinámica y en expansión, y en lo político con una gran estabilidad, en un Foro de Comercio e Inversión en Moscú donde ofreció oportunidades a las empresas rusas. “Presentamos un país maravilloso”, señaló Correa en el comienzo de su intervención. “En este pequeño país están sucediendo cosas interesantes”, señaló el mandatario, antes de detallar los logros económicos y sociales de su Gobierno. Correa destacó que en los diez años anteriores a su llegada al poder, en 2007, “Ecuador tuvo siete presidentes”, lo que llevó a una gran inestabilidad política, y que la crisis financiera de 1999 hizo que dos millones de personas “salieran del país por todos los medios”. Pero indicó que desde su llegada al poder hace siete años, “algo está cambiando, y la gran estabilidad política “permite la gobernabilidad y logros económicos y sociales” que han convertido al país en “una de las economías más dinámicas de América Latina”.²¹

La inequidad, pobreza y desempleo constituyen las principales barreras para superar los problemas del desarrollo de la ciudad, los mismos que requieren atención en la perspectiva de una concepción de desarrollo sustentable, pues afortunadamente aún no han desencadenado problemas ambientales de envergadura. Por otra parte, los niveles educativos de la ciudad son altos con relación al resto del país, a lo que se debe agregar un buen nivel de

²¹ <http://www.elcomercio.ec/negocios/Rusia-RafaelCorrea-Ecuador-Economia-foro-inversiones>.

conciencia ciudadana sobre el cuidado del ambiente; sin embargo, queda como déficit una escasa valoración de la cultura local y la importación de patrones culturales (y de consumo en particular) foráneos, a lo cual contribuyen significativamente los procesos migratorios agudizados en el presente siglo.

ANÁLISIS PERSONAL

De acuerdo a las perspectivas del mercado sobre el factor político en el Ecuador, hace siete años hay una gran estabilidad en el país manifiesta el mandatario de la república economista Rafael Correa, lo que representa una gran **OPORTUNIDAD** para la empresa **LOJATEL**, es decir las políticas nacionales actualmente favorecen los micro emprendimientos.

INFLACIÓN.

La inflación del país durante octubre alcanzó 0,41%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). “Esto implica un crecimiento con relación al mismo mes del año pasado en el que el Índice de Precios al Consumidor fue del 0.09%. Mientras que con relación a septiembre la inflación se desaceleró en 16 décimas de puntos porcentuales al pasar de 0.57% a 0,41%. La inflación anual, por su parte, alcanzó 2.04%, mientras que la acumulada fue de 2.09%, En octubre del año pasado el dato anual fue de 4.94% y el acumulado fue de 4.21%. La división de alimentos y bebidas fue la que más contribuyó en la variación del IPC, seguida del índice de productos varios y por el de restaurantes y hoteles. Las ciudades que registraron la inflación más alta fueron de Cuenca y Quito. Por su parte, Loja

y Esmeraldas fueron las ciudades menos inflacionarias en el país. La canasta básica familiar se ubicó en USD 614,01, mientras que ingreso familiar mensual se registró en USD 593,60;” ²²lo que implica para la empresa **LOJATEL**, que experimentará una baja en las ventas o caso contrario los gastos que harán las familias por éstos. Servicios serán bajos por lo antes dicho los índices de inflación elevados se constituyen en una amenaza para la empresa **LOJATEL**.

En mayo 2012, “la inflación mensual fue de -0,17%, la inflación anual fue de 4,64% y la inflación acumulada de 1,11%.

Las tres divisiones con mayor aporte a la inflación mensual son: transporte con el 29,8%; prendas de vestir y calzado con el 22,4%; y, salud con el 20,6%.

La división de alimentos tiene una inflación mensual de 0,15%, en tanto que la inflación sin la división de alimentos constituye 0,35% en mayo 2013.

El costo de la Canasta Familiar Básica es de USD 610,29, y el costo de la Canasta Familiar Vital es USD 434,09. El ingreso promedio mensual de los hogares es de USD 593,60.

Con relación al ingreso el costo de la Canasta Familiar Básica tiene un déficit de USD 16,69 (2,8%); y en la Canasta Familiar Vital se registra un superávit de USD 159,51 (26,9%).

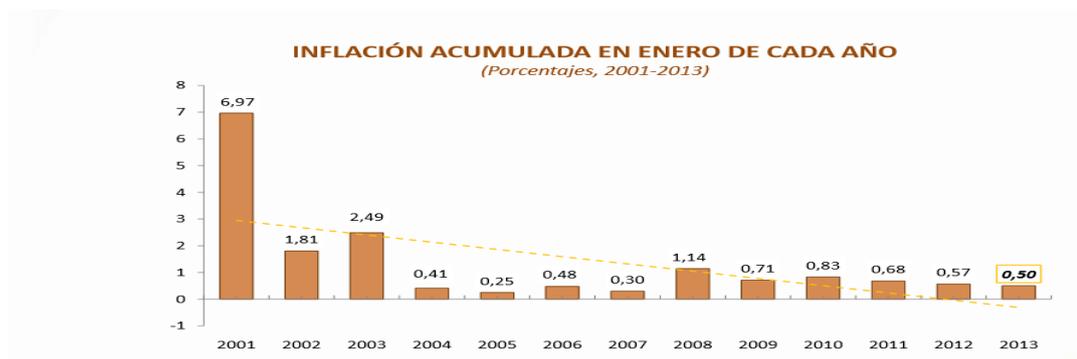
Según el reporte anual de inflación INEC 2011, la ciudad de Loja, alcanzó una inflación anual del 6.02%, lo que es superior a la inflación nacional, que

²² www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inec-ecuador-termino-2013

para el año 2012 alcanzó un 0,57% y para el año 2013 llegó al 0,50%, por lo anotado se puede concluir que Loja es una de las ciudades más caras del país, son éstas las razones por las cuales las familias priorizan la canasta básica.

A continuación se presenta un cuadro en donde se puede evidenciar con claridad los índices de inflación para los diferentes años, la investigación se orienta a dar un referente de los cambios de inflación desde el 2001 al 2013.²³

GRÁFICA 11



Fuente: Banco Central de Ecuador

ANÁLISIS PERSONAL

La inflación acumulada a 5%, es la menor registrada en el periodo 2012, 2013, los índices de inflación nacionales se ven favorables en los últimos años para ayudar al desarrollo de las micro empresas, en las diferentes actividades productivas puesto que los intereses en el caso de los préstamos serán mucho más bajos, y se encontrará con mayor facilidad, a

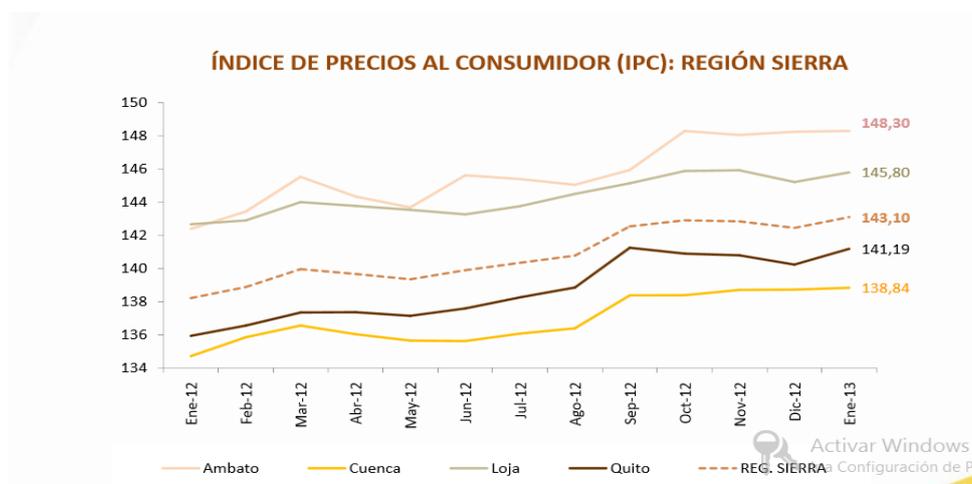
²³ www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inec-ecuador-termino-2013

nivel de la ciudad de Loja los índices de inflación son altos y por lo tanto constituye una **AMENAZA** para la empresa **LOJATEL**.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

El índice de 'precios al consumidor es el indicador mensual nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares, de estratos de ingresos altos, medios y bajos, residentes en el área urbana del país la investigación se centra en los 299 productos que forman la canasta básica.

GRÁFICA 12



Fuente: BCE, reporte de inflación

En el mes de mayo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para los hogares de la ciudad de Loja es de 147,55, en el mes anterior fue de 147,12, por lo tanto la inflación mensual es de 0,30%, la inflación anual es de 2,80% y la inflación acumulada en el presente año es de 1,61%.

El Índice de precios al Productor (IPP) en el ámbito nacional en el mes de mayo 2013 es de es de 1 673,34, representa una variación mensual de -

1,27%. La variación anual es de -1,09%, en tanto que la variación acumulada, en lo que va del presente año suma 0,96%. Estas cifras son del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

ANÁLISIS PERSONAL

De acuerdo a la representación gráfica sobre las variaciones de los índices de precios del consumidor, efectivamente se evidencia en la ciudad de Loja una creciente variación del ÍNDICE de precios al consumidor, lo que constituye una **AMENAZA** para la empresa **LOJATEL**, debido a que justamente se vería afectada el nivel de ventas para la empresa.

AMBIENTE CULTURAL

Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria.

En la actualidad del estilo de vida, los valores sociales y las creencias están cambiando rápidamente, lo cual dificulta el trabajo del departamento de marketing de las empresas.

Un factor cultural importante dentro del mercado es que se ha vuelto consumista por ello esto da una ventaja para un crecimiento constante de **LOJATEL** dentro del mercado, debido a que los productos que se ofertan en el mercado un segmento de la población tiende a estar en constante

cambio con la tecnología y es necesario o innecesario para su vida cotidiana, a sabiendas que lo que buscan las personas es comodidad y hacer cada día el menor esfuerzo posible.

Las empresas siempre estarán en constante innovación y de igual manera los productos que éstas ofrecen para estar acorde a las exigencias de los consumidores con el fin de dar la mayor comodidad posible.

ANÁLISIS PERSONAL

Por lo anotado la cultura y el cambio cultural de la ciudad constituye una **OPORTUNIDAD** para **LOJATEL**, porque cuanto más innove sus productos mayor aceptación tendrá por el cambio cultural de la sociedad lojana.

FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad, en la era de las nuevas tecnologías de información y comunicación, TICs, las telecomunicaciones siguen siendo de primordial importancia en el ámbito de las comunicaciones, tanto a nivel personal como en las diferentes actividades económicas de la sociedad.

En el año 1990, el 23,7 % de viviendas poseían el servicio telefónico, mientras que en 2001 el servicio llegó al 59,5 % de las viviendas. Entre 2000 y 2003 la cantidad de teléfonos celulares se multiplicó por seis. La telefonía móvil, a finales del 2004 ha ampliado su cobertura en la ciudad de Loja. Las empresas operadoras son CLARO, MOVISTAR y CNT. El índice de densidad nacional de este servicio es de 3 unidades por cada 10 habitantes.

El factor tecnológico está volviéndose más indispensable en el mundo globalizado en que vivimos actualmente, el mismo que puede ser aprovechado para generar ventaja competitiva; también para facilitar la comunicación de la empresa con su mercado objetivo, además se debe considerar que según datos del censo de población y vivienda efectuado por el INEC en 2010 encontramos que en la provincia de Loja el equipamiento para las oficinas y hogares en los años 2010 y 2012 ha sido: en lo que tiene que ver con líneas telefónicas ha incrementado de 24,9% a 27,7%; el equipamiento celular ha pasado del 59% a 73,9% mientras que la tenencia de celular ha pasado de 29,7% a 40,7%.; en cuanto a computador ha pasado de 18,6% a 22,9%; el acceso a internet se ha incrementado de 3,6% a 7,2%; en relación a equipos de sonido ha disminuido de 31,2% a 29%; la TV ha pasado de 68,2% a 68,6% y de DVD de 28,5% a 31,3%.

En la provincia de Loja existen alrededor de 38 mil líneas telefónicas fijas, lo que significa una densidad de 9 líneas por cada cien habitantes. En la ciudad se registran 29.257 abonados, lo que equivale a 20 líneas por 100 habitantes (PACIFICTEL, 2012).

También entre 2010 y 2012, El uso del internet ha pasado de 24,3% a 25,3% de la población; el tipo de acceso a internet en el hogar es mayormente inalámbrico que ha pasado de 2,5% a 19,8% anteriormente era mayormente por modem o teléfono de 56,9% ha disminuido a 41,8%. El lugar de uso del internet se ha acrecentado en el hogar pasando de 12,7% a 26,4% antes lo era en centros de acceso público aunque continúa siéndolo en gran medida

ya que antes era del 45,6% y se ha incrementado al 47,7% lo cual refleja que todavía existe gran cantidad de la población que no posee ese servicio en casa.

Los sistemas de información y las nuevas tecnologías en la gestión de los negocios están experimentando una vertiginosa evolución en los últimos años siendo una de las áreas logísticas que mayor integración han tenido. los sistemas de codificación que son necesarios para implantar un sistema de gestión de negocios de la calidad. Estos sistemas funcionan sin necesidad de cambiar la última terminología o codificación que puedan existir dentro de un almacén esta flexibilidad reduce el riesgo de errores en la migración de códigos de un sistema a otro y permite una implantación de un sistema informático de gestión de almacenes más cómoda y asequible que otros softwares, para toda clase de negocios que cuenten con la capacidad adquisitiva de éstos nuevos sistemas de gestión empresarial. La selección se debe basar en los tipos y ubicaciones de las existencias que haya en el almacén un sistema de gestión de almacenes puede ser integrado en un ERP y en un sistema de gestión de transporte. En la actualidad se puede implementar en almacenes: código de barras: Códigos ópticos, códigos magnéticos, equipos de lectura e impresión de etiquetas. Radiofrecuencias: Portátiles de mano, montado en carretillas, comunicación en tiempo real, terminales portátiles: preventa, auto venta, comunicación (telefonía) EDI reconocimiento de voz, sistemas integrados de gestión logística.

En los últimos años, los sistemas de almacenaje han experimentado avances espectaculares en consonancia con la evolución del rol del almacén dentro de las organizaciones.

Actualmente a los almacenes automáticos estos sistemas presentan las ventajas en la rentabilidad, en la preparación de los pedidos, al ahorrar mano de obra, reducir los ciclos de preparación, su alta fiabilidad y sistema de control más eficiente.

ANÁLISIS PERSONAL

De acuerdo a la información antes presentada es importante hacer notar que

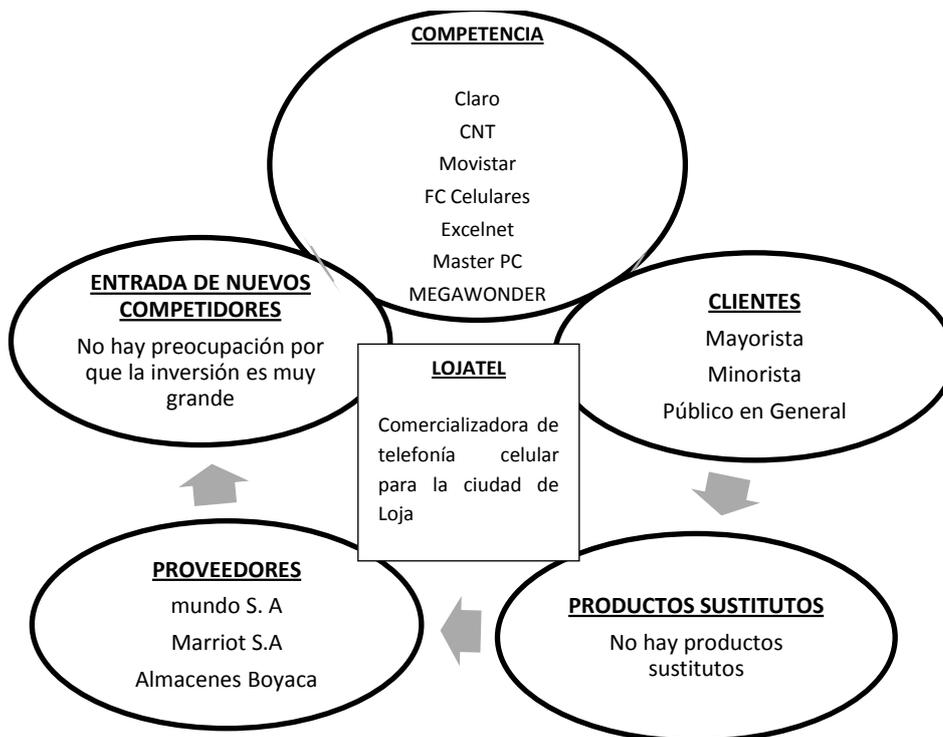
Se observa con claridad que las personas y las empresas cada vez utilizan mayor tecnología para la vida cotidiana, es por esto que en general el equipamiento tecnológico está en aumento lo cual es una posibilidad que no está cubierta por completo y puede ser aprovechada por la empresa **LOJATEL**, constituyéndose en una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El siguiente análisis se lo realizó mediante la interpretación de la matriz “Diamante de Porter”; basada en conocer, la competencia que tiene la empresa **LOJATEL** de la ciudad de Loja, cuáles son sus diferentes proveedores, clientes y por último sobre los productos sustitutos en relación con los que ofrece la empresa como se detalla a continuación:

GRÁFICA 12

DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Observación Directa, documentos de gerencia

Elaboración: La Autora

1.- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para la implementación de una empresa que se dedique a la comercialización de telefonía celular en general existe barreras de entrada, una de ellas es el gran capital que debe invertirse para lograr tener un stock de producto suficiente para atender a los clientes y empresas en general, otro factor a tener en cuenta es el conocimiento sobre los productos que se necesita para atender al público en general, el mismo que es producto de la

experiencia ganada con el tiempo, estos dos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar.

ANÁLISIS

Lo antes señalado indica que son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores para la empresa **LOAJTEL** sean altas, lo cual constituye una **OPORTUNIDAD** para la empresa, ya que es difícil implementar empresas similares en el mercado local.

2.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: Toda empresa debe realizar un estudio de la competencia para darse cuenta como se encuentra dentro del mercado y poder realizar estrategias para tener un mayor posicionamiento en el mercado y poder hacer frente a la competencia.

Por ello se ha realizado una matriz de perfil competitivo que ayudará a analizar mejor a la competencia actual de la empresa **LOJATEL**, se pudo determinar que las principales empresas con las que compite **LOJATEL** son FC celulares, Mega Whuonder, Excel net, Master PC, Movistar Claro y CNT, cómo las más representativas.

ANÁLISIS

En lo antes indicado se señala que la empresa **LOJATEL**, tiene una fuerte competencia en el mercado local y que así mismo para el análisis se ha tomado en cuenta las principales empresas competidoras es decir que ofrecen productos similares a **LOJATEL**, para la empresa representa una fuerte **AMENAZA**, y para lo cual tiene que prepararse para no perder participación en el mercado.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

El procedimiento que se detalla a continuación para la realización de la matriz de perfil competitivo se utilizó para todas las empresas competidoras que se encuentran en la matriz, obteniendo resultados favorables para la empresa en estudio, además se logró establecer de posicionamiento de la empresa LOJATEL en el mercado.

Para realizar la matriz se tomó en cuenta factores claves para el éxito como: Productos de calidad, variedad de marcas, precios elevados, presencia de distribuidores, servicio a domicilio, promociones, descuentos, créditos, calidad en atención al clientes, logotipo, publicidad, variedad de productos, recursos humanos capacitados, estructura física adecuada, ambiente armónico, proveedores estables, aceptación al mercado, clientes fijos; utilizando calificaciones entre 0.01 a 0.99, lo cual dio a conocer mediante calificación directa, la posición en que se encuentra cada una de estas empresas, con los factores establecidos, de igual manera se destaca la calificación respectiva para cada factor, utilizando una escala, en el caso de la Fortaleza mayor se da una calificación de (4), la fortaleza menor (3), y de igual manera con la debilidad mayor el valor de (1), y la debilidad menor un valor de (2).

Como resultado de la matriz de perfil competitivo se puede verificar el posicionamiento de la empresa LOJATEL, se encuentra en una baja posición ya que esta presenta un valor en la matriz de 2,08, lo cual permite evidenciar que está por debajo de las empresas competidoras, como son CLARO con

2,89, MOVISTAR con 2,76, frente a la competencia que se encuentra con mayores calificaciones como es el caso CNT con 2,30,por lo dicho es necesario que LOJATEL plantee estrategias para lograr mayor posicionamiento en el mercado.

**CUADRO 7
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA LOJATEL**

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL	CLARO			MOVISTAR		MEGA WHUONDER		CNT		MASTER PC		LOJATEL		ECXEL NET	
	PONDERAC	CALIFICA C.	POONDE R.	CALIFICAC.	PONDE RAC	CALIFIC AC.	POND ERAC	CALIFICA C.	PONDERAC	CALIFICAC.	PONDE RAC	CALIFICAC.	PONDER AC	CALIFI CAC.	PONDER AC
Productos de calidad	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,4	2	0,40	2	0,40
Variedad y marcas	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Precios elevados	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,03
Presencia distribuidora	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Servicio a domicilio	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Promociones (descuento, crédito)	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Calidad y atención al cliente	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Publicidad	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,18
Logotipo	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Variedad productos	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Recurso humano capacitado	0,02	1	0,20	2	0,04	3	0,06	1	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Estructura física adecuada	0,02	3	0,60	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Ambiente armónico	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,48	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Proveedores estables	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Aceptación Mercado	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Venta de productos al por mayor y menor	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,50	2	0,10
Clientes fijos	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
TOTAL	1,00		2,89		2,76		2,84		2,30	2,11			2,08		1,94

Elaboración: La Autora

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: Realmente dentro de lo que es telefonía celular es difícil encontrar productos sustitutos. Sin embargo si existen, está el caso de la telefonía inalámbrica que lo ofertan empresas como cnt, que tiene una tarifa más económica.

