



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMRESA
“LAGO SISTEMA TV” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA,
PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO EN INGENIERÍA
COMERCIAL.**

AUTOR:

MIRANDA HEREDIA MELITON MISAEL

DIRECTOR:

ING. EDISON ESPINOSA BAILÓN.

LOJA - ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudio a Distancia, de la Universidad Nacional de Loja.

CERTIFICA:

Haber revisado prolijamente el trabajo de investigación, elaborado por el Sr. **Miranda Heredia Meliton Misael**; intitulado **“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV, DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**, autorizando para la defensa y sustentación, por cumplir los lineamientos metodológicos y sujetarse al reglamento para la aprobación de **INGENIERO COMERCIAL** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Loja, diciembre del 2014



Ing. Edison Espinosa Bailón

DIRECTOR DE TESIS

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo **MIRANDA HEREDIA MELITON MISAEL**, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, declaro que las ideas y contenidos expuestos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

El Autor;



Meliton M. Miranda H.

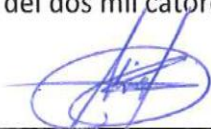
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPETO.

Yo, Meliton Misael Miranda Heredia, declaro ser autor de la Tesis Titulada “**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV, DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBIOS**”, como requisito para optar al título de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio 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 doce días de diciembre del dos mil catorce, firma del autor.

Firma: 

Autor: Meliton Misael Miranda Heredia.

Cedula: 210016468-6

Dirección: Sucumbíos, cantón Lago Agrio, ciudad Nueva Loja, barrio La Alborada.

Correo Electrónico: misaelmiranda18@hotmail.com

Teléfono: 0997936725

DATOS COMPLEMENTARIOS;

Director de Tesis: Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón

Tribunal de Grado;

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE.	PRESIDENTE
Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.	INTEGRANTE
Ing. Galo Salcedo López, Mgs.	INTEGRANTE

AGRADECIMIENTO

Basta poner espíritu y sacrificio en plasmar nuestros sueños, y tener la satisfacción de agradecer a **DIOS**, por dejarnos día a día ver la luz de un nuevo amanecer, agradezco también al **Ing. Mg. Edison Espinosa Bailón** Docente de la Carrera de Administración de Empresa, Modalidad a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar esta etapa de estudios con éxito.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA** por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mis jefes de trabajo, la Sra. **Carmen Zambrano** y el Sr. **Arturo Flores** a quienes los considero como unos padres, y me han apoyado durante la trayectoria de mi formación profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al divino creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza y un motivo para continuar, con toda humildad desde el fondo de mi alma para ti **DIOS**.

De igual forma, dedico este trabajo a mi **madre, Jaqueline Heredia** y a mi **padre Gerardo Miranda**, quienes han sabido formarme y educarme, inculcando buenos sentimientos, hábitos, valores y ser humilde lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi esposa **Lucero**, por darme una inmensa alegría y un motivo de seguir adelante, mi hija **Brianna**, por ella sigo en pie de lucha por alcanzar mis sueños, para que tenga presente un ejemplo a seguir, así como yo lo tuve de mis padres.

Al **Ing. Edison Espinosa Bailón**, por contribuir en parte a incrementar nuestros conocimientos que van en beneficio de la colectividad, y a nuestra prestigiosa Universidad por permitirnos ser parte de su desarrollo.

A toda **mi familia en general**, por esas palabras alentadoras, su apoyo incondicional y por compartir en todo momento nuestras alegrías y tristez

a. TÍTULO

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAGO
SISTEMA TV DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE
SUCUMBIOS.**

b. RESUMEN

El presente proyecto de tesis titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV, DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”, consiste en la elaboración de un plan estratégico con el propósito a obtener una mayor participación en el mercado, comprender su comportamiento y los factores que intervienen en los cambios, mejorar el sistema de administración y la calidad del servicio que ofrece la empresa, basados en el diagnóstico situacional de la misma, obteniendo la información necesaria con el uso de métodos investigativos que ayudan a plantear los objetivos estratégicos, mismos que serán expuestos a su gerente para su aplicación.

Se realizó la investigación de campo mediante encuestas aplicadas a un muestreo de 335 clientes, 16 encuestas a los colaboradores y una entrevista a la Gerente Sra. Carmen Zambrano. También se realiza un análisis de los factores internos y externos que le rodean a la empresa los que nos permitieron poder tener un criterio de cómo está la empresa actualmente posicionada frente a la competencia. Internamente se determinó que las fortalezas más importantes son el posicionamiento en el mercado desde hace varios años y mantener una variada programación en su grilla, siendo su debilidad mayor la falta de promociones para captar nuevos clientes, la falta de atención y servicio técnico. Mientras que los factores externos tenemos como la principal oportunidad la exploración y producción petroleras que genera fuentes de trabajo directa e indirectamente, y

una amenaza inminente es el aumento de participación del mercado por parte de la competencia.

Mediante el análisis de las matrices EFE y EFI, se determina que el factor externo ponderado EFE es de 2.78 lo que indica que las oportunidades predominan sobre las amenazas, sin descuidar que las amenazas pueden ocasionar dificultades.

El factor ponderado EFI indica un valor de 2,54, lo cual permite darse cuenta que tiene buenas fortalezas, lo que garantiza estabilidad para mantenerse y seguir adelante sin descuidar de las amenazas que pueden generar inconvenientes en algún momento.

En la matriz de alto impacto combinando los factores FO (Fortalezas vs. Oportunidades), FA (Fortalezas vs. Amenazas), DO (Debilidades vs. Oportunidades) y DA (Debilidades vs. Amenazas), se determinan los objetivos y estrategias, teniendo como principal objetivo estratégico mejorar la calidad de señal que llega a cada usuario priorizando los sectores que estén más críticos. Para finalmente plantear el desarrollo de los objetivos, conclusiones y recomendaciones.

El valor total presupuestado para poner en marcha el Plan Estratégico propuesto es de **16.149,65usd**. Con los datos obtenidos, se sostiene que a la empresa le costará el **primer mes 4.516,67usd**, el **segundo y tercer mes 1.833,34usd**, del **cuarto al**

sexto mes 5.339,04usd, el séptimo mes 2.234,58usd, el octavo y noveno mes los 1.926,02usd. Del décimo al doceavo mes 300,00usd., de acuerdo al cronograma de implementación de los objetivos estratégicos. Misma que si está en capacidad de financiar, permitiendo ubicarla en el presupuesto anual.

ABSTRACT

This thesis project entitled "STRATEGIC MARKETING COMPANY FOR LAKE TV SYSTEM OF THE CITY OF NEW Loja, Province SUCUMBIOS" consists in developing a strategic plan in order to gain greater market share, understand their behavior and the factors involved in the changes, improve the management system and quality of service offered by the company, based on the situational analysis of the same, obtaining the necessary information using research methods that help raise strategic, same objectives that will be exposed to your manager for your application.

Field research was conducted through surveys of a sample of 335 customers, 16 surveys to employees and an interview with Ms. Manager. Carmen Zambrano. An analysis of internal and external factors that surround the company that allowed us to have a criterion of how things are currently positioned against the competition company is also performed. Internally it was determined that the most important strengths are positioning in the market for several years and maintain a varied program on your grid, and its greatest weakness lack of promotions to attract new customers, lack of care and service. While external factors as the main opportunity we have oil exploration and production that generates direct and indirect sources of work, and an imminent threat is increasing market share from the competition.

By analyzing the EFE and EFI matrices, it is determined that the weighted EFE

external factor is 2.78 indicating that the opportunities predominate on Threats, without neglecting that threats can cause difficulties.

The weighted factor EFI indicates a value of 2.54, which allows to realize that having good strength, which ensures stability to stay and proceed without neglecting the threats that can create problems at some point.

In high-impact matrix combining the FO (Strengths vs. Opportunities), FA (Strengths vs. Threats), DO (vs. Weaknesses Opportunities) and DA (vs. Weaknesses Threats) factors, objectives and strategies are determined, with the main strategic objective to improve the quality of signal reaching each user priority sectors that are most critical. To finally put the development of objectives, conclusions and recommendations.