Por ello es posible manifestar que amenaza de ingreso de productos sustitutos es una **AMENAZA** para la empresa LOJATEL.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Las empresas autorizadas para ofrecer en el país telefonía celular son CONECEL S.A. (CLARO), OTECEL S.A (MOVISTAR). Y TELECSA S.A.(CNT), las mismas que se encuentran ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Toda empresa cuenta con proveedores directos que en el caso de LOJATEL es CONECEL., ya que ésta empresa proveedora cumplen a tiempo las entregas de equipos celulares para la empresa. Hay que manifestar que en caso de incumplimiento o malos productos por parte de éste proveedor se atiende inmediatamente cualquier pedido o reclamo, es por esto que el poder de negociación para la empresa LOJATEL es alto con los proveedores

ANÁLISIS

Lo antes dicho indica el gran poder de negociación que la empresa tiene con los proveedores cual constituye una OPORTUNIDAD para esta empresa, lo que le permite adquirir productos modernos y variados con una excelente calidad, al ser CONECEL una empresa multinacional muy reconocida en el mercado de telefonía celular.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: De la misma manera para todo negocio existen clientes, los mismos que la empresa LOJATEL, los considera a los siguientes ya que se encuentran en la base de datos de la empresa:

- ❖ Mayoristas
- ❖ Minorista
- ❖ Público en General

Dichos clientes son de la ciudad y provincia de Loja, así como también Zamora Chinchipe, sin embargo existen en el mercado local varias empresas que se dedican a la prestación de este mismo tipo de productos y servicios a las cuales los clientes pueden acudir en cualquier momento. Por ello se establece que existe un bajo poder de negociación con los clientes de la empresa.

ANÁLISIS

Al existir varias empresas que prestan los mismos servicios que LOJATEL y que además comercializan los mismos productos, se puede manifestar que el poder de negociación de los clientes es una AMENAZA porque los clientes al tener varias opciones de adquisición influencia en los precios y en las formas de comercializar los productos, corriendo el riesgo de que LOJATEL no pueda adaptarse a este tipo de competencia agresiva y desaparezca.

MATRIZ DE IMPACTO DE VALORACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Pasos:

- ❖ Identificamos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.
- ❖ Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.
- ❖ Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera:
 - Oportunidad mayor 4
 - Oportunidad menor 3
 - Amenaza menor 2
 - Amenaza mayor 1
- ❖ Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- ❖ La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual la empresa se mantiene estable.

**CUADRO 8
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
<u>OPORTUNIDADES</u>				
1. Incremento poblacional de la ciudad de Loja	Factor demográfico	0,15	3	0,45
2. Estabilidad política del país	Factor Político	0,05	3	0,15
3. Facilidad crediticia para empresas y bajas tasas de interés	Factor Económico	0,15	3	0,45
4. Altas barreras de entrada para nuevas empresas	Amenaza de nuevos competidores	0,14	3	0,42
5. Existencia de tecnología más avanzada en el mercado	Factor tecnológico	0,07	4	0,49
6. Poder de negociación con los proveedores	Poder de Negociación con los proveedores	0,08	4	0,32
TOTAL OPORTUNIDADES				2,28
<u>AMENAZAS</u>				
1. Bajos ingresos de la población lojana	Factor Económico	0,07	1	0,07
2. Disminución de las remesas de los migrantes	Factor Social	0,015	2	0,03
3. Fuerte competencia en el mercado local (Competencia desleal.)	Rivalidad entre competidores	0,1	2	0,1
4. Existencia de productos sustitutos	Amenaza de productos sustitutos	0,09	1	0,09
5. Bajo poder de negociación con los clientes	Poder de negociación con los clientes	0,09	2	0,18
TOTAL DE AMENAZAS				0,47
TOTAL		1,00		2,75

Elaboración: La Autora

En la matriz de **FACTORES EXTERNOS** (oportunidades y amenazas), antes detallada se obtiene como resultado total de la ponderación 2,75 lo que significa que en la empresa LOJATEL, existe un predominio de las oportunidades frente a las amenazas, Los resultados indican que la empresa LOJATEL, cuenta con muy buenas oportunidades lo que le permitirá seguir creciendo en el mercado, lo antes indicado ha permitido determinar las siguientes oportunidades.

RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS PARA LA EMPRESA LOJATEL

CUADRO 9

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
❖ Facilidad crediticia para incrementar el capital de trabajo	❖ Crecimiento de la competencia
❖ Bajas tasa de interés para nuevos emprendimientos	❖ Políticas gubernamentales
❖ Bajos índices de inflación	❖ Competidores desleales
❖ La no existencia de productos sustitutos	❖ Disminución de remesas de los migrantes
❖ Alto poder de negociación con los clientes	❖ Tecnologías más avanzadas
❖ Alto poder de negociación con los proveedores	❖ Fuerte competencia en el mercado local
❖ Incremento poblacional de la ciudad de Loja	❖ Pérdida de clientes

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS INTERNO

Con la finalidad de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa LOJATEL, fue necesario la participación de clientes, el representante legal de la empresa, y el personal que labora dentro de la misma, con el objetivo de mantener un orden lógico en la recopilación de información a sí mismo fue necesario la elaboración de instrumentos de investigación, para poder identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa, cuyos resultados se presentan a continuación.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA LOJATEL

1. ¿Posee actualmente la empresa un Plan Estratégico?

En la actualidad la empresa no posee un plan estratégico ya que es una empresa relativamente nueva, no se lo ha considerado por el momento, sin embargo se planifica en especial las ventas de manera semanal, o a corto plazo

2. ¿Considera que un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad de LOJATEL?.

Naturalmente si existiera un Plan Estratégico la empresa lograría posesionarse en el mercado ya que eso contribuirá a que la empresa mejore en todas las áreas.

3. ¿LOJATEL tiene definida la misión?

No, la empresa no cuenta con misión definida en la actualidad, ya que es una empresa de reciente creación, sin embargo puedo manifestar que su misión es ser una empresa dedicada a la venta de equipos y servicios de telefonía celular.

4. ¿LOJATEL tiene definida su Visión?

Lojatel, aún no cuenta con una visión previamente establecida, sin embargo podría decir que la visión de la empresa es “Ser líder en ventas de servicios de telefonía celular, en la ciudad de Loja, manteniendo los más altos estándares de calidad, incrementando la presencia de la empresa en los diferentes cantones de la provincia de Loja”

5. ¿La empresa LOJATEL, cuenta con valores institucionales?

No se ha establecido por escrito, pero siempre se pide a los empleados buena conducta, ética y moral, responsabilidad, respeto, compromiso de trabajo, equidad e igualdad

6. ¿LOJATEL cuenta con una estructura orgánica definida?

Formalmente no hemos definido la estructura orgánica de la empresa, pero como toda empresa se posee una estructura aunque no bien definida.

7. ¿Cuáles son los objetivos que se ha planteado la empresa LOJATEL?

Al momento el objetivo principal de la empresa es mantenerse en el mercado y además tenemos el objetivo de crecimiento y expansión.

8. ¿Financieramente cómo califica a la empresa LOJATEL?

Considero que financieramente la empresa LOJATEL es una empresa confiable, ya que cuenta con los suficientes recursos financieros para poder hacer frente a las necesidades que la empresa tenga en el presente y futuro

9. ¿Cuáles son las principales metas de la empresa LOJATEL?

Entre las metas más relevantes tenemos, el crecimiento del 15% de las ventas de la empresa en los próximos 12 meses.

10. ¿Cuáles son las estrategias que aplica LOJATEL?

Bueno entre las estrategias que aplicamos están:

Venta puerta a puerta, y publicidad masiva con hojas volantes.

11. ¿LOJATEL, proporciona a los empleados los manuales de funciones y procedimientos para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

No se ha proporcionado manuales de funciones, pero se indica al momento del ingreso a la empresa, cuales son las funciones que debe cumplir de acuerdo a cada cargo.

12. Cuando se selecciona al personal para la empresa se realiza un proceso de reclutamiento, selección y contratación del mismo?

Al contratar personal siempre se realiza un anuncio en la prensa para captar interesados, luego sobre las carpetas se selecciona el personal que se cree más adecuado de acuerdo a los méritos de cada aspirante, en si se podría decir que si existe este proceso.

13. Cuando ingresa un nuevo empleado la Gerencia cuenta con un manual de bienvenida para el empleado?

Actualmente la empresa no cuenta con manual de bienvenida, solamente se le hace conocer las instalaciones de la empresa y se le presenta con los compañeros.

14. ¿LOJATEL capacita constantemente a sus empleados?

La empresa si realiza capacitaciones aunque estas no son a todo el personal siempre se está capacitando al personal de ventas.

15. Según su criterio, ¿Cuáles considera que son las fortalezas para LOJATEL?

Pienso que una de las fortalezas de la empresa es el personal que labora en LOJATEL,

16. Según su criterio, ¿Cuáles son las oportunidades que actualmente tiene LOJATEL?.

A mi parecer una oportunidad de la empresa es la expansión que puede tener al contar con un mercado grande y que siempre tiene ávido de productos de tecnología celular

17. Según su criterio, ¿Cuáles considera Ud. como debilidades para LOJATEL?

Entre las debilidades que presenta la empresa, pienso que están: la falta de planeación estratégica, falta de estructura organizativa, falta de capacitación en todas las áreas de la empresa, y el poco capital que posee la empresa actualmente.

18. Según su criterio, ¿Cuáles considera como Amenazas para la empresa?

Creo que las amenazas de Lojatel es principalmente la competencia, y que existen varias empresas en el medio dedicadas a brindar este mismo servicio. Además están los nuevos impuestos del gobierno

19. ¿Realiza algún tipo de publicidad para LOJATEL?

En la actualidad hacemos publicidad solamente mediante hojas volantes, las cuales son entregadas en lugares estratégicos principalmente del centro de la ciudad, pero no se ha realizado publicidad en medios.

20. ¿Realiza algún tipo de promociones para LOJATEL?

Las promociones que se realizan son las que los proveedores mismo dan, en si la empresa por sí sola no realiza promociones

21. ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa LOJATEL para ser más competitivo?

Creo que si aceptaría implementar el Plan Estratégico ya que ayudaría a la empresa en todos la ámbitos.

22. ¿Cómo se planifican las actividades del departamento financiero?

Las actividades de ese departamento no cuentan con una planificación escrita, pero siempre se mantiene un orden sobre todo en las facturas y sobre los pagos, ya que son necesarias para llevar la contabilidad de forma adecuada.

23. ¿La empresa LOJATEL es sostenible económicamente?

Siempre es difícil hacer que se mantenga la empresa de manera sostenible, sin embargo este factor si se mantiene en la empresa, a pesar de la fuerte competencia que se tiene en el mercado local.

ANÁLISIS PERSONAL

De acuerdo a la entrevista aplicada al Gerente de la empresa **LOJATEL** el Ing. Eloy Pino, se ha podido determinar que la empresa tiene falencias en la organización y desarrollo de sus actividades, entre estas la falta de una misión, visión y objetivos a seguir, no cuenta con una estructura orgánica definida, así como tampoco existe un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal que ingresa a laborar en la misma, otra deficiencia es que no se capacita al personal en cuanto a ventas, ni en relación a los productos nuevos que ingresan a la empresa. Para el Gerente de **LOJATEL**, la empresa en la actualidad se encuentra económicamente estable, por lo que no es difícil conseguir crédito con los proveedores, por cuanto, además la empresa tiene buenas relaciones con los mismos, lo que constituye una oportunidad que la empresa tiene que aprovecharla al

máximo, otra fortaleza con la que cuenta **LOJATEL** es el poder de negociación con los clientes, por cuanto se ha abierto mercado no solo en la ciudad de Loja, sino también en los cantones periféricos de su provincia y en la vecina provincia de Zamora Chinchipe, llegando así a sectores muy alejados como es el caso de Nambija, el Zarza y Tundayme, que son sectores mineros por excelencia, y que debido a la distancia geográfica otras empresas no llegan a ofrecer los productos que comercializa Lojatel, esto se ha dado gracias a los vendedores por comisión que se trasladan dentro y fuera de la provincia, lo que constituye la fuerza de ventas para Lojatel. Otra de las fortalezas con las que cuenta la empresa Lojatel es el personal, por cuanto, así no estén correctamente capacitados para las funciones que desempeñan y en su mayoría no cuentan con un título profesional, tienen voluntad de trabajo y realizan su mejor esfuerzo en sus labores, lo que es un punto a favor para la empresa.

Finalmente puedo decir, gracias a las respuestas del señor Gerente, que Lojatel es una empresa que ha sabido aprovechar las oportunidades sobre las amenazas y que trabaja día a día por contrarrestar sus debilidades con ideas innovadoras y nuevas formas de hacer negocios, lo que si no se puede discutir es que a la empresa le urge un Plan Estratégico para que pueda trabajar organizadamente y siempre tenga claro sus objetivos y metas a cumplir y de esta manera pueda permanecer en el mercado y crecer mucho más.

ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA LOJATEL

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

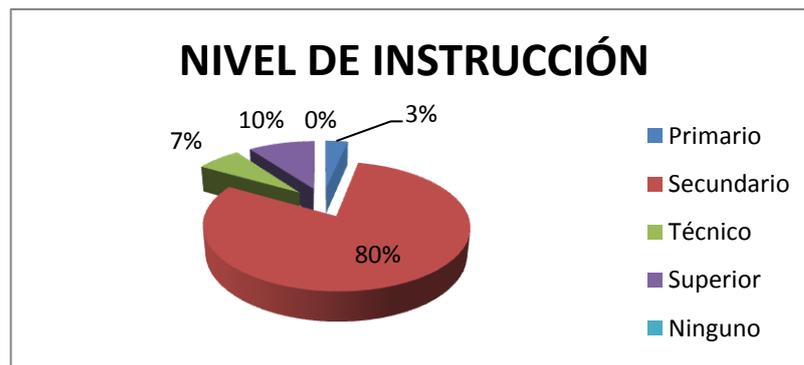
**CUADRO 10
NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Primario	1	3
Secundario	24	80
Técnico	2	7
Superior	3	10
Ninguno	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se evidencia, el 3% de los encuestados tienen educación primaria, 80% de los empleados de la empresa poseen educación secundaria, el 7% son técnicos, el 10% poseen título superior. Esto se debe a que la mayor parte de los empleados son vendedores, y para ese puesto no se pide como requisito educación superior.

2. ¿Qué tiempo labora en la empresa?

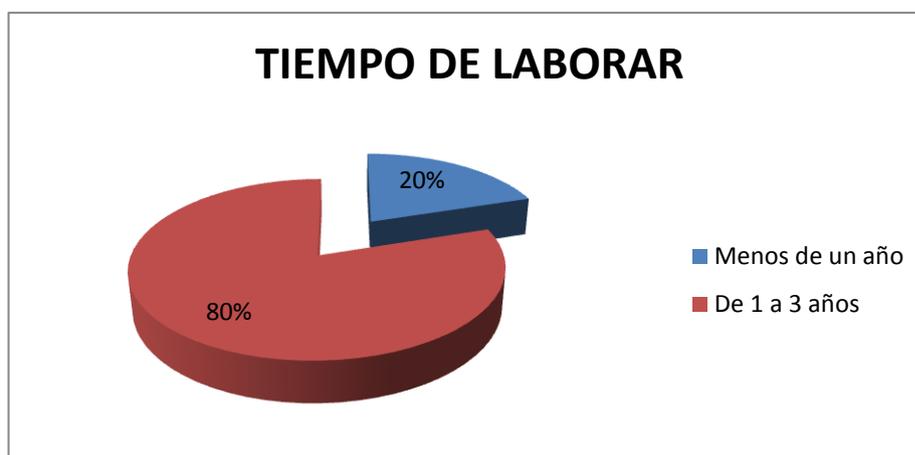
CUADRO 11
TIEMPO DE LABORAR

DETALLE	FRECUENCIA	%
Menos de un año	6	20
De 1 a 3 años	24	80
Más de tres años	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar el tiempo que los encuestados trabajan en la empresa se puede observar que el 20% de los empleados trabajan menos de un año en ella, mientras que el 80% trabajan de 1 a 3 años dentro de la empresa, los datos observados se dan, por cuanto la empresa es una empresa nueva en el mercado y la mayor parte del personal viene laborando en ella desde sus inicios.

3. ¿Qué cargo desempeña en la empresa LOJATEL?

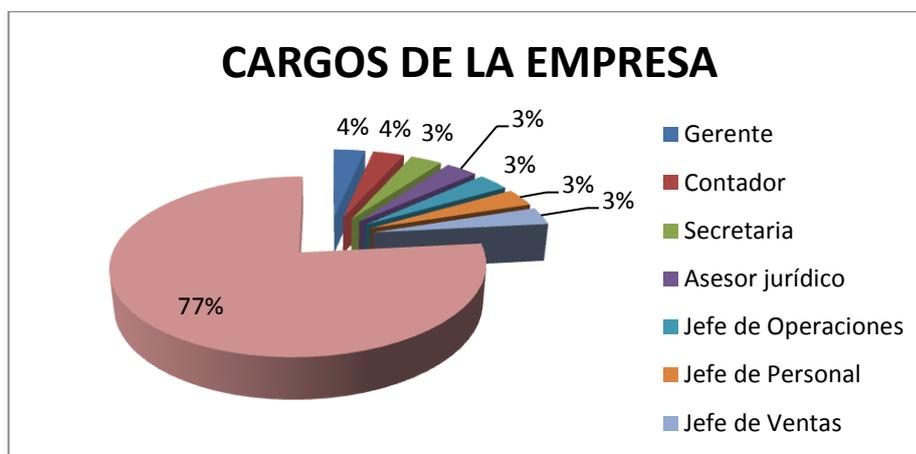
**CUADRO 12
CARGOS DE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Gerente	1	3
Contador	1	3
Secretaria	1	3
Asesor jurídico	1	3
Jefe de Operaciones	1	3
Jefe de Personal	1	3
Jefe de Ventas	1	3
Vendedor	23	77
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como ya se manifestó el mayor porcentaje de empleados de la empresa son vendedores, con un 77%, luego con el 3% se encuentran los restantes cargos, esto es Gerente, Contador, Secretaria, Asesor jurídico, Jefe de Operaciones, Jefe de Personal, Jefe de Ventas.

4. ¿El cargo que ocupa en la empresa es de acuerdo al nivel de preparación académica que usted posee?

**CUADRO 13
PREPARACIÓN ACORDE AL PUESTO**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	28	93
NO	2	7
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al momento de preguntar sobre la preparación y si esta está en relación al cargo que ocupa cada empleado en la empresa se pudo evidenciar que el 93% de encuestados se encuentran ubicados en los cargos de acuerdo a su preparación y solo el 7% de ellos manifiesta que su preparación no está acorde al cargo desempeñado.

5. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en el puesto de trabajo a usted encomendado.

**CUADRO 14
FUNCIONES DEL PERSONAL DE LOJATEL**

PUESTO	FUNCIONES
GERENTE	Representante legal de la empresa Responsable de la planificación de las actividades de la empresa.
SECRETARIA	Encargada de la recepción de pedidos de los clientes, es la encargada de recibir la correspondencia y custodio de documentos
CONTADORA	Es la responsable de emitir los estados financieros de la empresa y de llevar la contabilidad de la empresa.
ASESOR JURÍDICO	Encargado de la elaboración de contratos y actas de finiquitos
JEFE DE VENTAS	Aumentar la colocación de los productos en los puntos de venta establecidos por la empresa, buscar nuevos clientes y potenciar los resultados de la fuerza de ventas.
JEFE DE OPERACIONES	Encargado de velar por la integridad del personal que labora dentro de la empresa responsable de la supervisión de las actividades.
JEFE DE PERSONAL	Encargado de realizar las publicaciones para el reclutamiento del personal, con el fin de elegir el candidato más adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
VENDEDOR	Vender los productos que brinda la empresa, ofreciendo los mismos, sea en el local de la empresa o directamente puerta a aporta a los clientes.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida ha sido necesario conocer las actividades que realiza el personal dentro de la empresa, lo que al parecer no se lo está aprovechando de una manera efectiva con el fin de conseguir mayores beneficios empresariales.

6. ¿Existe competitividad y talento humano calificado en la empresa LOJATEL?

**CUADRO 15
CALIDAD DEL TALENTO HUMANO**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	23	93%
NO	7	7%
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La finalidad de realizar la encuesta a los clientes internos de la empresa está enfocada directamente a identificar los puntos fuertes y débiles de la organización en donde el 93% de estos manifiestan contar con la calidad requerida del talento humano, siendo esto una fortaleza para la empresa **LOJATEL.**

7. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa LOJATEL para el desarrollo de sus actividades?

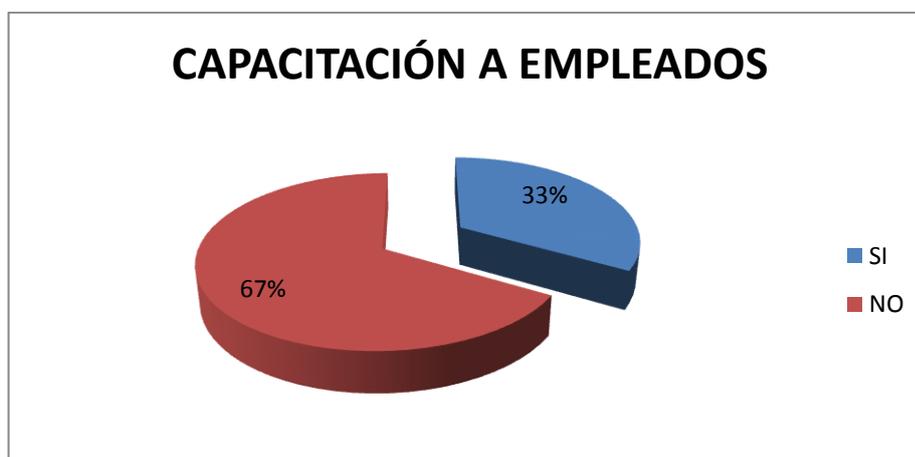
**CUADRO 16
CAPACITACIÓN A EMPLEADOS**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Otro punto importante para el desarrollo de la empresa es la capacitación a los empleados, sin embargo LOJATEL, no da capacitación a todos los integrantes de la empresa, así se lo puede notar en los datos, ya que el 67% de los encuestados manifiestan que no reciben capacitación, y el 33% manifiesta que si la reciben. Esto se da porque la empresa si capacita a los vendedores como se conoce en la entrevista al gerente.

8. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa LOJATEL?

CUADRO 17
CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar sobre el conocimiento de la misión de la empresa por parte de los empleados, se puede observar que el 67% de los encuestados no tiene conocimiento de la misión de la empresa, mientras que el 33% manifiesta que si conoce la misión. Esto se da porque la empresa no tiene una misión definida.

9. ¿Conoce la visión de la empresa LOJATEL?