The total amount budgeted to implement the proposed Strategic Plan is 16.149,65usd. With the data obtained, it is argued that the company will cost 4.516,67usd the first month, the second and third month 1.833,34usd, from fourth to sixth month 5.339,04usd, the seventh month 2.234,58usd, the eighth and ninth months the 1.926,02usd. From tenth to twelfth month 300,00usd., On schedule implementation of strategic objectives. Same if you're able to fund, allowing locate in the annual budget.

c. INTRODUCCION

En estos últimos años Ecuador se ha caracterizado por alcanzar transformaciones históricas, rápidas y profundas, en desarrollo e innovación, hacia el cambio de la Matriz Productiva. Convirtiéndose y consolidándose en un país productivo.

La economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento contundente en estos últimos años, expandiéndose a un ritmo superior al promedio de América Latina y el Caribe, que entre el año 2007 y 2013 el país experimentó en promedio un crecimiento más alto que lo alcanzado en los últimos 30 años en relación al PIB No petrolero, pasando de un 3,4% a uno 5,1%. Ahora estamos en el proceso de convertirnos en un país realmente industrializado, con alto valor agregado, menos dependiente de la exportación de productos primarios e incrementando tecnologías a la vanguardia de la nueva era moderna.

El mundo de la tecnología avanza a un ritmo acelerado y, no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Emprender y manejar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Revisando continuamente la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Este proyecto de investigación se enfoca en la necesidad de plantear nuevos objetivos estratégicos de marketing dentro de la empresa, mejorar su posicionamiento en el mercado, con un buen servicio y atención eficiente a los clientes, teniendo en cuenta que el marketing es fundamental para vender o hacer conocer un producto.

Este tema fue elegido por cuanto el investigador conocedor de la necesidad que tiene esta empresa de una planificación estratégica de marketing, para obtener una buena representación y una mejor intervención en el mercado garantizando perdurabilidad y éxito.

En cuanto a objetivos específicos para la presente investigación se ha planteado empezar con efectuar un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de identificar las potencialidades de la empresa, la situación actual y la organización; luego se efectúa el estudio de factores externos a la empresa donde se determinan las amenazas y oportunidades del medio; luego se realiza el estudio de factores internos determinando las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego de efectuar los estudios externos e internos procedemos con el análisis FODA, combinando las variables se realiza la matriz de alto impacto lo que nos permitirá la determinación de los objetivos estratégicos que posteriormente se plantean en las propuestas. Se propone la operativización de las propuestas estableciendo el

problema, objetivos, metas, estrategias, políticas, responsables, presupuesto y financiamiento.

Finalmente se ha elaborado las respectivas conclusiones y recomendaciones, pretendiendo dar solución a los problemas que aquejan a la empresa "LAGO SISTEMA TV." y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para mantenerse, crecer y fortalecerse.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Toda empresa diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a futuro, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El mercado de la televisión por cable es bastante amplio, y permite abarcar no solamente un segmento específico, ya que su servicio incluye programación para personas de todas las edades y de todos los estratos sociales.

Por lo tanto se puede decir que los consumidores o clientes potenciales son todas las personas que deseen una nueva forma de entretenimiento familiar, en la comodidad de su hogar, y a bajo costo.¹

La Superintendencia de telecomunicaciones del Ecuador (Supertel) en conjunto con el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual toma medidas para frenar el Uso de decodificadores “Piratas” en Ecuador. Para ello han remitido un Informe al

¹ USBECK CARLOS. Ecuador y las comunicaciones. Una Historia Compartida. Segunda Edición.

Servicio Aduanero Ecuatoriano y a La Fiscalía General del Estado para que las importaciones de este tipo de productos sean prohibidas en el país.

Lo que argumentan estos organismos públicos son el grave perjuicio que se causa al estado Ecuatoriano por la Evasión de los Impuestos como IVA – ICE y el pago de las concesiones por transmisiones de señal de cable o Encriptada.