CUADRO 18
CONOCIMIENTO DE VISIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	5	17
NO	25	83
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la visión de la empresa, los encuestados tampoco tienen conocimiento, ya que el 83% de ellos, así lo manifiestan y solo el 17% manifiestan que conocen la visión. Eso se da porque la empresa no ha definido la visión de forma clara

10. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa LOJATEL?

CUADRO 19
CONOCIMIENTO DE ESTRUCTURA
ORGÁNICA

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	7	23
NO	23	77
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Además de lo ya indicado los encuestados tampoco conocen la estructura orgánica de la empresa, ya que el 77% de ellos así lo manifiesta, mientras que el 23% de ellos manifiesta que conocen la estructura orgánica de la empresa. Por cuanto la empresa es nueva los directivos no se han preocupado por definir bien dicha estructura.

11. Conoce Ud. ¿Cuáles son los valores institucionales de la empresa LOJATEL?

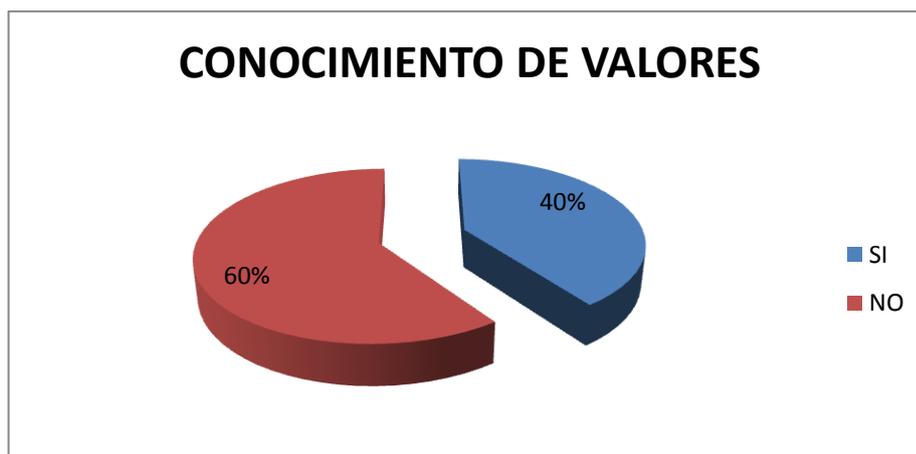
**CUADRO 20
CONOCIMIENTO DE VALORES**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	12	40
NO	18	60
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El respecto de los valores institucionales de la empresa, se evidencia que el 60% de los encuestados si conocen dichos valores, mientras que le 40%, no tienen conocimiento de ellos. Estos valores se dan debido a que en toda empresa algunos valores son evidentes, como el respecto, ética, moral. Etc.

12. Conoce Ud. ¿Cuáles son y objetivos empresariales de la empresa LOJATEL?

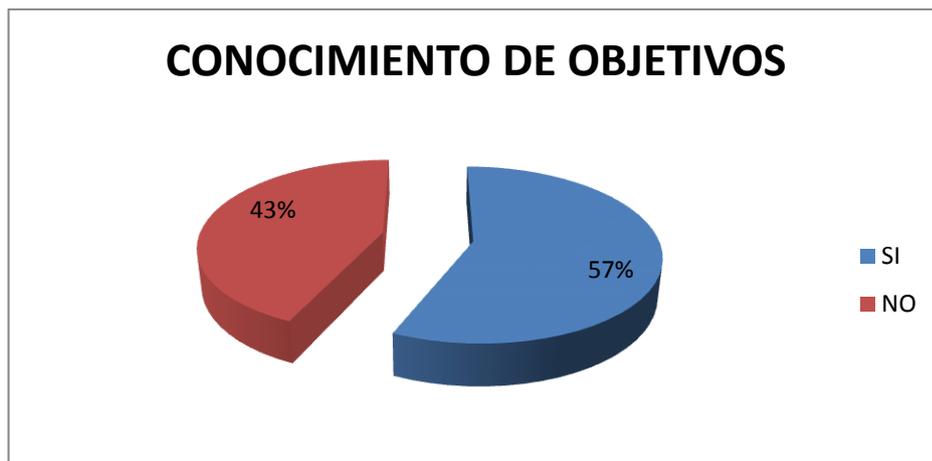
**CUADRO 21
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	17	57
NO	13	43
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar sobre el conocimiento de los objetivos empresariales de la empresa el 57% de los empleados dice si conocerlos, y el 43% de ellos manifiesta que no conoce de ellos. Esto se debe a que algunos vendedores son informados de los objetivos para motivarlos a realizar sus ventas.

13. ¿Dispone de manuales de funciones y procedimientos para el cumplimiento efectivo y eficiente de sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

CUADRO 22
DISPONIBILIDAD DE MANUALES

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	1	3
NO	29	97
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar el 97% de los encuestados manifiesta que no tienen manuales que le permitan desarrollar sus tareas de mejor manera, y el 3% de ellos manifiesta que la empresa si posee dichos manuales. Esto se da porque la empresa por ser pequeña no se ha preocupado del desarrollo de estas herramientas empresariales para mejorar la gestión interna de la empresa

14. ¿La relación que tiene Ud., con los directivos de la empresa es?

CUADRO 23
RELACIÓN CON DIRECTIVOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
Excelente	14	47
Buena	10	33
Mala	5	17
Pésima	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la relación con los directivos de la empresa, los empleados en su gran mayoría se pronuncian porque esta es excelente, con un 47%, el 33% manifiestan que dicha relación es buena, el 17% dicen que la relación es mala y el 3% manifiestan que dicha relación es pésima. De los datos obtenidos se puede concluir que la relación es en general muy buena.

15. ¿Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los directivos de LOJATEL?

CUADRO 24
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	13	43
NO	17	57
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la motivación, los empleados manifiestan en un 57% que no existe motivación por parte de la empresa, y un 45% de ellos manifiesta que si existe motivación. Esto se debe a que la empresa si da motivaciones por ventas y esta se da a los vendedores que alcanzan un nivel de ventas programado.

16.¿La distribución de las instalaciones físicas de la empresa le brindan la suficiente comodidad para el desempeño de sus actividades?

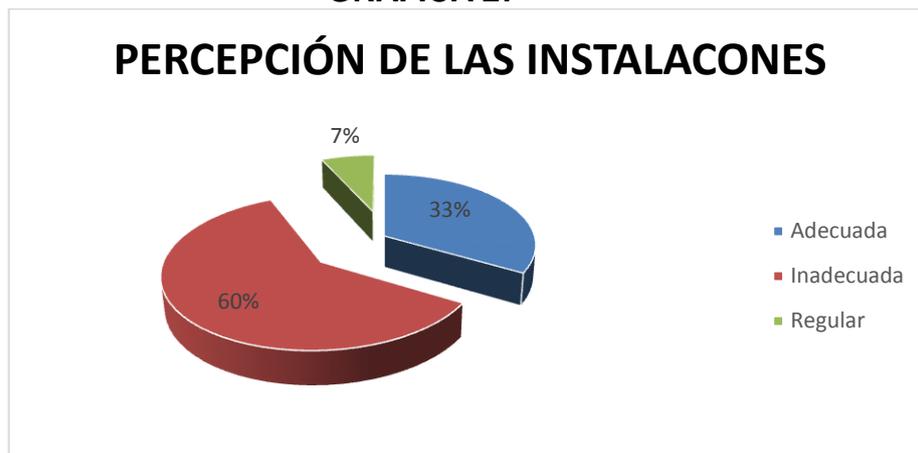
CUADRO 25

DETALLE	FRECUENCIA	%
Adecuada	10	33
Inadecuada	18	60
Regular	2	7
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Otro punto débil para la empresa es la inadecuada distribución de las oficinas, debiendo ser por parte de los directivos una necesidad prioritaria dentro de la organización, lo que exige inmediata corrección por parte de los directivos de la empresa, lo que garantiza el adecuado desempeño de las actividades y la calidad del servicio.

17.¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a la empresa LOJATEL?

CUADRO 26

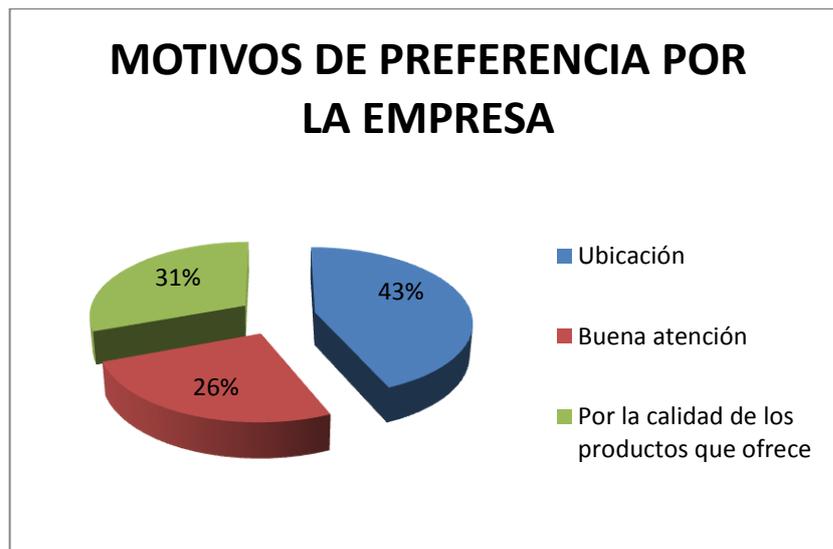
MOTIVOS DE PREFERENCIA POR LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
Ubicación	13	44
Buena atención	8	26
Variedad de productos	9	31
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los empleados los motivos para que los clientes prefieran la empresa son el 44% por la ubicación adecuada, el 36% por la atención al cliente, y el 31% por la variedad de productos que ofrece la empresa.

18. En cuanto a la calidad de los productos que ofrece la empresa estos son:

CUADRO 27

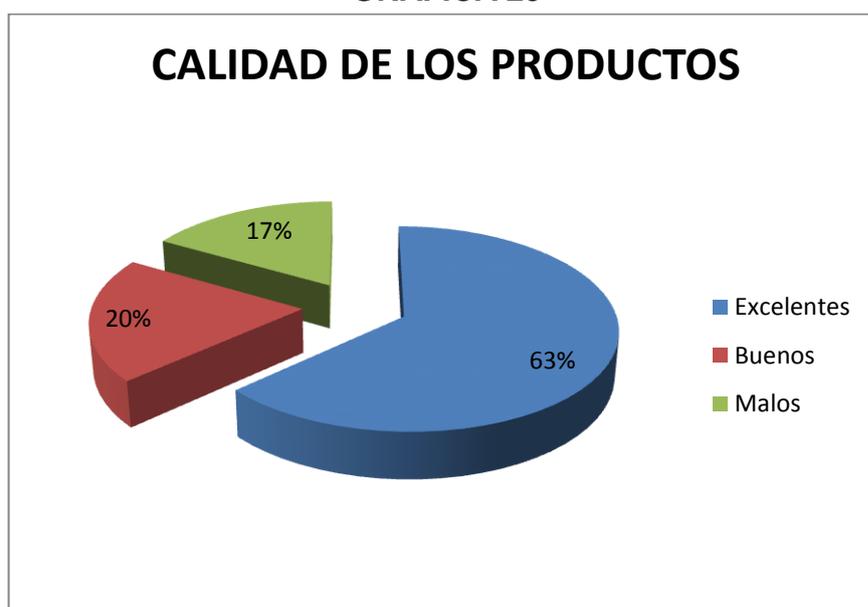
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
Excelentes	19	63
Buenos	8	27
Malos	3	10
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 29



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la calidad de productos que ofrece la empresa, los encuestados manifiestan que estos son excelentes en un 63%, en un 27% se pronuncian porque son buenos y el 10% manifiestan que son malos.

19. ¿Cómo califica usted financieramente a la empresa LOJATEL?

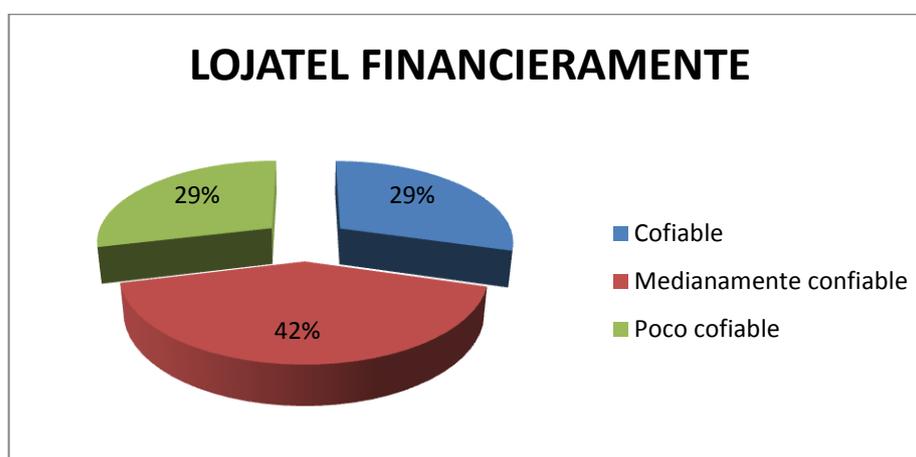
CUADRO 28
SITUACIÓN FINANCIERA DE LOJATEL

DETALLE	FRECUENCIA	%
Confiable	91	29
Medianamente confiable	129	42
Poco confiable	89	29
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRAFICO 30



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 29% de los encuestados manifiestan que financieramente la empresa LOJATEL es confiable, el 42% manifiestan que la empresa LOJATEL es medianamente confiable, y el 29% restante manifiesta que es poco confiable; esto indica que la empresa cuenta con los suficientes recursos para poder cubrir las necesidades presentes y que de igual manera para el futuro.

20. ¿Considera que al realizar un monitoreo de la empresa se podrá evaluar el ambiente interno y externo de LOJATEL?

CUADRO 29
MONITOREO PARA EVALUACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	24	80
NO	6	20
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 31



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados consideran que al realizar un monitoreo, se podría evaluar los aspectos internos y externos de la empresa en un 80% manifiestan que sería adecuada, y el 20%, dicen no sería adecuada.

21. ¿La empresa realiza Publicidad?

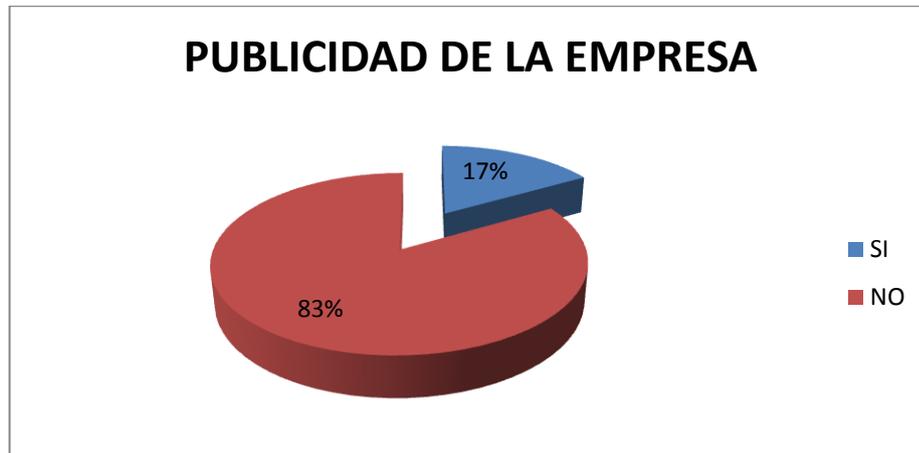
CUADRO 30
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	5	17
NO	25	83
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 32



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la publicidad de la empresa, los empleados manifiestan que la empresa no posee publicidad en un 83%, y solo el 17% de ellos manifiestan que la empresa si realiza publicidad. Esto se debe a que la empresa solo realiza publicidad mediante hojas volantes, por lo cual se realiza publicidad en una pequeña parte.

22. Si la respuesta anterior es positiva mediante qué medios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos

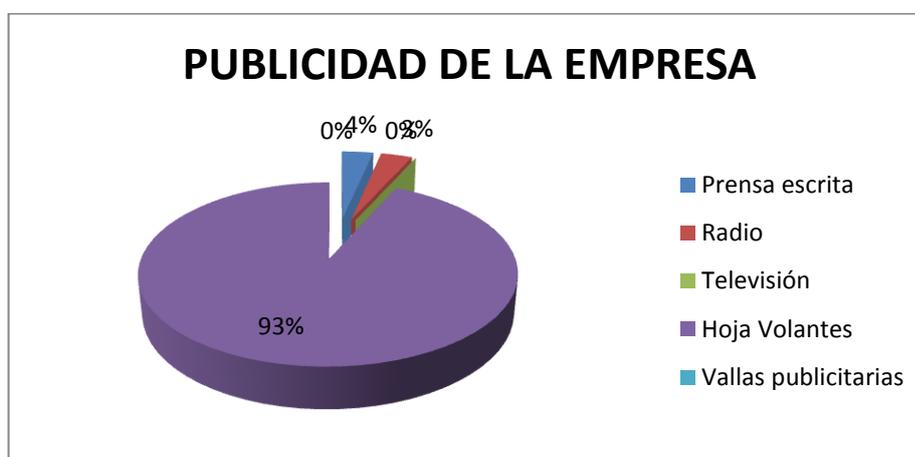
**CUADRO 31
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Prensa escrita	1	3
Radio	1	3
Televisión	0	0
Hoja Volantes	28	93
Vallas publicitarias	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 33



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como ya se manifestó la publicidad de la empresa se realiza en hojas volantes en su mayor parte, así lo evidencia los resultados con un 93% de encuestados que así lo manifiestan, y el 3% de los encuestados manifiestan que se realiza publicidad en radio y prensa escrita

23. ¿La empresa LOJATEL ofrece promociones a sus clientes?

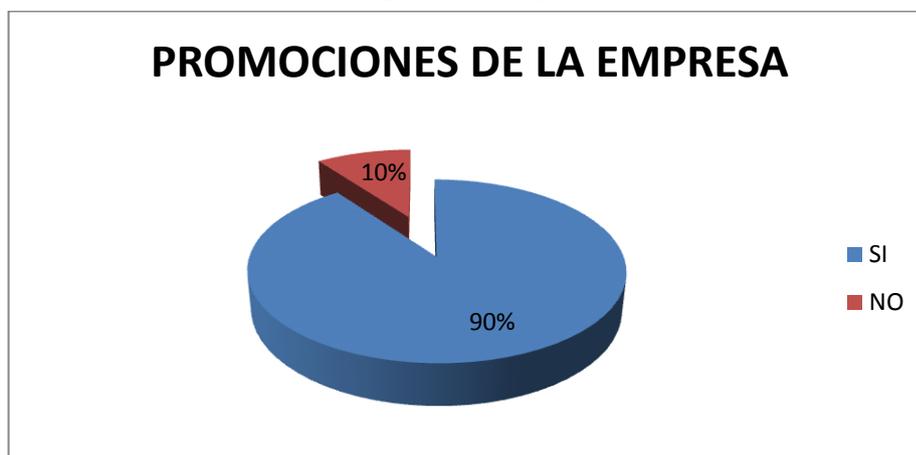
CUADRO 32
PROMOCIONES DE LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	27	90
NO	3	10
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Internos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 34



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Sobre las promociones de la empresa, los encuestados manifiestan que la empresa si realiza promociones, lo cual se evidencia en un 90% de encuestados, mientras que el 10% dicen que la empresa no realiza promociones, esto se debe a que los distribuidores de productos y servicios celulares siempre realizan promociones de las cuales la empresa siempre se vale para vender los productos de la misma.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA LOJATEL

Datos personales:

EDAD

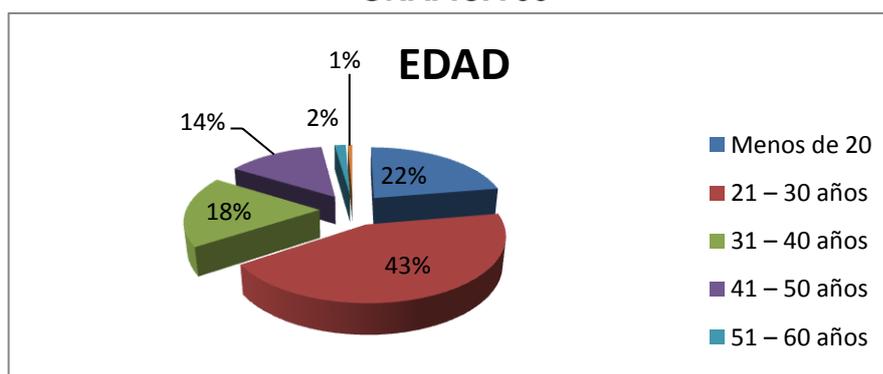
CUADRO 33
EDAD

DETALLE	FRECUENCIA	%
Menos de 20	69	22
21 – 30 años	134	43
31 – 40 años	56	18
41 – 50 años	43	14
51 – 60 años	5	2
61 – a más	2	1
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 35



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según se puede observar el 22% de los encuestados, está en la edad de menos de 20 años, además el 43% están en la edad comprendida entre 21 a 30 años; el 18% están en edades de 31 a 40 años; el 14% están en edades comprendidas entre 41 a 50 años; el 2% de encuestado son de entre edades de 51 a 60 años, y el 1% de entre edades de más de 61 a más año.

SEXO

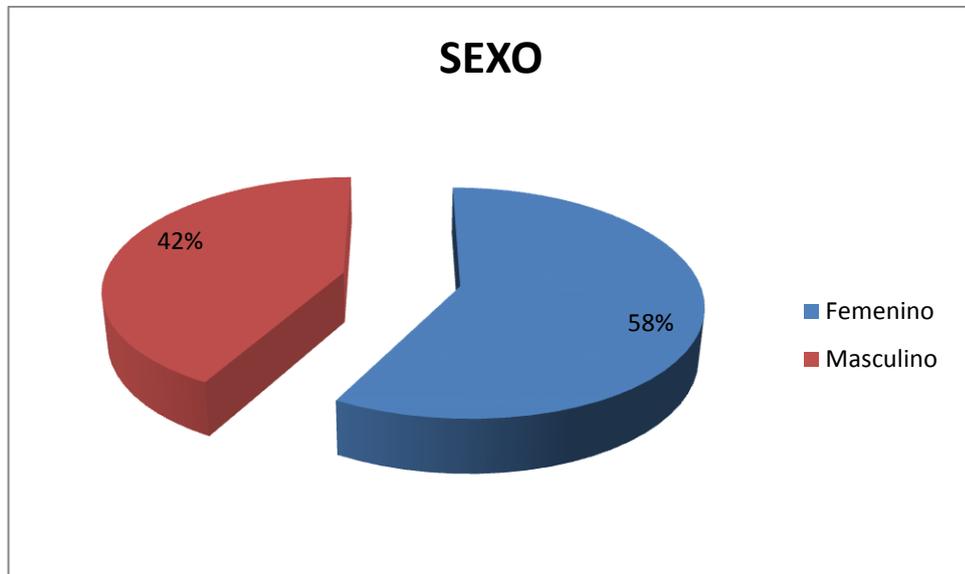
CUADRO 34
SEXO

DETALLE	FRECUENCIA	%
Femenino	179	58
Masculino	130	42
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 36



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Además de la edad, se preguntó el sexo de los encuestados, por ello se verifica, que el 58% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 42% son de sexo masculino.

NIVEL DE INGRESOS

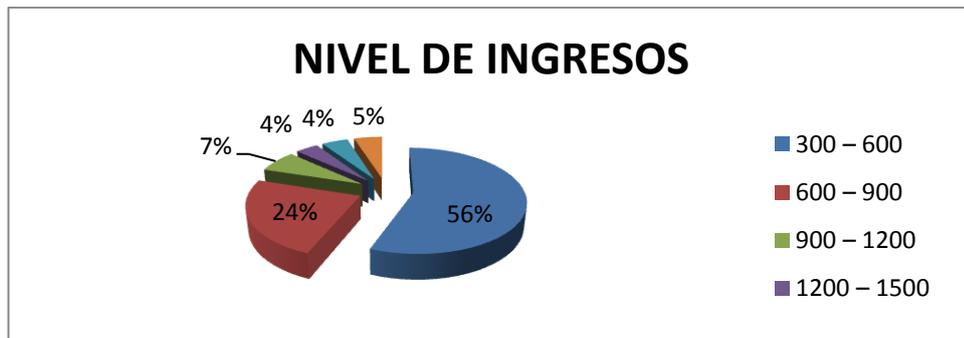
CUADRO 34
NIVEL DE INGRESOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
300 – 600	173	56
600 – 900	74	24
900 – 1200	21	7
1200 – 1500	12	4
1500– 2000	14	5
2000– o más	15	5
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 37



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Además de los puntos anteriores se preguntó el nivel de ingresos, verificándose que el 56% de los encuestados tiene ingresos de entre 300 a 600 dólares, el 24% de entre 601 a 900, el 7% de 901 a 1200 dólares, el 4% de los encuestados tiene ingresos entre 1201 y 1500, el 5% tienen ingresos entre 1501 y 2000, y así mismo de más de 200 dólares: esto se da porque los ingresos promedio entre nuestro país no son muy altos para alcanzar los 200 dólares y más bien oscilan entre los 300 y 900 dólares.

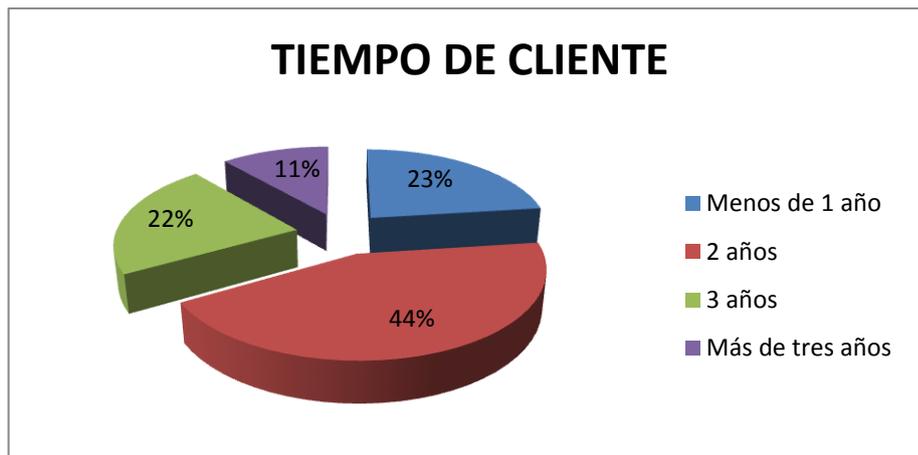
1. ¿Desde hace qué tiempo es usted cliente de la empresa LOJATEL?

**CUADRO 35
TIEMPO DE CLIENTE**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	71	23
2 años	135	44
3 años	68	22
Más de tres años	35	11
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 38



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Lo encuestados al ser consultados en el tiempo de clientela con la empresa se pronuncian diciendo así; el 23 % son clientes por menos de un año, el 44%, manifiestan que son clientes durante 2 años, el 22% son clientes más de 3 años. Los resultados que se observan se dan porque la empresa es relativamente nueva.

2. ¿Qué productos son los que más ha adquirido en la empresa LOJATEL?

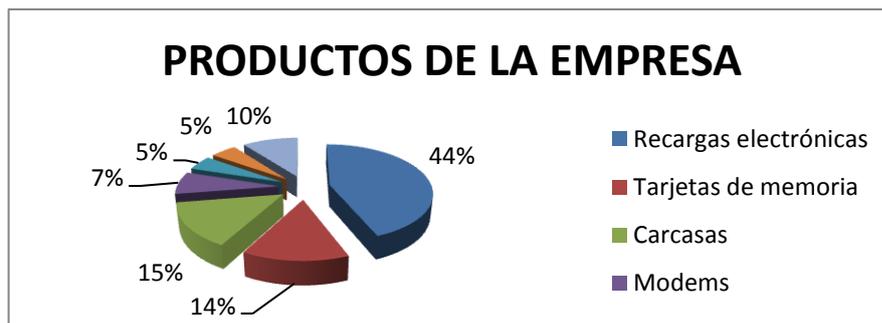
**CUADRO 36
PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Recargas electrónicas	136	44
Tarjetas de memoria	43	14
Carcasas	45	15
Modems	23	7
Chips	15	5
Flash Memori	15	5
Celulares	32	10
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 39



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 44% de los encuestados prefieren comprar equipos, el 14 compran tarjetas de memoria, el 15%, los chips con un 7%, módems, el 5% chips, el 5% y flash memory el 10% restante las recargas electrónicas con un 6%. Estos resultados se dan ya que las recargas son siempre en este tipo de negocios los productos de mayor demanda.

3. ¿Cuáles son las razones por las que adquiere los productos de LOJATEL?

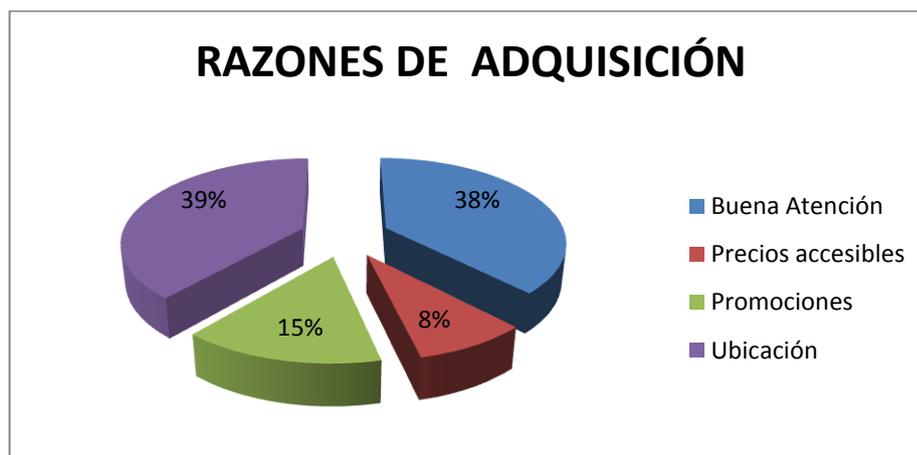
CUADRO 37
RAZONES DE ADQUISICIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	%
Buena Atención	198	38
Precios accesibles	45	9
Promociones	78	15
Ubicación	203	39

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 40



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La razón de adquisición de los productos de la empresa se da por la buena ubicación con un 39%; la buena atención con un 38%, las promociones con un 15% y finalmente por los precios accesibles. Los resultados presentados se dan porque la empresa posee una ubicación central que facilita a los clientes llegar hasta la empresa.

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene usted con la atención que recibe de los empleados de LOJATEL?

CUADRO 38
ATENCIÓN AL CLIENTE

DETALLE	FRECUENCIA	%
Muy Buena	156	50
Buena	81	26
Regular	39	13
Mala	33	11
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 41



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la atención al cliente por parte de la empresa, el 50% manifiestan que la atención es muy buena; el 26% manifiestan que es buena; el 13% manifiestan que la atención es regular; y finalmente el 11% manifiesta que la atención es mala.

5. ¿La calidad de los productos que la empresa LOJATEL le ofrece es?

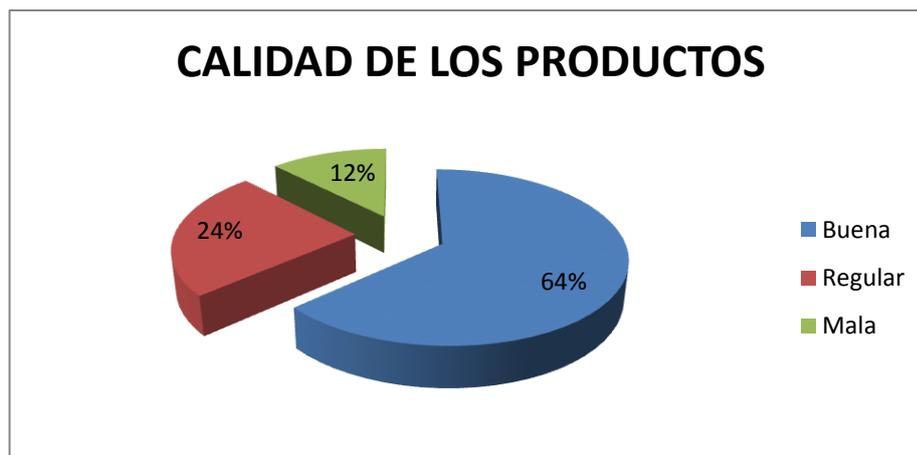
CUADRO 39
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
Buena	196	63
Regular	75	24
Mala	38	12
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 42



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La calidad de los productos de la empresa según los encuestados en buena con un 63%; el 24% manifiestan que es regular y el 12% dice que es mala. Esto se da porque los productos que vende la empresa en su mayoría son productos que vienen de las grande comercializadoras del país y que por lo general tienen ciertos estándares de calidad

6. ¿Los productos que ofrece la empresa cubren sus necesidades?

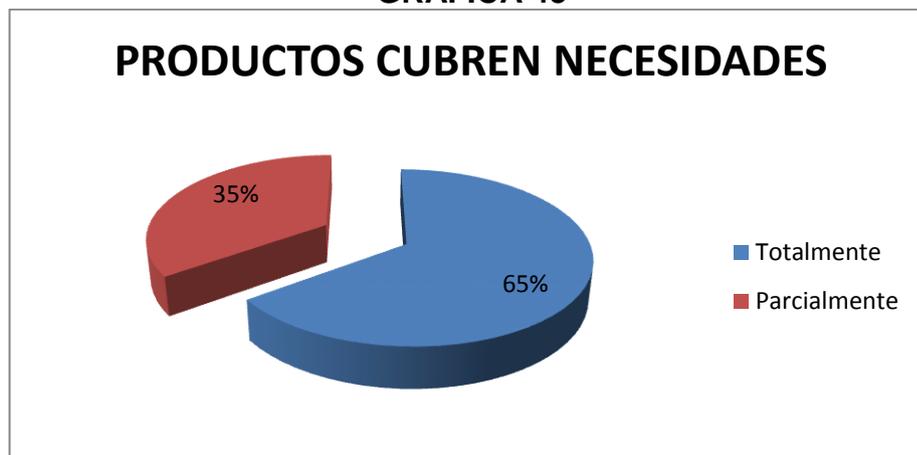
CUADRO 40
PRODUCTOS CUBREN NECESIDADES

DETALLE	FRECUENCIA	%
Totalmente	201	65
Parcialmente	108	35
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 43



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar si los productos que vende la empresa cubren las necesidades del cliente, La mayoría de los encuestados dicen que si lo hacen con 65%, y el 35% manifiestan que no las cubre, estos resultados se dan porque por lo general los productos son de buena calidad según la pregunta anterior y por ello, cubren las necesidades de los clientes

7. ¿Existe en el mercado local otras empresas que le ofrezcan el mismo servicio? ; indique cuáles?

CUADRO 41
OTRAS EMPRESAS QUE OFRECEN EL SERVICIO

DETALLE	FRECUENCIA	%
Fc celulares	10	3
Cnt	80	24
Vimotech	45	15
Mega Wuonder	32	10
Claro	72	28
Movistore	42	14
Movishop	18	6
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 44



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de clientes encuestados manifiestan el 3%, que ofrece mismo servicio como es el caso de FC celulares. El 24% manifiestan que es la empresa CNT, el 15% la empresa vimotech, el 10% la empresa mega Wuonder, el 28% manifiestan que es la empresa Claro, el 14% la empresa Movistore, y el 16% la empresa Movishop; esto permite conocer que para la empresa LOJATEL existe una gran competencia en la ciudad de Loja.

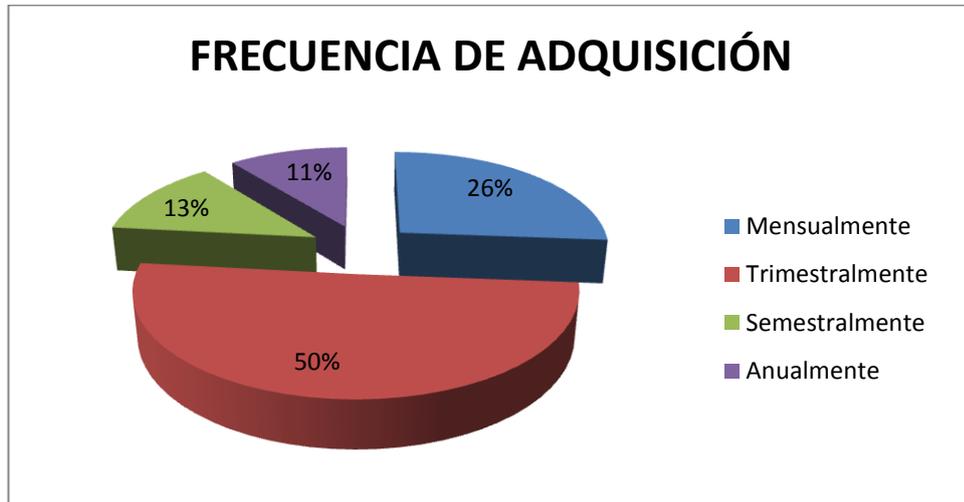
8. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en la empresa LOJATEL?

**CUADRO 42
FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Mensualmente	81	26
Trimestralmente	156	50
Semestralmente	39	13
Anualmente	33	11
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 45



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la frecuencia de adquisición de los productos de la empresa, la mayor parte manifiesta que es que las compras son trimestrales con un 50%, luego le siguen las compras mensuales con un 26%, así mismo las compras semestrales con un 13% y finalmente las compras anuales con un 11%.

9. ¿Cuándo se le han presentado problemas en la empresa las soluciones han sido dadas?

CUADRO 43

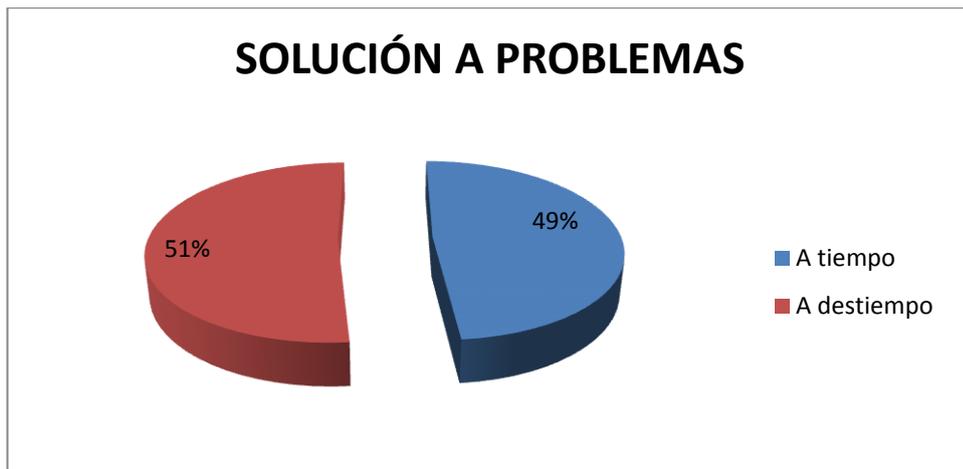
SOLUCIÓN A PROBLEMAS

DETALLE	FRECUENCIA	%
A tiempo	150	49
A destiempo	159	51
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 46



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a las soluciones por parte de la empresa los encuestados manifiestan en su mayoría que no se han dado a tiempo con un 51%, y el 49% manifiestan que se han dado a tiempo. Esto se da porque los arreglos de quipos siempre sufren retraso para la entrega oportuna por parte de la empresa

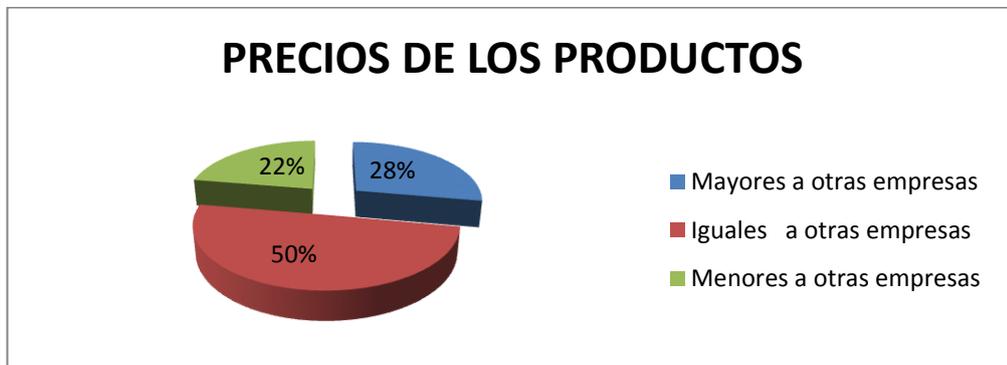
10.¿.- Los precios de los productos son: ?

**CUADRO 44
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Mayores a otras empresas	86	28
Iguals a otras empresas	154	50
Menores a otras empresas	69	22
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 47



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar sobre el precio de los productos de la empresa, la mayor parte de encuestados los consideran iguales a los de otras empresa, con el 50%, el 28% consideran que son mayores que los de la competencia y el 22% consideran que son menores que los de otras empresa. En cuanto a esta pregunta los datos que se observan se dan porque la empresa posee productos que son franquiciados al igual que otras empresa, y solo productos similares son las carcasas que cada empresa le pone el precio.

11. ¿Considera que la ubicación de la empresa LOJATEL es un lugar estratégico?

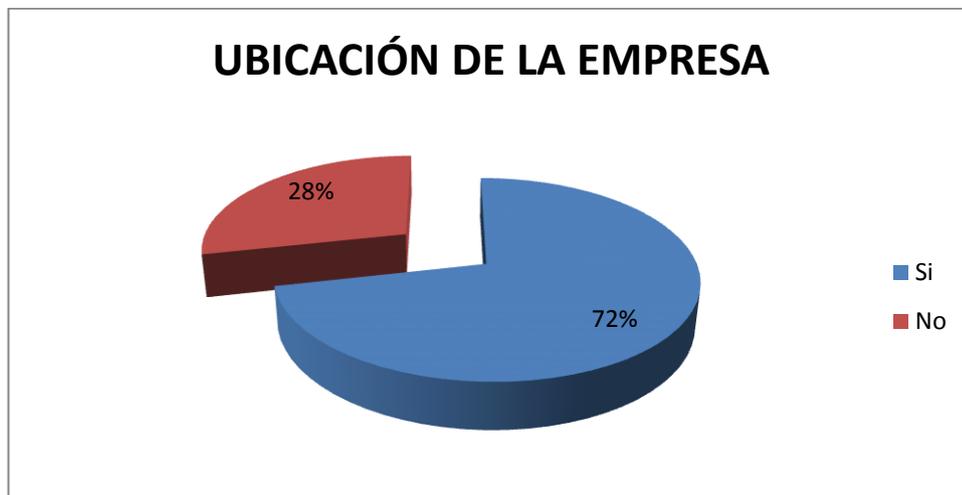
CUADRO 45
UBICACIÓN DE LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
Si	221	72
No	88	28
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 48



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la ubicación de la empresa, los encuestados manifiestan que esta es estratégica en un 72%, y el 28% consideran que no lo es. Los resultados que se observan son porque la empresa como ya se dijo tiene una ubicación central que le permite que los clientes lleguen con facilidad, pero así mismo algunos clientes se ven afectados por no tener estacionamiento y no poder llegar en su vehículo hacia el lugar

12. ¿Financieramente la empresa LOJATEL es para usted?

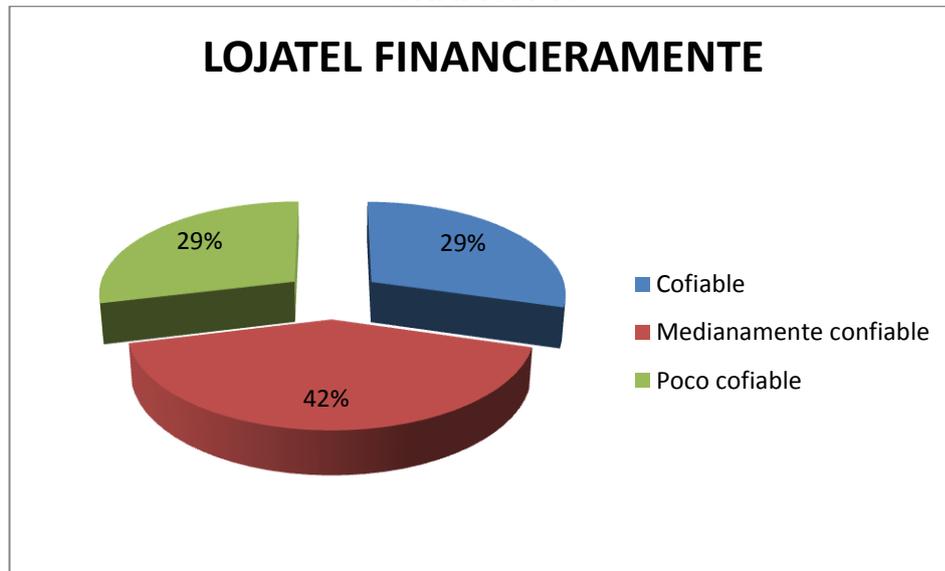
CUADRO 46
PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	%
Confiable	91	29
Medianamente confiable	129	42
Poco confiable	89	29
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 49



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a cómo la ven financieramente los clientes a la empresa **LOJATEL**, el 29% de los clientes manifiestan ver como una empresa confiable, el 42% manifiesta que es una empresa medianamente confiable, y el 29% restante manifiestan que es una empresa poco confiable.

13. ¿A través de qué medios conoció la empresa LOJATEL?

CUADRO 47

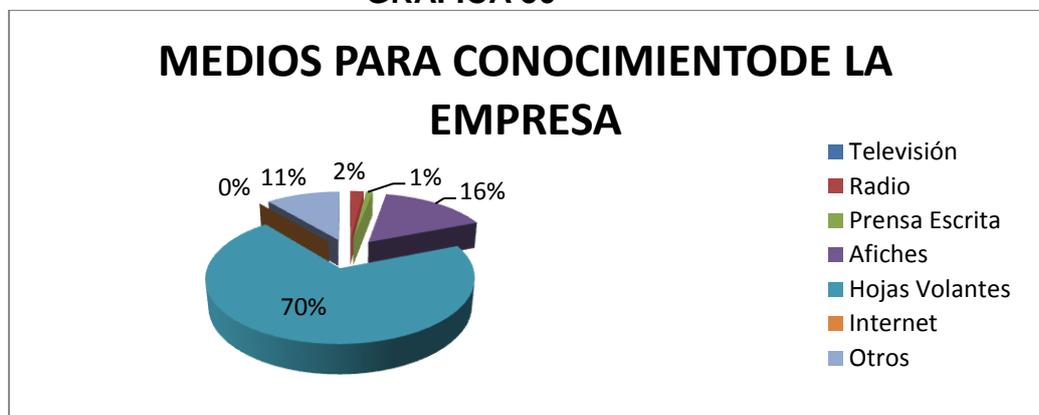
MEDIOS PARA CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	%
Televisión	0	0
Radio	13	2
Prensa Escrita	4	1
Afiches	96	16
Hojas Volantes	437	70
Internet	0	0
Otros	67	11

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 50



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al determinar los medios por los cuales al empresa se conoció por parte de los clientes, estos manifiestan en un 70% que fue mediante hojas volantes, el 2% de encuestados manifiestan que fue por la radio; el 1% mediante la prensa escrita; el 16% mediante afiches; y el 11% por otros medios: estos resultados se dan porque la empresa como ya se manifestó en la entrevista al gerente solo realiza publicidad mediante hojas volantes.

14. ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para informarse?

CUADRO 48

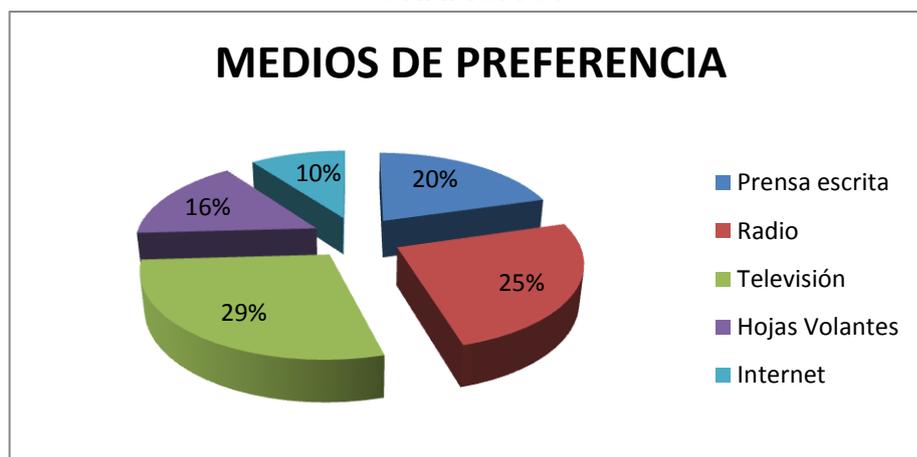
MEDIOS DE PREFERENCIA

DETALLE	FRECUENCIA	%
Prensa escrita	199	20
Radio	245	25
Televisión	277	28
Hojas Volantes	154	16
Internet	98	10

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 51



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Entre los medios de mayor preferencia se encuentra la televisión con el 29% de aceptación; seguida de la prensa escrita con el 20%, le sigue la radio con el 25%, luego están las hojas volantes con el 16%, y finalmente el internet con 10% de aceptación. Esto se da porque la televisión es un medio masivo y con imágenes por lo cual siempre es preferido por la ciudadanía.

PRENSA ESCRITA

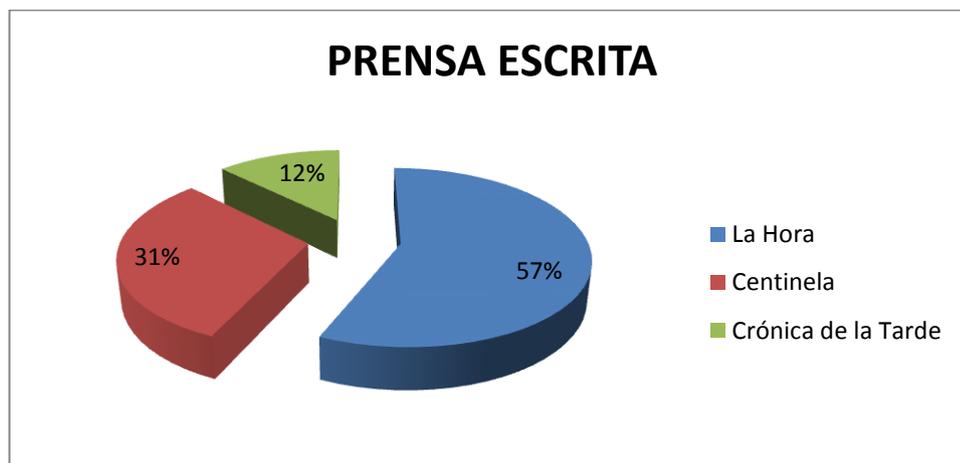
**CUADRO 49
PRENSA ESCRITA**

DETALLE	FRECUENCIA	%
La Hora	175	57
Centinela	95	31
Crónica de la Tarde	39	13
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 52



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a los medios de comunicación como la prensa, el 57% de los encuestados manifiestan que diario la hora es del de preferencia, le sigue diario centinela con el 31% y finalmente está Crónica el diario de Loja que tiene un 12% de aceptación. Esto es porque diario la Hora tiene una mejor presentación y noticias actualizadas.

RADIO DE MAYOR SINTONÍA

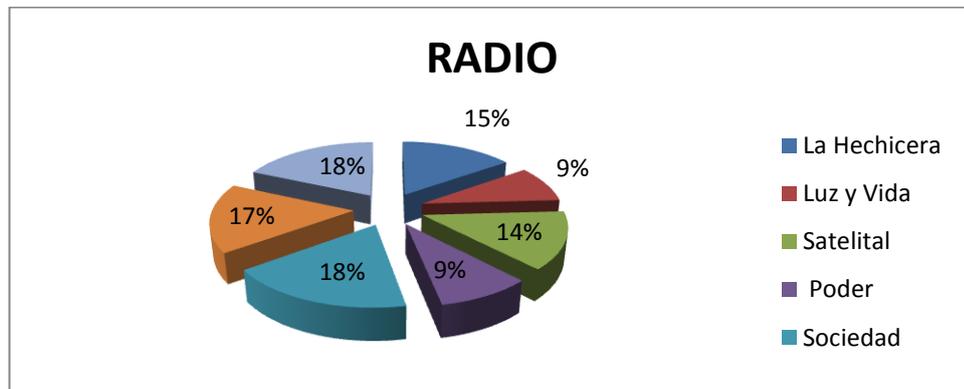
CUADRO 50
RADIO

DETALLE	FRECUENCIA	%
La Hechicera	173	15
Luz y Vida	101	9
Satelital	156	14
Poder	103	9
Sociedad	205	18
Boquerón	189	17
Otras	209	18

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 53



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a las radios de preferencia se puede observar en primer lugar la radio Sociedad con el 18%, seguida de boquerón F.M. con el 17%, a continuación se tiene la hechicera con el 15% de aceptación; con el 14% se encuentra la radio Satelital; y finalmente luz y vida y radio poder con el 9% se aceptación. Estas tendencia se puede originar porque Radio Sociedad tiene excelente música y programas variados, haciendo que sea escuchada por la gran parte de la ciudadanía, mientras que Radio Poder y Luz y Vida son radios con un público más selecto

TELEVISIÓN

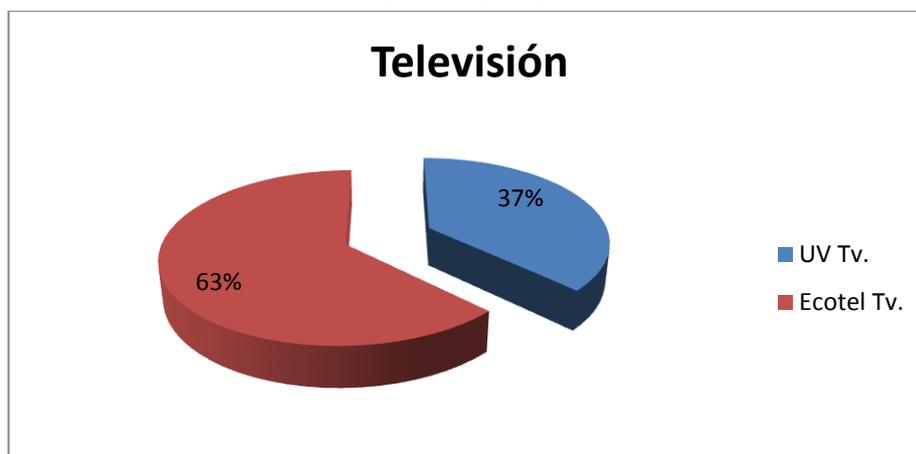
CUADRO 51
TELEVISIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	%
UV Tv.	115	37
Ecotel Tv.	194	63
TOTAL	309	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 54



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a los canales televisivos la mayor parte de encuestados prefiere Ecotel Tv. Con el 63% de aceptación, mientras que el restante 37% prefieren UV televisión. Estas tendencias se pueden dar porque Ecotel es un medio que a pesar de ser más joven que Uv televisión es un medio de mayor credibilidad en los televidentes de esta región.

15. ¿En qué jornada usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?

CUADRO 52

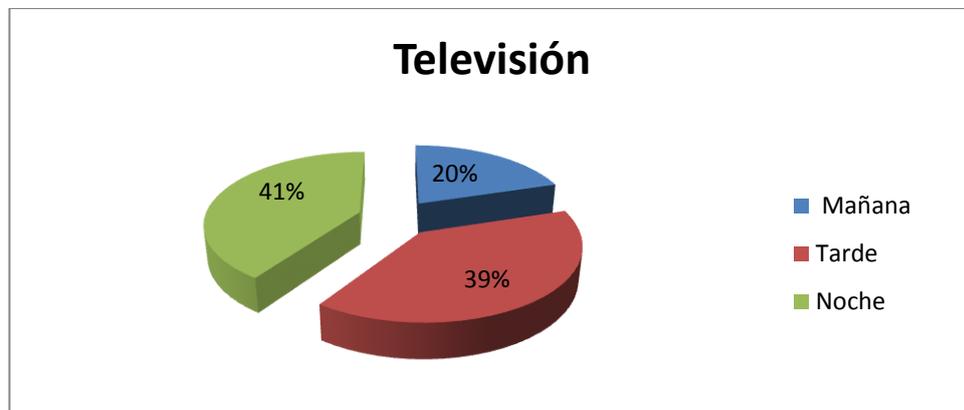
TELEVISIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	%
Mañana	56	20
Tarde	109	39
Noche	112	40
TOTAL	277	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 55



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los encuestados manifiesta que sintonizan la televisión preferentemente en las noches, con el 41%, luego los encuestados prefieren el horario de la tarde para sintonizar los medios antes mencionados, y el 20% de encuestados prefieren el horario de la mañana

CUADRO 53

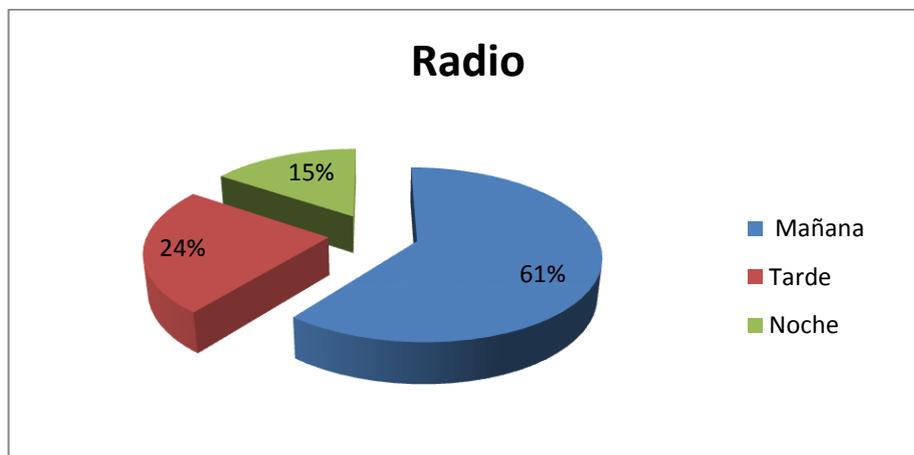
Radio

DETALLE	FRECUENCIA	%
Mañana	143	58
Tarde	63	23
Noche	41	15
TOTAL	247	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 56



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la radio se refiere el 61% de encuestados manifiesta que la sintoniza en las mañanas; el 24% en las tardes y solo el 15% en las noches, De los datos observados se puede colegir que la mayor parte de encuestas sintoniza la radio en las tardes porque es el horario en que todos están en sus trabajos o manejando y por ello se aprovecha para sintonizar este medio.

16. ¿Sugiera algunas recomendaciones que usted considere convenientes para que la empresa LOJATEL mejore sus actividades?

**CUADRO 54
SUGERENCIAS A LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Extender Horarios	185	30
Mejorar publicidad	199	32
Realizar Mejores promociones	96	16
Mejor servicio técnico	133	22
TOTAL	613	100

Fuente: Encuesta a los Clientes Externos de la empresa LOJATEL
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 57



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a las sugerencias que los encuestados dan a la empresa, es evidente que el 32% de ellos pide mejorar la publicidad de la empresa, el 30% extender los horarios de atención; el 22% sugiere que se mejore el servicios técnico y el 16% que se mejoren las promociones de la empresa

RESUMEN DE LOS FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- ❖ Liderazgo por parte del gerente de la empresa
- ❖ Buena relación de los empleados con los directivos de la empresa
- ❖ Personal calificado
- ❖ Buena imagen empresarial
- ❖ Situación financiera de la empresa
- ❖ Calidad de los productos
- ❖ Buena ubicación
- ❖ Fácil acceso

DEBILIDADES

- ❖ No existe planificación estratégica
- ❖ Inadecuada distribución de la parte administrativa.
- ❖ No existe una estructura organizacional en la empresa
- ❖ No cuenta con misión y visión.
- ❖ Baja motivación para los empleados.
- ❖ No existe manuales de funciones y procedimientos
- ❖ Bajo conocimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ Escasa capacitación de los empleados
- ❖ Inadecuado espacio físico.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

1. Para poder elaborar la matriz fue necesario elaborar una lista de las fortalezas y debilidades identificadas en la investigación de campo
2. En segundo lugar se asignó pesos a las alternativas de 0,0 a las alternativas menos importantes, 1,0 a las alternativas importantes

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia del mismo, para alcanzar el éxito de la organización, independiente mente de que un factor represente fortaleza o debilidad, sin olvidar que la suma de los pesos deberá dar uno 1,0,

3. En tercer lugar se procedió a asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una
Debilidad mayor calificación 1
Debilidad menor calificación 2
Una fuerza menor calificación 3
Una fuerza mayor calificación 4
4. Luego se procedió a multiplicar el peso por cada factor por su calificación correspondiente, para determinar la calificación ponderada de cada factor.
5. Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

Es necesario tomar en cuenta que sea cual sea la cantidad de factores que intervienen en una matriz **EFI**, el total ponderado puede ir de un mínimo de uno a un máximo de cuatro, siendo la calificación promedio de 2,5; los

totales ponderados muy por debajo de ésta cantidad, caracteriza que las organizaciones son muy débiles en lo interno, mientras que una calificación que supera éste valor son fuertes en el entorno interno.

Es importante tomar en cuenta que no importa la cantidad de factores que se analicen, siempre éstos valores deberán sumar uno.

RESUMEN DE LOS FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- ❖ Liderazgo por parte del gerente de la empresa
- ❖ Buena relación de los empleados con los directivos de la empresa
- ❖ Personal calificado
- ❖ Buena imagen empresarial
- ❖ Situación financiera de la empresa
- ❖ Calidad de los productos
- ❖ Buena ubicación
- ❖ Fácil acceso

DEBILIDADES

- ❖ No existe planificación estratégica
- ❖ Inadecuada distribución de la parte administrativa.
- ❖ No existe una estructura organizacional en la empresa
- ❖ No cuenta con misión y visión.

- ❖ Baja motivación para los empleados.
- ❖ No existe manuales de funciones y procedimientos
- ❖ Bajo conocimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ Escasa capacitación de los empleados
- ❖ Inadecuado espacio físico.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

6. Para poder elaborar la matriz fue necesario elaborar una lista de las fortalezas y debilidades identificadas en la investigación de campo

7. En segundo lugar se asignó pesos a las alternativas de 0,0 a las alternativas menos importantes, 1,0 a las alternativas importantes

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia del mismo, para alcanzar el éxito de la organización, independiente mente de que un factor represente fortaleza o debilidad, sin olvidar que la suma de los pesos deberá dar uno 1,0,

8. En tercer lugar se procedió a asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una

Debilidad mayor calificación 1

Debilidad menor calificación 2

Una fuerza menor calificación 3

Una fuerza mayor calificación 4

9. Luego se procedió a multiplicar el peso por cada factor por su calificación correspondiente, para determinar la calificación ponderada de cada factor.
10. Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

Es necesario tomar en cuenta que sea cual sea la cantidad de factores que intervienen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de uno a un máximo de cuatro, siendo la calificación promedio de 2,5; los totales ponderados muy por debajo de ésta cantidad, caracteriza que las organizaciones son muy débiles en lo interno, mientras que una calificación que supera éste valor son fuertes en lo interno.

Es importante tomar en cuenta que no importa la cantidad de factores que se analicen, siempre éstos valores deberán sumar uno.

Cuadro 55
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1. Liderazgo por parte del gerente	Pregunta 14 encuesta a los empleados	0,15	4	0,60
2. Buena relación de empleados con directivos	Pregunta 13 encuesta a los empleados	0,03	3	0,09
3. Personal calificado	Pregunta 5 encuesta consumidores	0,15	4	0,6
4. Buena imagen empresarial	Amenaza de nuevos competidores	0,14	3	0,42
5. Buena situación financiera de la empresa	Entrevista gerente pregunta 8 y 18 empleados	0,09	4	0,36
7. Calidad de los productos	Pregunta 17 a los empleados y 5 a los clientes	0,17	4	0,68
8. Buena atención de la empresa a los clientes	Pregunta 3 y 4 encuesta a clientes	0,03	3	0,09
9. Fácil acceso y buena ubicación de la empresa	Pregunta 10 encuesta a clientes	0,02	3	0,06
TOTAL DE FORTALEZAS				2,90
DEBILIDADES				
1. No existe planificación estratégica	Pregunta 1 entrevista gerente	0,02	1	0,07
2. No tiene misión, visión y objetivos organizacionales	Pregunta 3 , 4 y 5 entrevista gerente; pregunta 7 encuesta empleados	0,01	1	0,01
2. Inadecuada distribución de la parte administrativa	Pregunta 15 encuesta empleados	0,015	2	0,03
3. No existe estructura organizacional de la empresa	Pregunta 9 encuesta a los empleados	0,07	1	0,07
4. Fuerte competencia en el mercado local (Competencia desleal.)	Rivalidad entre competidores	0,01	1	0,4
5. No existen manuales de funciones, procedimientos y de bienvenida a los empleados.	Pregunta 11 entrevista gerente	0,03	1	0,03
6. Bajos planes de capacitación	Pregunta 6 encuesta empleados	0,03	2	0,06
7. Baja publicidad por parte de la empresa	Pregunta 20 encuesta empleados	0,027	2	0,054
8. Bajo nivel de promociones	Pregunta 22 de encuesta a empleados	0,01	2	0,02
TOTAL DE DEBILIDADES				0,74
TOTAL PONDERADO		1,00		3,64

Elaboración: La Autora

Lo que indica una gran fortaleza por parte de la empresa LOJATEL a lo interno de la misma.

CUADRO 56

MATRIZ FODA	
INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Liderazgo por parte del gerente	1. No existe planificación estratégica
2. Buena relación de empleados con directivos	2. No tiene misión, visión y objetivos organizacionales
3. Personal calificado	2. Inadecuada distribución de la parte administrativa
4. Buena imagen empresarial	3. No existe estructura organizacional de la empresa
5. Buena situación financiera de la empresa	4. No existen manuales de funciones,
6. Calidad de los productos	5. Procedimientos y de bienvenida para los empleados.
7. Buena atención a los clientes	6. Bajos planes de capacitación
8. Fácil acceso y buena ubicación de la empresa	7. Baja publicidad por parte de la empresa
	7. Bajo nivel de promociones
	9 No existe un programa contable para la empresa
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Incremento poblacional de la ciudad de Loja	1. Bajos ingresos de la población lojana
2. Estabilidad política del país	2. Disminución de las remesas de los migrantes
3. Facilidad crediticia para empresas y bajas tasas de interés	3. Fuerte competencia en el mercado local (Competencia desleal.)
4. Altas barreras de entrada para nuevas empresas	4. Existencia de productos sustitutos
5. Existencia de tecnología más avanzada en el mercado	5. Bajo poder de negociación con los clientes
6. Poder de negociación con los proveedores	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La matriz de alto impacto o de combinaciones de FO – FA – DO – DA, es una herramienta de gestión cuya aplicabilidad sirve básicamente para identificar alternativas estratégicas, las que se obtienen utilizando el siguiente procedimiento.

- 1. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO):** Para la identificación de éste tipo de estrategias se debió plantear la siguiente interrogante. ¿Cómo utilizar los puntos fuertes de la empresa LOJATEL, para poder aprovechar las oportunidades.
- 2. FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA):** Para poder identificar las estrategias FA, se debe plantear la siguiente interrogante; ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa LOJATEL para poder evitar las amenazas reales y potenciales de la empresa.
- 3. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO):** La obtención de éstas estrategias fue posible gracias a de la interpretación de la respuesta obtenida a la siguiente interrogante. ¿Cómo utilizar las oportunidades para poder superar las deficiencias que están experimentando?
- 4. DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA):** Estas estrategias fueron obtenidas como resultado de la aplicación de la siguiente interrogante. ¿Cómo minimizar las debilidades y evitar las amenazas?

Cuadro 57
MATRIZ DE ALTO IMPACTO

<p align="center">FACTOR INTERNO</p> <p align="center">FACTOR EXTERNO</p>	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Liderazgo del gerente 2 Buena relación empleados directivos 3 Personal calificado 4 Buena imagen empresarial 5 Buena situación financiera de la empresa 6 Ubicación Estratégica de la empresa 7 Calidad y variedad de los productos 8 Buena atención a los clientes 9 Fácil acceso y buena ubicación de la empresa 10 Buena imagen corporativa 	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No cuenta la empresa con una planificación estratégica. 2 No tiene misión, visión y objetivos organizacionales 3 Inadecuada distribución de la parte administrativa 4 No existe estructura organizacional de la empresa 5 No existen manuales de funciones, procedimientos y de bienvenida a los empleados. 6 Bajos planes de capacitación 7 Baja Publicidad reducidas promociones
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incremento poblacional de la ciudad de Loja 2 Estabilidad política del país 3 Facilidad crediticia para empresas y bajas tasas de interés 4 Altas barreras de entrada para nuevas empresas 5 Existencia de tecnología más avanzada en el mercado 6 Poder de negociación con los proveedores 	<p align="center">ESTRATEGIA (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Desarrollar programas permanentes de capacitación al personal para que ofrezcan un mejor servicio.(F3,O5) 2 Realizar un plan publicitario para la empresa LOJATEL a través de cuñas radiales, y prensa escrita. (F4, O3) 3 Aumentar la participación en el mercado mediante la firma de convenios institucionales. (F5,O6) 4 Ofrecer descuentos especiales por las compras a clientes preferenciales.(F9,O7) 5 Adquirir un programa contable para la empresa LOJATEL (F8,O4) 	<p align="center">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar un manual orgánico funcional para la empresa LOJATEL. (D5, O1) 2 Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa. (D6, O4) 3 Desarrollar campañas Publicitarias y promocionales para garantizar la fidelidad de los clientes. (D7, O3) 4 Incrementar el área de servicio al cliente vía página web de la empresa. (D7, O5) 5 Alquiler de un nuevo local comercial que permita incrementar nuevos productos y servicios en telefonía celular(D3, O7)
<p align="center">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Bajos ingresos de la población lojana 2 Disminución de las remesas de los migrantes 3 Fuerte competencia en el mercado local (Competencia desleal.) 4 Existencia de productos sustitutos 5 Bajo poder de negociación con los clientes 	<p align="center">ESTRATEGIA (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa LOJATEL. (F1,A1) 2. Difundir los servicios que ofrece la empresa de telefonía a través de campañas de publicidad más agresivas. (F7, A5) 3. Implementar servicios adicionales para los clientes, como es caso de servicio técnico y por medio de páginas virtuales (F8, A4). 4. Implementar en la empresa LOJATEL un reglamento de admisión y empleo (A4, F10) 	<p align="center">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr la competitividad a través de la oferta de productos de calidad a precios competitivos. (D7, A5) 2. Creación de estrategias de publicidad y promoción para superar la competencia. (D7, A5) 3. Realizar la visión, misión y valores para la empresa LOJATEL. (D2, A1) 4. Difundir entre los clientes las ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia. (D1,A6) 5. Realizar un plan de capacitación para el personal en general sobre comunicación eficaz,(D6, A3).

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

El Plan de estratégico aplicado a la empresa **LOJATEL** plasmará estrategias que permitan el desarrollo y futuro posicionamiento en el mercado logrando ser un establecimiento de telefonía celular reconocido que satisfaga de una manera oportuna las necesidades de los clientes, lo que se verá directamente reflejado en los ingresos de la empresa

Esta propuesta está encaminada a llenar las expectativas de los clientes actuales además de ganar nuevos clientes, ya que es una empresa muy reconocida en el mercado.

Se promocionará a la empresa **LOJATEL**, de tal manera que se posicione en la mente de las personas y tenga un mayor reconocimiento no solo a nivel local sino también regional.

CUADRO 58

RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico 1	1. Capacitar al personal de la empresa LOJATEL para lograr mayor eficiencia y aprovechar la confianza y buena disponibilidad del talento humano.
Objetivo estratégico 2	2. Realizar un plan publicitario y de promoción para la empresa LOJATEL con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
Objetivo estratégico 3	3. Establecer una guía en línea la que se vincule la empresa con los clientes con el fin de facilitar el manejo y funcionalidad de los equipos celulares, para permitirles prosperar y de ésta manera incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado Lojano.
Objetivo estratégico 4	4. Implementar un manual de funciones para la empresa LOJATEL
Objetivo estratégico 5	5. Adquirir un programa contable para la empresa LOJATEL
Objetivo estratégico 6	6. Disponer de un espacio físico más espacioso, en donde se pueda brindar mejor comodidad a los clientes, empleados y directivos de la empresa.
Objetivo estratégico 7	7. Implementar en la empresa LOJATEL un reglamento de admisión y empleo.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- ❖ Ampliar la gama de productos adquiriendo equipos importados para mayor variedad
- ❖ Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores
- ❖ Conceder a los distribuidores facilidades especiales.
- ❖ Invertir en tecnología con programas que faciliten la interacción del cliente con los productos que se ofrecen.
- ❖ Mejorar la infraestructura e imagen corporativa de la empresa, incrementando el departamento de servicio técnico en la empresa y área de recreación para niños

MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA

Desarrollar ventajas en marketing

- ❖ Desarrollando una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos de telefonía celular certificados y garantizados
- ❖ Mejorar su ventaja de diferenciación frente a las demás que ofrecen el mismo servicio.
- ❖ Ingresar en nuevos mercados mediante alianzas estratégicas con Supermaxi, potenciales clientes para que se promocióne a la empresa y sus productos el fin de semana, donde hay mayor afluencia de personas.
- ❖ Gran promoción de las ventajas competitivas de nuestro producto: marca, calidad, duración y servicio.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- ❖ Introducir productos y servicios que concuerden con los de la competencia, para que la empresa sea una empresa competitiva.
- ❖ Firma de acuerdos exclusivos con proveedores, para obtener descuentos para la compra de equipos celulares de última generación, etc.
- ❖ Promociones en ofertas y descuentos por temporadas bajas.
- ❖ Atacar a los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos y necesidades de los clientes.
- ❖ Publicidad del producto (Radio y televisión) por ser los medios de mayor preferencia por parte de los clientes según resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa, en los que se expresará información de ventajas comparativas y competitivas en relación con los competidores.
- ❖ Implementar servicios adicionales para los clientes como entrega a domicilio, funcionalidad y mayor aprovechamiento de los equipos celulares.
- ❖ Atacar segmentos de mercado no trabajadas por la competencia

Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es si se prefiere crear un nuevo mercado o bien si se elige ampliar la participación actual, para responder a esta cuestión, es indispensable el conocimiento del producto o servicio y su ciclo de vida, ya que quien entra en primer lugar usualmente mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores,

de todas formas es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Propuesta de la misión, visión, objetivos y valores para LOJATEL



❖ Misión

Somos una empresa que provee servicios de telefonía celular, desde recargas hasta la adquisición de equipos completos de última generación, con un gran stock, un excelente servicio y los mejores precios del mercado.



❖ Visión

Estar entre las primeras empresas proveedoras del servicio de telefonía celular local, crecer ofreciendo calidad en sus productos y servicio captando la mayor parte del mercado local, cantonal y regional, respondiendo a las más estrictas exigencias de sus clientes, buscando atender siempre con prontitud y esmero.

❖ Valores

Los valores ha sido la clave de éxito que maneja las actividades cotidianas de la empresa, a continuación se realiza el siguiente detalle.

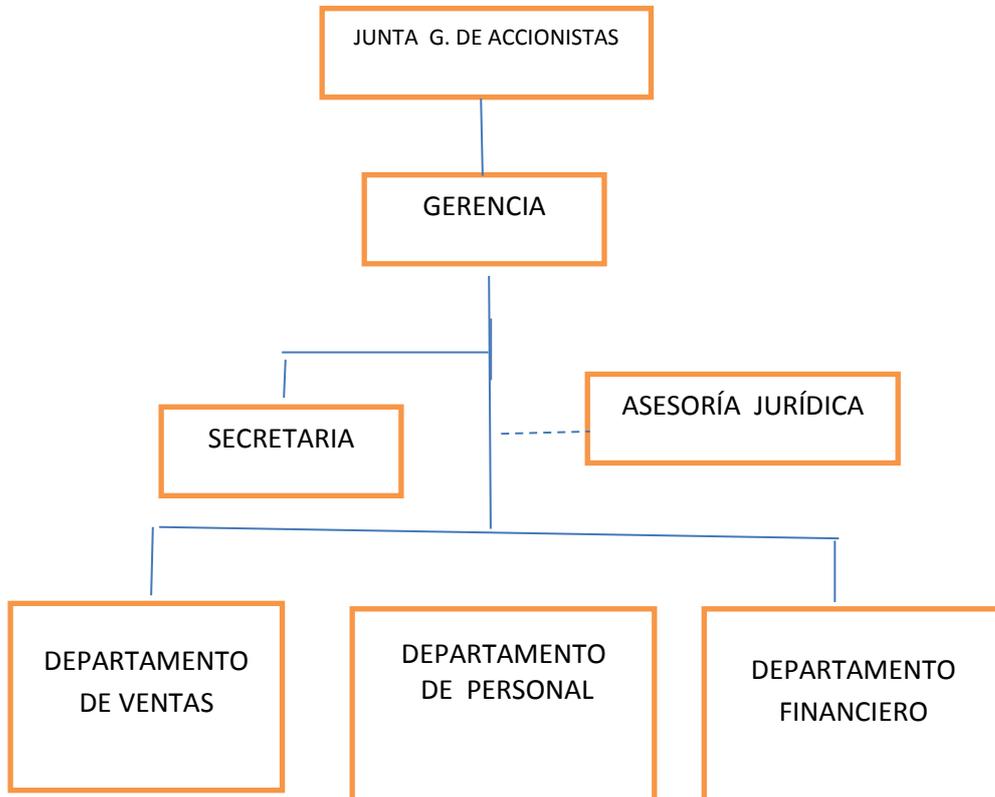
- ❖ **Responsabilidad.-** Lo que hace que la empresa cumpla a cabalidad con las obligaciones directas de los clientes.
- ❖ **Puntualidad.-** Se cumple por parte de los empleados en los horarios de trabajo establecidos tanto para los empleados internos y externos de la empresa.
- ❖ **Liderazgo.-** Aplicado por parte de los directivos dirigiendo y asumiendo retos que propicien cambios que garanticen siempre un excelente comportamiento organizacional entre empleados y directivos.
- ❖ **Ética.-** En cada una de nuestras acciones con el fin de llegar a la excelencia.
- ❖ **Respeto.-** Es aplicado en el trato a nuestros empleados, clientes, proveedores y competidores.
- ❖ **Honestidad.-** Despachar las solicitudes de compra de acuerdo a las características, cantidades y precios establecidos y a las necesidades de cada cliente.
- ❖ **Políticas** la empresa no cuenta con políticas debidamente estructuradas sin embargo muy poco se aplican en la práctica.

Políticas que posee la empresa **LOJATEL**

- ❖ Hora de entrada 8:00am hasta las 12:00 pm; 14:00 A 18:00
- ❖ Dos horas se concede para el almuerzo (Fuera de la empresa)
- ❖ Los pagos al personal se efectúa mensualmente en efectivo tanto al personal de planta cómo a los comisionistas.
- ❖ Entrega de productos a los clientes puerta a puerta.

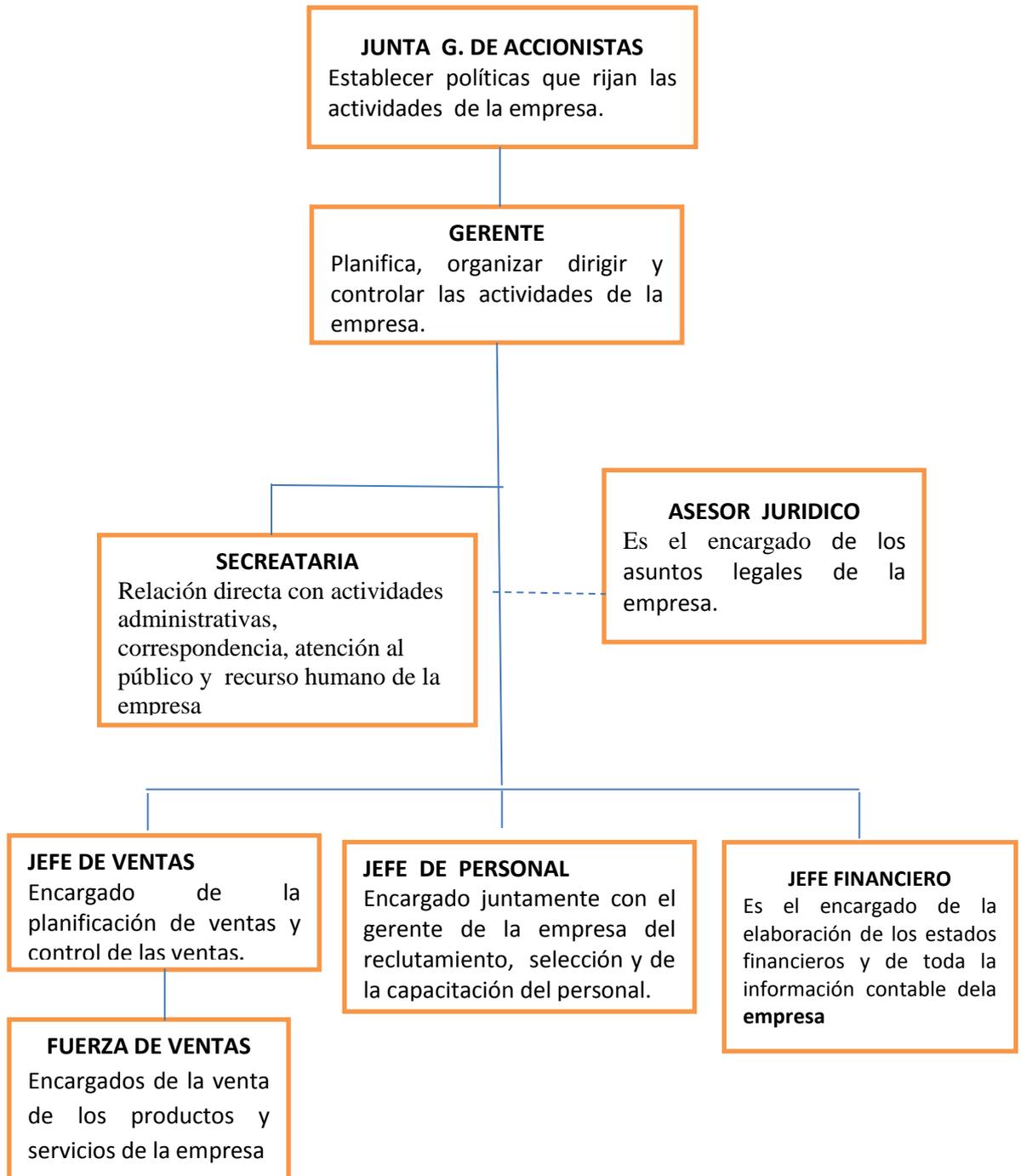
GRÁFICA 58

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



GRÁFICA 59

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO UNO

- ❖ *Capacitar al personal de la empresa LOJATEL para lograr mayor eficiencia y aprovechar la confianza, compromiso y disponibilidad del talento humano.*

PROBLEMA.- Falta a los empleados adquirir conocimientos en cuanto a las labores que desempeña para que sean efectivas y eficaces según datos de la encuesta de empleados, por cuanto hasta el momento no han sido realizadas.

El gerente requiere asesoramiento en cuanto a la adecuada administración de la empresa y del talento humano que labora en la misma.

META

- ❖ Lograr a través de la capacitación el perfeccionamiento en el desempeño del personal y contar para el año 2015 con personal competente y calificado que se desenvuelva eficazmente en las tareas encomendadas ofreciendo un mejor servicio.

POLÍTICAS

- ❖ La capacitación deberá ser actualizada y permanente, para brindar un servicio satisfactorio a los clientes internos y externos de la empresa.
- ❖ Los talleres a desarrollarse se efectuarán de acuerdo a las tareas que desempeñen el gerente como los empleados y conforme a las necesidades de la empresa.

- ❖ El gerente de la empresa como el personal deberá emplear lo aprendido en la ejecución de sus tareas diarias.
- ❖ Planificar los programas de capacitación a través de cronogramas previamente establecidos donde consten fecha, hora, lugar y tema de capacitación, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales de la empresa.

ESTRATEGIAS

- ❖ Diseñar el procedimiento de capacitación tanto para el gerente como para el personal que labora en la empresa de telefonía celular.
- ❖ El plan de capacitación será dictado por profesionales competentes de la ciudad de Loja.
- ❖ El personal será encuestado para comprobar los resultados, y si es el caso mejorarlos programas de capacitación.

TÁCTICAS

- ❖ El plan de capacitación se efectuara en horarios que no interfieran con el horario de trabajo diario.
- ❖ La capacitación para todo el personal tendrá una duración de 40 horas pedagógicas y se lo realizara en la noche o los días sábados.
- ❖ El presente programa de capacitación se desarrollará tres veces al año.
- ❖ Los programas de capacitación se realizará de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- ❖ Analizar las empresas que brindan capacitación en los temas requeridos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- ❖ El presente proyecto se lo financiará con recursos propios de la empresa, ya que según entrevista del gerente la empresa cuenta con suficientes recursos para poder cubrir las necesidades a corto plazo. Sin embargo dada la necesidad de la empresa de ser más competitiva y con el fin de que los empleados aprovechen los programas de capacitación, los tres programas se financiaran el 50% con dinero de los empleados y el otro 50% lo pagará la empresa.

RESPONSABLE

El responsable será el gerente de la empresa **LOJATEL**

ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE BRINDAN CAPACITACIÓN

En la ciudad de Loja existen instituciones que se dedican a brindar este servicio, entre los centros de capacitación que hemos considerado y analizado en la ciudad de Loja tenemos los siguientes:

Servicio ecuatoriano de capacitación profesional (SECAP).

Instituto Tecnológico “Los Andes” (ANDESUR).

Fundación Centro Cultural “ASLOSCH”

Centro Educativo Latinoamericano (CEL).

De estas empresas la que presenta la mejor opción como empresa proveedora de capacitación es Instituto Tecnológico “Los Andes” (Andesur) y, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).

Se eligió el centro de capacitación profesional los ANDES por contar con un muy buen prestigio, ser reconocidos en el medio local y además cuenta con capacitadores con un amplio conocimiento y experiencia en temas empresariales y de personal.

CUADRO 59

CURSO/ TALLER	CONTENIDOS	LUGAR	PARTICIPANTES	DURACIÓN	COSTO POR PERSONA
1. ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio es primero • Niveles de la comunicación con el cliente • Saber escuchar • La escucha activa y empatía • Habilidades sociales. • Comunicación interna y externa y el liderazgo. 	Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”	Personal de LOJATEL.(10)	40 Horas última semana del mes de Lunes a viernes 2 horas diarias 19 a 21horas	\$35,00
2.LA MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional • Motivación del trabajo en equipo 	Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”	Empleados de la empresa.(10)	40 horas pedagógicas Lunes a viernes 2 horas diarias 19 a 21horas.	\$35,00
3. PERFIL COMPETITIVO CURSO DE GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional. • Motivación de equipos de trabajo • El tema de los grupos. • Relaciones públicas internas 	Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”	Gerente de LOJATEL	Fecha: por definir De19 h00 a 21h00 pm Lunes a viernes 2 horas diarias 19 a 21horas	\$ 35,00
4. SERVICIO TÉCNICO Y MANEJO DE EQUIPOS CELULARES	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica de equipos celulares • Manejo de equipos de última generación • Máximo aprovechamiento de equipos celulares. 	Proveedores de los equipos celulares	Jefe de ventas	Fechas por definir de acuerdo a la disponibilidad del personal de las empresas proveedoras, pero se dan todos los meses	No tiene costo por ser auspiciado por los proveedores de los equipos celulares

Fuente: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

LOJATEL LOJA.

Con el fin de lograr el propósito que persigue la empresa de capacitar a su personal para que sea más efectivo y eficaz cada programa de capacitación tendrá una duración de cuarenta horas pedagógicas y a sí mismo el valor será cubierto el 50% por los empleados con descuento directo al sueldo y el 50% financiera la empresa y constituirá un requisito indispensable para seguir laborando en la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO DOS

- ❖ *Realizar un plan publicitario y de promoción para la empresa LOJATEL con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.*

PROBLEMA.- Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. La falta de publicidad para la empresa significa ir perdiendo cada vez más la buena imagen y posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales, lo que significa para la empresa cada vez más una reducción mayor en sus ingresos; según datos de la encuesta de empleados no existe un programa de publicidad ya que únicamente han entregado hojas volantes a clientes y público en general.

METAS

- ❖ Lograr a través de la publicidad incrementar las ventas en un 25% para el siguiente año aprovechando el poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores y clientes.

- ❖ Crear una percepción de la empresa que permanezca en la mente de los clientes de una manera duradera y de ésta manera alcance un mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Al ser una empresa nueva es la primera vez que se va a realizar un plan de publicidad cuyo fin es incrementar las ventas y ganar un mayor segmento de mercado

POLÍTICAS

- ❖ La empresa se publicitará trimestralmente, para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa e inclusive las ofertas de temporada.
- ❖ Según los resultados de la encuesta aplicada a los clientes los medios de mayor preferencia son la radio y la televisión.
- ❖ El gerente de la empresa cómo el encargado de la toma decisiones aprovechará este medio para poder incrementar la imagen corporativa de la empresa.
- ❖ Planificar programas de mayor rating de sintonía con horarios previamente establecidos donde consten fecha, hora, y tema de difusión, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales de la empresa, sino más bien de estar atentos por sí algún problema en la programación y que altere el anuncio.

ESTRATEGIAS

- ❖ Diseñar la cuña publicitaria tanto para la radio como para la televisión.

- ❖ La cuña publicitaria será pasado en la programación de mayor sintonía.
- ❖ Se invitará a los clientes a escuchar la programación en la que se publicite la empresa, para luego realizar una evaluación de los resultados esperados a clientes.

TÁCTICAS

- ❖ El plan de publicidad se desarrollará en los noticieros del medio día.
- ❖ La cuña publicitaria tendrá una duración de tres segundos.
- ❖ El anuncio se repetirá tres veces a la semana, la última semana de cada mes.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- ❖ Analizar las empresas radiales y televisivas que operan en la ciudad de Loja con mayor sintonía.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- ❖ El presente proyecto se lo financia con recursos propios de la empresa, ya que según entrevista del gerente la empresa cuenta con suficientes recursos para poder cubrir las necesidades a corto plazo, sin embargo debido a la fuerte competencia en la ciudad de Loja de éste tipo de productos la publicidad se realizara en temporadas bajas, con el fin de aprovechar de mejor manera la fuerza de ventas con la que cuenta la empresa.

RESPONSABLE

El responsable será el gerente de la empresa **LOJATEL**, el que vigilará de cerca para que lo planeado se cumpla.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los clientes de LOJATEL, recomiendan la radio sociedad como la estación radial de mayor sintonía, y en cuanto a los canales de televisión de la ciudad al canal de UV televisión, para lo que fue necesario determinar el precio que cobran por cada anuncio publicitario, en los noticieros por ser éstos los espacio de mayor sintonía por parte de los clientes.

CUÑA RADIAL

LOJATEL Reduce distancias y mantiene amigos, a la hora de comprar telefonía celular su mejor alternativa, visítanos y encontraras carcacas, tarjetas de memoria, recargas, planes, módems, tablets, localizadores y mucho más visítanos y será un placer atenderlo.

Dirección: Imbabura entre Bolívar y Sucre.

Con la implementación del plan publicitario y de promoción establecido, se conseguirá que la empresa sea reconocida y alcance un mayor posicionamiento en el mercado.

CUADRO 60
PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA LOJATEL

MEDIO	DETALLE DE ANUNCIOS Y PROMOCIONES	MEDIO	# DE ANUNCIOS MENSUALES	DURACION	COSTO POR MES
1. Radio Sociedad	LOJATEL tecnología al alcance de sus manos telefonía celular su mejor alternativa, visítanos y encontraras equipos celulares de todas las marcas, mucho más visítanos y será un placer atenderlo. Dirección: Imbabura entre Bolívar y Sucre.	Radio Sociedad	40 anuncios Responsable Jefe de ventas	Lunes a viernes durante el horario 12 a 14 horas y de 19 a 21 horas	120
2. Uv. televisión	LOJATEL a la hora de comprar telefonía celular su mejor alternativa, visítanos. Dirección: Imbabura entre Bolívar y Sucre.	UV televisión	25 ANUNCIOS MENSUALES de lunes a sábado Responsable Jefe de ventas.	1 Hora al mes el anuncio será de 20" (segundos)	\$350,00
3. PROMOCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de diferentes promociones artículos por monto de compra, por la compra hasta \$ 50,00 entrega de un esfero o un llavero Por compras superiores a\$ 50,00 entrega de un toma todo y por compras superiores a \$150 dólares entrega de camisetas. (Los productos promocionales se entregaran por compras en efectivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Llaveros Toma todo Camisetas 	Responsable Jefe de ventas	Se realizará en temporadas bajas de la empresa	\$ 1030

CUADRO 61

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Llaveros	200	0,90	180
Toma todo	100	0,35	350
Camisetas	100	5,00	500
Radio y Televisión	65	3,00 y 14, 00	470
TOTAL PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			1500

PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

Fuente: Investigación directa
Elaboración: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO TRES

- ❖ *Establecer una guía en línea la que se vincule la empresa LOJATEL, con los clientes con el fin de facilitar el manejo y funcionalidad de los equipos celulares, para permitirles prosperar y de ésta manera incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado Lojano.*

PROBLEMA

Quienes han comprado equipos celulares en la mayor parte de los casos los clientes se remiten a utilizarlos para recepción de llamadas, perdiendo la gran oportunidad que existe en el mercado de poder hacer del celular un elemento indispensable en el desarrollo de actividades comerciales que ayude a articular información valiosa tanto para la educación como para el comercio, es por esto que la empresa ha querido aprovechar ésta oportunidad que el mercado le brinda en donde la mayor parte de los clientes no conocen adecuadamente la funcionalidad de los equipos celulares y de ésta manera se incremente el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes actuales y del público en general.

META

Crear una percepción en el consumidor que permanezca de una forma duradera y estable con el fin de lograr un vínculo directo entre el cliente y la empresa.

ESTRATEGIA

Crear una página web, con el fin de que el cliente pueda entender con claridad el manejo y funcionalidad de los equipos celulares, para lograr un mayor aprovechamiento de los equipos, que el cliente conozca los nuevos productos y servicios que ofrezca la empresa, con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la empresa en la mente del cliente y de ésta manera se pueda hacer frente a la competencia.

TÁCTICA

Crear una página web atractiva a la vista del cliente y de fácil acceso para los clientes de la empresa, para lo que por la compra de cada equipo el cliente recibirá una clave para acceder a los servicios adicionales que la empresa **LOJATEL** tiene para los clientes.

PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES

Será necesario contar con personal altamente calificado en la creación de éstos para lo que será necesario buscar la oferta más conveniente de ésta clase de profesionales.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La página web de la empresa tendrá una duración de un año y el costo será de \$560, lo que permitirá ampliar el segmento de clientes dentro de la empresa, representando mayores beneficios.

RESPONSABLE

El responsable en la creación de la página web será el gerente de la empresa y el jefe de ventas de la empresa, los mismos que buscarán la ayuda de un especialista.

El tiempo de duración será durante todo el año, en donde se pueda conocer y evaluar los resultados obtenidos con la finalidad de si es necesario mejorar o evaluar lo que dio resultado a la empresa para mantenerlo. Es importante entender que los clientes no compran servicios, sino más bien satisfacción de sus necesidades, por lo tanto mientras más funcional le resulte a un cliente un equipo celular mayor será la satisfacción que éste tenga.

CUADRO 62

MEDIO	TIEMPO	COSTO \$
Página Web LOJATEL	1 año	No tiene costo

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO CUATRO

- ❖ **Implementar un Manual de Funciones para la empresa LOJATEL.**

PROBLEMA

La falta de un manual de funciones para la empresa **LOJATEL**, significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la empresa en los clientes internos y que también los nuevos empleados desconozcan las principales funciones que debe ejecutar en el puesto de trabajo, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa LOJATEL, debido a que es nueva en el mercado.

META

Mejorar el desempeño laboral en un 100% en la empresa LOJATEL

ESTRATEGIA

Dar a conocer el manual de funciones y ponerlo en práctica

TÁCTICA

Contratar un profesional en RRHH para elaborar el manual de funciones

PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES

Luego de contratar el profesional de RRHH se procederá a realizar una encuesta para determinar las funciones de cada cargo para establecer el manual de funciones acorde al organigrama previamente propuesto

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La contratación del profesional de RRHH tendrá un costo de 1000 dólares y su trabajo se pretende que dure 2 meses aproximadamente.

RESPONSABLE

El responsable será el gerente de la empresa el mismo que buscarán la ayuda de un especialista.

CUADRO 63

PRESUPUESTO OBJETIVO 4

RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO \$
Jefe de RRHH de la empresa LOJATEL	2 meses	1000

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA “LOJATEL”

CÓDIGO: 01

TITULO DEL PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la buena marcha de la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos. Supervisar, guiar y planificar el proceso de prestación de servicios de la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

PLANIFICAR: Las diferentes actividades de la empresa.

ORGANIZAR: En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.

EJECUTAR: Los diferentes planes de acción

CONTROLAR: La ejecución de los planes para realizar los ajustes correspondientes.

REPRESENTAR: Judicial y extrajudicialmente a la empresa.

SELECCIONAR: El personal idóneo para que trabaje en la empresa.

TAREAS TÍPICAS DE COMERCIALIZACIÓN:

- ❖ Representar legalmente a la empresa
- ❖ Planificar y organizar las actividades de administración de la empresa
- ❖ Elaborar y ejecutar las estrategias de la empresa
- ❖ Controlar el cumplimiento de las actividades por parte del personal de la empresa
- ❖ Determinar los lugares estratégicos y los intermediarios adecuados para brindar los servicios con los que cuenta la empresa.
- ❖ Delegar funciones a los empleados de la empresa
- ❖ Encargado de la contratación del personal para la empresa

- ❖ Formular y presentar el plan anual de la empresa

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

- ❖ Responsabilidad administrativa económica y técnica en la ejecución de las tareas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Título en Ingeniería Comercial
- ❖ Experiencia mínima tres años en labores similares
- ❖ Curso de Relaciones Humanas/mercadotécnica
- ❖ Cursos de Computación

CÓDIGO: 02

TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Aconsejar, asesorar e informar sobre proyectos relacionados con el aspecto legal de la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- ❖ Asesorar a los directivos y funcionarios de la empresa sobre asuntos de carácter jurídico.
- ❖ Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.
- ❖ Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- ❖ Participar en procesos contractuales.
- ❖ Participar en sesiones de Junta de Socios.
- ❖ Elaboración de contratos de trabajo y actas de finiquito
- ❖ Respaldar al gerente en asuntos jurídicos y laborales
- ❖ Hacer cumplir la ley especialmente en lo que establece el código de trabajo

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Caracterizan por mantener autoridad funcional más no de mando en razón de que aconseja y recomienda pero no toma decisiones y su participación es eventual.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Título a nivel universitario, Abogado
- ❖ Doctor en Jurisprudencia.
- ❖ Tres años en funciones similares

CÓDIGO: 03

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Manejar y tramitar documentos e información confidenciales de la empresa, Ejecutar operaciones de la empresa.

TAREAS TÍPICA:

- ❖ Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas
- ❖ Manejar datos e información confidencial de la empresa
- ❖ Llevar las actas de las reuniones de la junta general de socios.
- ❖ Archivar registrar y controlar las actas de directorio
- ❖ Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- ❖ Mantener la información administrativa al día
- ❖ Receptar llamadas telefónicas de atención
- ❖ Llevar los libros contables.
- ❖ Apoyar en las labores de su cargo a la alta dirección

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

- ❖ Responsabilidad operativa en el la información de los productos y servicios de la empresa.
- ❖ Se caracteriza por tener autoridad funcional mas no de mando, por cuanto auxilia en cualquier actividad que así lo requieran los departamentos que conforman la empresa

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Experiencia mínima 1 año
- ❖ Curso de Secretariado/informática
- ❖ Curso de relaciones humanas

CÓDIGO: 04

TITULO DEL PUESTO: JEFE VENTAS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Organizar labores de ventas y mantenimiento de equipos y herramientas para el personal operativo en el departamento a su cargo.

TAREAS TÍPICA:

- ❖ Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- ❖ Recepción de pedidos a preparar.
- ❖ Control de inventario de suministros en bodega.
- ❖ Organizar las actividades diarias de atención de pedidos.
- ❖ Controlar la ejecución de las tareas en cada uno de los miembros subalternos.
- ❖ Realizar el control de calidad
- ❖ Mantener información correcta y oportuna de materiales, para evitar desabastecimiento.
- ❖ Capacitar a la fuerza de ventas con el fin de lograr metas planteadas

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Título en Marketing.
- ❖ Experiencia mínima 1 año
- ❖ Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 05

TITULO DEL PUESTO: VENDEDOR

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Vender los productos y servicios de la empresa en la zona asignada

TAREAS TÍPICA:

- ❖ Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- ❖ Recepción de pedidos
- ❖ Organizar las actividades diarias de atención de pedidos.
- ❖ Mantener información correcta y oportuna de materiales, para evitar desabastecimiento.
- ❖ Atención a los clientes en la zona asignada
- ❖ Brindar un buen servicio al cliente
- ❖ Captar nuevos clientes
- ❖ Mantener una cartera sana

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Bachiller
- ❖ Experiencia mínima 1 año
- ❖ Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 06

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE RRHH

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Control y planificación de actividades del personal de la empresa

TAREAS TÍPICA:

- ❖ Cumplir las disposiciones emanadas por la Gerencia
- ❖ Planificación de actividades de RRHH
- ❖ Capacitación del personal a su cargo
- ❖ Control del personal
- ❖ Contratar personal idóneo a la empresa
- ❖ Mantener información correcta y oportuna del personal de la empresa.
- ❖ Planificar conjuntamente con el gerente de la empresa el plan de incentivos para el personal de la empresa
- ❖ Contribuir a mantener un adecuado ambiente de trabajo

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Ingeniero Comercial
- ❖ Experiencia mínima 1 año en funciones similares

CÓDIGO: 07

TÍTULO DEL PUESTO: CONTADOR

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realizar control financiero de la empresa y encargado de estados financieros y manejo de la información contable de la empresa.

TAREAS TÍPICA:

- ❖ Realizar un debido manejo de los libros contables.
- ❖ Ejecutar los estados financieros correspondientes al período.
- ❖ Elaborar los roles de pago del personal
- ❖ Elaboración de estados financieros acorde a las necesidades de la empresa
- ❖ Presentar informes de la contabilidad al Gerente de la empresa, cada vez que éste lo requiera.
- ❖ Coordinar reuniones y concertar citas con el Gerente General y Subgerente, manteniendo actualizada la agenda diaria.
- ❖ Lo que le asigne el Jefe inmediato.
- ❖ Controlar el adecuado uso de los fondos de la empresa

CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

- ❖ Poseer iniciativa para resolver problemas de su trabajo, solucionando los con profesionalismo.
- ❖ Mantener una alta concentración mental en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Título universitario de Contador Público Autorizado
- ❖ 2 años en funciones afines a su cargo.
- ❖ Manejo de Excel y otros Sistemas contables

OBJETIVO ESTRATÉGICO CINCO

❖ *Adquirir un programa contable para la empresa LOJATEL.*

PROBLEMA

La falta de un programa contable para la empresa **LOJATEL**, significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la empresa en los clientes internos, como realizar de una manera eficaz los estados financieros de la empresa, informar oportunamente a los accionistas sobre los índices de superávit con el fin de tomar decisiones oportunas en beneficio de la empresa, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa **LOJATEL**, debido a que es nueva en el mercado y necesita una mayor efectividad en el desarrollo de sus actividades.

META

Mejorar los procesos contables en un 100% en la empresa **LOJATEL**, adquiriendo un programa contable que agilite los procesos.

ESTRATEGIA

Adquirir un programa contable que se ajuste a las necesidades de la empresa y le permita obtener información confiable y oportuna, facilitando la toma de decisiones.

TÁCTICA

Buscar alternativas de varias empresas proveedoras de programas contables con el fin de adquirir al mejor precio un buen programa

PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES

Para adquirir el programa contable se analizará minuciosamente las ofertas del mismo. Luego de contratar el programa se pedirá la ayuda del profesional con el fin de aprovechar de mejor manera los beneficios que ofrezca el programa contable; sin embargo se recomienda el sistema contable ERP-PYMES Ecuador \$2300(Guayaquil)

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El 100% del costo del sistema contable será cubierto en su totalidad por la empresa **LOJATEL**.

RESPONSABLE

Los Responsables será el gerente y contador de la empresa el mismos que buscarán la ayuda de un especialista que distribuye los programas contables.

**CUADRO 65
PRESUPUESTO OBJETIVO 5**

RUBRO	TIEMPO	COSTO \$
Gerente y Contador de la empresa.	Inmediatamente	\$500

OBJETIVO ESTRATÉGICO SEIS

- ❖ Alquiler de un nuevo local comercial que permita incrementar nuevos productos y servicios en telefonía celular.

PROBLEMA.- LOJATEL, no dispone de una adecuada distribución de las áreas administrativas, lo que ha provocado que el espacio donde desarrolla actualmente sus actividades limite la comodidad diaria en la oferta de sus productos y servicios, así como la ampliación de los mismos.

META

- ❖ Incrementar en un 50% la oferta de productos y en un 50% la prestación de nuevos servicios que permitan incrementar el desarrollo de LOJATEL

POLÍTICAS.

- ❖ Transformar los ambientes en lugares agradables donde comprar es un desafío importante para el cliente.
- ❖ Lograr que el cliente se sienta que comprar en LOJATEL es toda una experiencia y retorne cada vez que lo desee.

ESTRATEGIAS

- ❖ Alquilar un nuevo local para la empresa priorizando accesibilidad, que visibilidad de productos para los clientes que pasen por la zona y alejado de la competencia.
- ❖ Mejorar la logística de las mercancías con la finalidad de ganar mercado con respecto a la competencia.

- ❖ Ampliar y contar con el stock necesario de equipos celulares de última tecnología y estar en constante innovación de dichos productos con perspectiva al futuro.
- ❖ Optar por brindar nuevos servicios que sean adicionales al producto; por ejemplo, podemos incluir el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento, podemos otorgar nuevas garantías, implementar políticas de devoluciones, entregar gratuitamente el producto a domicilio, etc.
- ❖ Incrementar y fortalecer las alianzas con proveedores de prestigio que permita determinar precios competitivos en los productos y servicios.

TÁCTICAS

- ❖ Ubicar el nuevo local comercial en el sector centro de la ciudad con instalaciones que presten los beneficios según los requerimientos de la empresa.
- ❖ Negociar precios con propietarios de los locales comerciales según la disponibilidad del capital con el que cuenta la empresa.
- ❖ Mejorar la decoración, mejorar la disposición de los espacios, la distribución del mobiliario, la iluminación y la combinación de los colores, así como incluir sonidos envolventes, aromas placenteros que permitan crear un ambiente acogedor y agradable para el cliente.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- ❖ Verificar la disponibilidad en dinero con el contador que generará el nuevo local comercial.
- ❖ Planificar la búsqueda de locales comerciales en el sector centro de la ciudad de Loja
- ❖ Planificar entrevistas con propietarios de los locales comerciales para realizar acuerdos de negociación.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- ❖ El presente proyecto se lo financiará con recursos propios de la empresa.

RESPONSABLE

- ❖ El responsable de ejecución de este objetivo será la gerente y contador de la empresa **LOJATEL**.

CUADRO 66**PRESUPUESTO**

PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Alquiler del nuevo local	400	400
	Adecuaciones		86
2	Pintura	28	56
	Iluminación	80	80
	Mobiliario y equipo		1.290
2	Estantes	120	240
8	Sillas	50	400
2	Escritorios	130	260
2	Sillas giratorias	120	240
1	Mesa de reunión	150	150
	Equipo de computo		1.110
2	Computadoras	550	1.100
	Servicios básicos		120
	Agua , luz, teléfono, internet	120	120
1	Mano de obra	318	318
	Imprevistos 5%		0
TOTAL			3.460

DISEÑO: La autora

FUENTE: Investigación directa

OBJETIVO ESTRATÉGICO SIETE

- ❖ Implementar en la empresa LOJATEL un reglamento de admisión y empleo

PROBLEMA.- LOJATEL, no cuenta con un sistema administrativo que permita dotar a la empresa del personal más idónea para ocupar los diferentes puestos de trabajo.

META

- ❖ Permitir la contratación y reubicación del 100% del personal idóneo en cada una de las áreas de la empresa LOJATEL, de acuerdo a las aptitudes de cada empleado.

POLÍTICAS

- ❖ Contar con herramientas administrativas eficaces que permitan un mejor desempeño de las labores de la empresa.

ESTRATEGIAS

- ❖ La implementación estará a cargo del jefe de RRHH de la empresa
- ❖ Mejorar la productividad a corto plazo por parte de la empresa

TÁCTICAS

- ❖ La empresa solicitará al encargado de RRHH la elaboración del manual que se ajuste a las necesidades de la empresa

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- ❖ Se convocará a reunión con todos los empleados de la empresa a fin de hacerles conocer la nueva propuesta de la empresa.
- ❖ Realizar una encuesta al personal de la empresa para determinar las funciones y el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo
- ❖ Desarrollo e implementación del manual de reclutamiento en la empresa LOJATEL con el fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial y luego promover el desarrollo del talento humano con el que cuenta la empresa.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- ❖ El presente proyecto se lo financiará con recursos propios de la empresa.

RESPONSABLE

- ❖ El responsable de ejecución de este objetivo será la gerente de la empresa **LOJATEL** y el Jefe de RRHH

PRESUPUESTO

CUADRO 67

PRESUPUESTO

DETALLE	COSTO	TIEMPO
Diseño de Instrumentos de recolección de información	50	15 días
Aplicación de instrumentos de recolección de información	100	30 días
Elaboración del reglamento		30 días
TOTAL		150

DISEÑO: La autora

FUENTE: Investigación directa

CAPÍTULO PRIMERO

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

- **ARTICULO PRIMERO.-** El presente Reglamento Interno de admisión y empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa LOJATEL y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de bajo que los vincule con la empresa, dependiente de sus funciones o jerarquías, respetándose las disposiciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo así como del Código de trabajo y más leyes conexas. Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a LOJATEL, se le podrá denominar también: La ADMINISTRACIÓN, la EMPRESA, la COMPAÑÍA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como los Trabajadores, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal LOJATEL, de sus trabajadores, sin perjuicio de determinado en su estatuto

social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

- **ARTÍCULO SEGUNDO.-** El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa LOJATEL, y las que posteriormente pueda establecerse en la ciudad de Quito, y que la administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero – Patronales Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.
- **ARTÍCULO TERCERO.-** Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código de Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACIÓN mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autenticada de este instrumento junto con la copia legalizada de los horarios de trabajo, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado por cada trabajador.

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, DE TRABAJADORES

- **ARTÍCULO CUARTO.-** Son trabajadores de LOJATEL, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Compañía.
- **ARTÍCULO QUINTO.-** Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de LOJATEL, se dividen en Funcionarios, Empleados, Obreros.

CAPÍTULO TERCERO

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- **ARTÍCULO SEXTO.-** La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACIÓN, debiendo él o los aspirantes proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Compañía. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:
 - ✓ Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, y cargas familiares.En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas

por el Trabajador previa la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales,

- ✓ Cédula de ciudadanía, o identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere, la presentación de libreta militar o su equivalencia, serán requisitos indispensables para la admisión de un trabajador de sexo masculino.
- ✓ Ser mayor de edad y encontrar en goce de los derechos de ciudadanía,
- ✓ Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiera laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.
- ✓ El o la aspirante deberán reunir requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los mismos que serán acorde al cargo a desempeñar.
- ✓ Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriera falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código de Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Sexto del presente Reglamento.

- **ARTÍCULO SÉPTIMO.-** Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Compañía. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

CAPÍTULO CUARTO

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA

Reclutamiento

- **ARTÍCULO OCTAVO.-** Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.
- **ARTÍCULO NOVENO.-** Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado

civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

- **ARTÍCULO DÉCIMO.-** El Departamento de recursos humanos receptorán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

Selección

- **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función
- **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud
- **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-** En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

Contratación

- **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-** Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en LOJATEL, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para empresa LOJATEL y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que

puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

- **ARTICULO DÉCIMO SEXTO.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.
- **ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO.-** Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Compañía, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACIÓN. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Compañía, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas

Inducción

➤ **ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO.-** Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- ✓ Indicar el nombre del puesto
- ✓ Indicar el objetivo del puesto
- ✓ Indicar las funciones
- ✓ Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
- ✓ Indicar el lugar exacto donde trabajará
- ✓ Entregar el inventario de equipo, materiales y/o información
- ✓ Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
- ✓ Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
- ✓ Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
- ✓ Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- ✓ Entregue un directorio de todos los miembros del departamento
- ✓ Indicar el horario de trabajo
- ✓ Explicar cómo funciona el sistema telefónico

- ✓ Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
- ✓ Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

Período a Prueba

- **ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.-** La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.
- **ARTICULO DÉCIMO NOVENO.-** Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

CAPITULO QUINTO

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCIÓN Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPO

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO.**-Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración en atención a lo prescrito para el efecto en el Contrato Colectivo, sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo. Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.**-Se denomina al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.**- Todo Trabajador saliendo de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier

anomalía o irregularidad que hubiera observado en el área o sección en la cual labora. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.**-Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.**- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los funcionarios con competencia y facultad para ello.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.**- Las remuneraciones de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.**- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato Colectivo. Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviese expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-**La compañía LOJATEL, pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobre individuales, en los que consta por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiese lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo a firmarse.

CAPÍTULO SEXTOS

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES, FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.-** Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera

específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

- ✓ No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- ✓ No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- ✓ No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Compañía. En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.
- ✓ No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
- ✓ No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

- ✓ No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
 - ✓ Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera
 - ✓ Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, xerox, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.
 - ✓ Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor.
 - ✓ Comer en lugares de trabajo.
 - ✓ No atender en forma cortés y respetuosa al público.
 - ✓ No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la unidad de Recursos Humanos, cuando LOJATEL así lo requiera.
 - ✓ No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.
 - ✓ No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
 - ✓ No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.**-Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en

un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.-** Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la Compañía.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.-** La comisión de una cualquiera de las Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.-** Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:
 - ✓ No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.
 - ✓ No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía para el efecto o por las Autoridades competentes.
 - ✓ No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o

hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.

- ✓ No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones.
- ✓ Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.
- ✓ Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus trabajadores o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.
- ✓ Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
- ✓ Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
- ✓ Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía.
- ✓ Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
- ✓ No cumplir con las disposiciones que dicte la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Compañía.

- ✓ Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.
- ✓ Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.
- ✓ Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.
- ✓ Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
- ✓ Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
- ✓ No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
- ✓ Dormir durante las horas de trabajo.
- ✓ Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la

Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.

- ✓ Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- ✓ Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado que no sean las propias de su función o cargo.
- ✓ No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
- ✓ Dormir durante las horas de trabajo.
- ✓ Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
- ✓ Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- ✓ Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado
- ✓ Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO SÉPTIMO

DISPOSICIONES GENERALES

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.-** Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.-** En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.-** El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago. siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.-** Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá

comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.-** Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Compañía a través de su Superior -inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Compañía para la ejecución de su trabajo.
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMOSEGUNDO.-** Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúela correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Compañía inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Compañía por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.-** Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la Compañía o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales Trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad delos vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, -funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller

automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferentes a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO CUARTO.-** La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares.

La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para poder aplicar el plan estratégico en la empresa **LOJATEL**, éste se ha planteado en función de cuatro objetivos los mismos que responden al siguiente detalle.

CUADRO 68

# DE OBJETIVOS	DETALLE	COSTO TOTAL ANUAL
1	Capacitar al personal de la empresa LOJATEL para lograr mayor eficiencia y aprovechar la confianza y buena disponibilidad del talento humano.	\$ 3 675
2	Realizar un plan publicitario y de promoción para la empresa LOJATEL con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	\$1500
3	Establecer una guía en línea la que se vincule la empresa con los clientes con el fin de facilitar el manejo y funcionalidad de los equipos celulares, para permitirles prosperar y de ésta manera incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado Lojano.	NO TIENE COSTO
4	Implementar un manual de funciones para la empresa LOJATEL .	\$1000
5	Adquirir un programa contable para la empresa LOJATEL	\$500
6	Alquiler de un nuevo local comercial que permita incrementar nuevos productos y servicios de telefonía celular.	\$3.460
7	Implementar en la empresa LOJATEL reglamento de admisión y empleo	\$150
TOTAL		\$10.285

Elaboración: La Autora

h. CONCLUSIONES

- ❖ **LOJATEL** es una empresa dedicada a la distribución de productos y servicios de telefonía celular, es un distribuidor autorizado. lo que le ofrece ciertas ventajas en relación a algunos competidores que se encuentran en la zona céntrica, es por esto que ha ganado la confianza de los clientes.
- ❖ Mediante el análisis de la situación interna se pudo conocer la historia y antecedentes de la empresa, el desempeño de los empleados que laboran en ella, de la misma forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica debido a que la empresa no contaba con misión, visión ni objetivos claros se formuló una propuesta para que la empresa presentara una mejor imagen.
- ❖ El análisis del ambiente interno permitió detectar las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales fueron analizadas y con esta información se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 3,64 que nos indica las debilidades predominan sobre las fortalezas por lo que es necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas como la calidad y variedad de nuestros productos y la ubicación estratégica de la empresa.
- ❖ Mientras la evaluación de factores externos del macroambiente arrojó una ponderación de 2,60 lo que significa que en la empresa existe un predominio de las oportunidades frente a las amenazas.

- ❖ La matriz FODA permitió formular las estrategias, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos y luego de ser identificadas para el logro de objetivos se procede a la elaboración de planes de acción para su desarrollo, cumplimiento y control con su respectivo presupuesto.

i. RECOMENDACIONES

- ❖ La veracidad de la información anteriormente citada indica que se recomienda a la Empresa **LOJATEL** implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un mayor compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera obtener resultados óptimos en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.
- ❖ Luego de haber implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación y control permanente de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación y de esta forma se obtendrá los resultados que se espera con la aplicación de la planificación estratégica que beneficiará a la empresa en su totalidad dándole una mejor imagen corporativa e incrementando sus ingresos
- ❖ Se deberá organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la adaptación del mismo a las necesidades de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AMBROSIO Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Prentice Hall. Quinta edición. Colombia. 2008. Pág. 2/1 SBN 958.
- ❖ BELTRÁN, Joseph. Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España, 2007.
- ❖ CATEORA, Philip R. Marketing Internacional, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000. Pág. 58-59
- ❖ Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la internet. 2013
- ❖ Gravens, D...Marketing estratégico; 10 ma edición(2011); Mc Graw Hill; Madrid; Capitulo5;
- ❖ GUÍA DE ESTUDIO. Módulo VIII. "Gerencia". Universidad Nacional de Loja". Año 2013.
- ❖ Guía Didáctica de Marketing. Universidad Técnica Particular de Loja. Modalidad Abierta y a distancia. Loja-Ecuador. 2008
- ❖ <http://comocrearnegocioexitosos.wordpress.com/2012/04/06/planeacion-estrategica-analisis-foda/> Año 2013
- ❖ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1424/4/CAPITULO%203.pdf>. Año 2013
- ❖ <http://planificacionenti.wordpress.com/>. Año 2013
- ❖ <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group> Año 2013

k. ANEXOS

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO APROBADO

a. TEMA

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA

LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018

b. PROBLEMÁTICA

Lojatel es una empresa comercializadora de una amplia gama de productos prepago y post pago, celulares de todas las marcas y modelos de Claro, chip, planes postpago, tablets, claro tv, etc., en la actualidad su Gerente no ha ejercido un verdadero liderazgo porque no ha planeado, organizado, ejecutado y controlado sus actividades, específicamente ha omitido los planes estratégicos que le permiten conocer las falencias y aciertos de su compañía. Entre las deficiencias que tiene esta empresa es no haber diseñado una filosofía institucional, compuesta por elementos como la visión, misión, objetivos, políticas y valores. La falta de la visión de esta empresa no refleja su imagen como lo que es y como lo que quiere ser en el futuro, en cambio la ausencia de la misión no le ha permitido representar la razón de ser, ni su naturaleza, propósito y ámbitos de actuación, así mismo la ausencia de objetivos tanto a corto como a largo plazo han hecho que no se cumplan los resultados esperados por la empresa como el ser líder en el mercado lojano frente a empresa como Lojanet, Netplus, Excelnet, Sisconet,

Sisprocompu, Fc celulares, incrementar las ventas, poseer una buena segmentación, contar con el mejor personal y dotarse de la última tecnología. Refiriéndose a las políticas de Lojatel, éstas no reflejan las orientaciones, reglas o guías de su gestión empresarial, por ejemplo no poseen procesos administrativos para los diferentes departamentos; proceso de venta y compra de los productos, de selección y reclutamiento de personal, organigramas, niveles jerárquicos, manuales de funciones, un sistema informático para operaciones contables. Otro elemento que no ha tomado en cuenta Lojate son los valores, impidiéndole mantener normas y creencias en su recurso humano, no ha señalado las aptitudes, actitudes, conductas y retos que inspiran y crean conciencia en todo el personal sobre las responsabilidades y compromisos que tienen tanto individual como colectivo dentro en la organización y ésta con la sociedad. Tampoco se cuenta con un programa de capacitación para los trabajadores, en especial para quienes se dedican a las ventas por comisión, por cuanto muestran sin duda desconocimiento frente a los productos que ofrecen, lo que no les permite convencer totalmente al cliente totalmente al momento de la venta, lo que genera un grave perjuicio en las ventas.

Esta empresa no determina un programa financiero de todas sus actividades a cumplir ni tampoco cuenta con un cronograma. Y por último Lojatel no determina un procedimiento para llevar un control de lo planeado, que le podrá servir para realizar los ajustes en las líneas de acción y conseguir los resultados esperados.

Ante esta situación es necesario ejecutarle un plan estratégico que le permita consolidar su imagen a través de una misión, visión y valores corporativos, analizando su medio interno y externo para conocer sus debilidades y fortalezas para luego plantear líneas de acción en cualquier área que Lojatel necesite.

El problema detectado en este proyecto de investigación es el siguiente: “La ausencia de un plan estratégico impide a Lojatel posesionarse como una de las empresas pioneras en la distribución y comercialización de productos de última tecnología”.

c. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ ELABORAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LOJATEL DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018

ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa Lojatel
- ❖ Definir un análisis externo de la empresa Lojatel para conocer sus oportunidades y amenazas.
- ❖ Hacer un análisis del entorno interno de la empresa Lojatel para conocer sus debilidades y fortalezas
- ❖ Realizar un análisis del FODA de la empresa Lojatel
- ❖ Elaborar una Matriz de Impacto
- ❖ Proponer Objetivos Estratégicos para la empresa.

- ❖ Elaborar un Plan Presupuestario para cada uno de los objetivos.

d. METODOLOGÍA

MÉTODOS

- ❖ **Método Inductivo:** La inducción parte de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. Permitirá conocer la situación que atraviesa la empresa Lojatel para conocer sus aspectos relevantes, para el diagnóstico situacional realizado, determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- ❖ **Método Analítico:** Analiza las partes de un todo. Mediante este método se podrá clasificar sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de administración y gestión e imagen corporativa que ofrece actualmente Lojatel para luego ir identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como factores internos y externos de la empresa, de igual manera a través del análisis de realizarán las estrategias y actividades requeridas en la propuesta.
- ❖ **Método Deductivo:** Es aquel que parte de lo general a lo particular. Este método servirá para recopilar la información, conceptos, ideas, bibliografía, artículos vía internet, para poder conocer la realidad donde va encaminado este trabajo investigativo, de acuerdo al plan estratégico desarrollarlo en Lojatel.
- ❖ **Método Descriptivo.-** Ayuda a describir la realidad de una empresa. Con el uso de este método se realizará la narración de cada una de

las partes del plan estratégico, así como la descripción de las políticas, estrategias, actividades, proyectos y programas que se pondrá a consideración para cumplir las limitantes propuestas en el problema.

- ❖ **Método Histórico.-** El método, enfoque o punto de vista histórico se caracteriza por la idea de que sólo la historia permite entender adecuadamente la realidad. Se lo utilizará para este proyecto al momento de realizar el análisis externo e interno de la empresa.
- ❖ **Método estadístico.-** Ayudará a la representación gráfica de los resultados obtenidos, con la aplicación de encuestas planteadas para el desarrollo del presente trabajo.

TÉCNICAS

- ❖ **Entrevistas.-** Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, una persona entendida en la materia de la investigación. Se la realizará al gerente de la empresa Lojatel.
- ❖ **Encuestas.-** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Serán destinadas a los clientes externos de la empresa Lojatel.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para obtener la muestra del presente proyecto se toma de base a los clientes del año 2012 de la empresa Lojatel, que son 1356 personas o clientes.

Muestra

$$n = \frac{N}{1 + (\alpha)^2 N}$$

$$n = \frac{1356}{1 + 0,05^2 * 1356}$$

$$n = \frac{1356}{1 + 0,0025 * 1356}$$

$$n = \frac{1356}{4,39}$$

$$n = \mathbf{308,884}$$

Además se aplicará una encuesta a todo el personal que labora en la empresa Lojatel que ascienden a 30 personas entre empleados y trabajadores, siendo estos administrativos y vendedores por comisión.

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Posee actualmente la empresa un plan estratégico?

SI () NO ()

2. Si su respuesta es positiva qué tipo de planificación aplica:

Corto plazo ()

Mediano Plazo ()

Largo Plazo ()

3. ¿Considera que un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad de LOJATEL?.

SI () NO ()

4. ¿LOJATEL tiene definida y por escrito la Misión?

SI () NO ()

5. ¿LOJATEL tiene definida su Visión?.

SI () NO ()

6. ¿Se ha realizado un análisis interno en la empresa LOJATEL?

SI () NO ()

7. ¿Se ha realizado un análisis externo en LOJATEL?.

SI () NO ()

8. ¿LOJATEL cuenta con una estructura orgánica definida?

SI () NO ()

9. ¿LOJATEL, proporciona a los empleados los manuales de funciones y procedimientos para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?.

SI () NO ()

10. Cuando se selecciona al personal para la empresa se realiza un proceso de reclutamiento , selección y contratación del mismo?.

SI () NO ()

11. Cuando ingresa un nuevo empleado la Gerencia cuenta con un manual de bienvenida para el empleado?.

SI () NO ()

12. ¿LOJATEL capacita constantemente a sus empleados?.

SI () NO ()

13. Cuáles de las siguientes alternativas considera como fortalezas para LOJATEL?.

Recurso Humano ()

Infraestructura ()

Tecnología Adecuada ()

Capital Financiero ()

14. Cuáles de las siguientes alternativas considera como oportunidades para el LOJATEL?.

Capacitación ()

- Competencia ()
- Alianzas estratégicas con empresas ()
- Expansión en el mercado ()

15. Cuáles de las siguientes alternativas considera como debilidades para LOJATEL?.

- Falta de planeación estratégica ()
- Capital Financiero ()
- Falta de Estructura Organizativa ()
- Falta de capacitación ()
- Infraestructura ()
- Servicio al cliente
- Tecnología Adecuada ()

16.Cuál de las siguientes alternativas considera como Amenazas para la empresa?

- Competencia ()
- Factores políticos ()
- Capacitación ()
- Inflación ()
- Impuestos ()

17. Qué aspecto considera más importante para la competitividad entre la empresa LOJATEL es?.

Atención al cliente	()
Ubicación	()
Precios	()
Capital	()
Servicios que ofrece	()

18. Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su LOJATEL para ser más competitivo?

SI () NO ()

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primario ()

Secundario ()

Técnico ()

Superior ()

Ninguno ()

2. ¿Qué tiempo labora en la empresa

Menos de un año ()

1 a 3 ()

3. ¿Qué cargo desempeña en la empresa Lojatel?

.....

.....

4. ¿El cargo que ocupa en la empresa es de acuerdo al nivel de preparación académica que usted posee?

Si ()

No ()

5. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo, con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas?

Si ()

No ()

6. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa Lojatel para el desarrollo de sus actividades, en el caso de haber recibido indique en que áreas?

Atención al cliente ()

Relaciones Humanas ()

Paquetes Informáticos ()

Inglés ()

7. **¿Conoce cuál es la misión de la empresa Lojatel?**

Si ()

No ()

8. ¿Conoce la visión de la empresa Lojatel?

Si ()

No ()

9. **¿Conoce la estructura orgánica de la empresa LOJATEL?**

Si ()

No ()

10. Conoce Ud. ¿Cuáles son los valores institucionales de la empresa Lojatel?. Si su respuesta es positiva descríbalos a continuación

Si ()

No ()

Describalos.....

.....

11. Conoce Ud. ¿Cuáles son y objetivos empresariales de la empresa Lojatel?

Si ()

No ()

Describa el que considere más importante

.....

.....

12. Dispone de manuales para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en los puestos de trabajo que desempeña

Si ()

No ()

13. ¿La relación que tiene Ud., con los directivos de la empresa es?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

Pésima ()

14. ¿Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los directivos de LOJATEL?

Felicitaciones ()

Paseos ()

Diplomas

15. ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a la empresa LOJATEL?

Ubicación ()

Buena atención ()

Por la calidad de los productos que ofrece ()

16. En cuanto a la calidad de los productos que ofrece la empresa estos son:

Excelentes ()

Buenos ()

Malos ()

17. ¿Considera que al realizar un monitoreo de la empresa se podrá evaluar el ambiente interno y externo de LOJATEL?

Si () No ()

18. ¿Indique cuáles son las distribuidoras de la ciudad de Loja, que son las más competitivas para LOJATEL?

.....

.....

.....
.....
.....

19. ¿La empresa realiza Publicidad?

Si ()

No ()

20. Si la respuesta anterior es positiva que medios de publicidad utiliza la empresa

Prensa ()

Radio ()

Televisión ()

Internet ()

21. ¿La empresa Lojatel ofrece promociones a sus clientes? Detalle

Si ()
).....

No ()

ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

1. Datos personales:

Edad

Menos de 20

21 – 30 ()

31 – 40 ()

41 – 50 ()

51 – 60 ()

61 – a más ()

Sexo

Femenino ()

Masculino ()

Nivel de ingreso

300 – 600 ()

600 – 900 ()

900 – 1200 ()

1200 – 1500 ()

1500– 2000 ()

200– o mas ()

2. ¿Desde hace qué tiempo es usted cliente de la empresa LOJATEL?

- Menos de 1 año ()
- 2 años ()
- 3 años ()
- Más de cuatro años ()

3. ¿Qué productos son los que más ha adquirido en la empresa LOJATEL?

.....

.....

.....

4. ¿Por qué adquiere los productos en la empresa LOJATEL ?

- ❖ Buena Atención ()
- ❖ Precios accesibles ()
- ❖ Promociones ()
- ❖ Atención al cliente ()
- ❖ Ubicación ()

5. ¿Cómo califica la atención que brinda la empresa LOJATEL?

- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()

6. ¿Qué piensa usted de la calidad de los productos que ofrece

LOJATEL?

Muy buenos ()

Buenos ()

Regulares ()

7. ¿Los productos que ofrece la empresa cubren sus necesidades?

Totalmente ()

Parcialmente ()

8. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en la empresa LOJATEL?

❖ Mensualmente ()

❖ Trimestralmente ()

❖ Semestralmente ()

❖ Anualmente ()

❖ Solo cuando su vehículo presenta problemas ()

9. ¿Qué aspectos considera positivos en la empresa?

.....

.....

.....

10. ¿Qué aspectos considera negativos en la empresa?

.....

.....

.....

11. ¿Cuándo se le han presentado problemas en la empresa las soluciones han sido dadas?

A tiempo ()

A destiempo ()

12. ¿De qué manera cree usted que la empresa LOJATEL aporta al desarrollo económico de la ciudad de Loja?

.....
.....
.....

13. ¿.- Los precios de los productos son: ?

❖ Mayores a otros empresas ()

❖ Iguales a otros empresas ()

❖ Menores a otros empresas ()

14. ¿Considera que la ubicación de la empresa LOJATEL es un lugar estratégico?

Si ____ No ____

15. ¿Se le han presentado problemas en los productos que ha adquirido en la empresa LOJATEL?

Si ____.

No ____

A veces ____

16. ¿A través de qué medios conoció la empresa LOJATEL?

Amigos ()

Radio ()

Prensa ()

Afiches ()

Hojas Volantes ()

Internet ()

17. ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para informarse?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Prensa Escrita

La Hora () Crónica de la Tarde ()

Centinela ()

Otros _____

Radio

La Hechicera () Poder ()

Luz y Vida () Sociedad ()

Satelital () Boquerón ()

Otras _____

Televisión

UV Tv () Ecotel ()

Vallas Publicitarias ()

Internet ()

18. ¿En qué jornada usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?

Televisión: mañana () Tarde () Noche ()

Radio: mañana () Tarde () Noche ()

19. ¿Sugiera algunas recomendaciones que usted considere convenientes para que la empresa LOJATEL mejore sus actividades?

.....
.....
.....

ÍNDICE

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
Summary.....	5
c. Introducción.....	8
d. Revisión de Literatura.....	10
e. Materiales y Métodos.....	37
f. Resultados.....	41
g. Discusión.....	137
h. Conclusiones.....	200
i. Recomendaciones.....	202
j. Bibliografía.....	203
k. Anexos.....	204
Índice.....	225