Esta medida se da luego de que ingresara al país la nueva operadora de Televisión Satelital propiedad del Estado CNT TV que si bien no ha tenido una campaña agresiva en los medios de comunicación publicitando su producto en los próximos meses aspira ganar mayor cantidad de abonados. ²

Adicionalmente esta práctica causa un perjuicio al Estado ecuatoriano, pues no se cancela pago alguno por derechos de concesión del servicio establecidos en la Resolución No. 886-CONARTEL-99, publicada en el Registro Oficial No. 224 del 1 de julio de 1999 en la que se publican las Tarifas por Concesión y Utilización de Frecuencias, Canales y otros Servicios de Radiodifusión y Televisión; no se recauda ni paga el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a los Consumos Especiales, con lo que se incurre también en delitos tributarios.

² USBECK CARLOS. Ecuador y las comunicaciones. Una Historia Compartida. Segunda Edición.

Ambas instituciones solicitaron que se realicen las coordinaciones necesarias para establecer los mecanismos y acciones pertinentes para el caso de detectarse el ingreso de aparatos decodificadores de señales, se tomen las respectivas medidas de frontera y de esta forma el IEPI apoye con el informe legal de propiedad intelectual correspondiente, soportado a su vez en un informe técnico y legal de la SUPERTEL por ser el Organismo encargado del control de los servicios de radiodifusión y televisión, incluido audio y video por suscripción.³

Únicamente la coordinación entre instituciones del Estado permitirá detener los ilícitos señalados. Con esta Medida Ecuador se une a la lista de países donde se prohíbe y penaliza la comercialización de este tipo de equipos.

Desde el 23 de abril al 5 de mayo de 2009, la Superintendencia de Telecomunicaciones, realizó pruebas para comprobar el rendimiento técnico del estándar brasileño-japonés de Televisión Digital Terrestre, en distintos sitios de la ciudad de Quito. Estas pruebas fueron lideradas por la Dirección de Radio y Televisión de SuperTel, a cargo del Ingeniero Gustavo Orna. Desde mayo de 2009 se realizaron pruebas técnicas con los estándares europeo y chino. El 24 de marzo de 2010, la prensa ecuatoriana informa que Ecuador decidió escoger el estándar tecnológico japonés-brasileño para la aplicación de la TDT en el país. Lo que se oficializó el 26 de marzo de 2010, cuando el Superintendente de

³ USBECK CARLOS. Ecuador y las comunicaciones. Una Historia Compartida. Segunda Edición.

Telecomunicaciones, Fabián Jaramillo, anunció que el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) aceptó la recomendación de la Superintendencia de Telecomunicaciones que se inclinó por la norma japonesa-brasileña de televisión digital SBTVD(en portugués, Sistema Brasileiro de Televisao Digital), también denominado ISDB-Tb (ISDB-T Built-in) o ISDB-T International, siendo en consecuencia adoptada como norma de televisión digital terrestre en Ecuador. Es un sistema integrado para servicios digitales aplicado a medios de difusión terrestre ISDB-T Internacional (Integrated Servicesfor Digital Broadcasting).⁴

Las Telecomunicaciones son uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial y uno de los componentes importantes en actividades económicas, cultural, política y social. Es por ello que el crecimiento del mercado de la oferta se relaciona con el de la demanda, ya que la rápida evolución tecnológica ha mejorado los sistemas y productos.

Los organismos regulatorios internacionales están buscando un estándar que permita el uso de los terminales de comunicaciones móviles por satélite en cualquier lugar del mundo. Su objetivo es el establecimiento de comunicaciones móviles mediante satélites en órbita entre estaciones terrenas fijas y estaciones terrenas móviles.⁵

⁴ USBECK CARLOS. Ecuador y las comunicaciones. Una Historia Compartida. Segunda Edición.

⁵ USBECK CARLOS. Ecuador y las comunicaciones. Una Historia Compartida. Segunda Edición.

Las Comunicaciones de hoy están normalizadas por varias instituciones a nivel mundial de entre ellas tenemos:

- ANSI - Instituto Americano de Estándares Nacionales.
- UIT- Unión Internacional de Telecomunicaciones (engloba UIT-T y UIT-R).
- ISO – Organización Internacional de Estándares.
- IEEE – Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos.
- ETSI - Instituto Europeo de Estándares en Telecomunicaciones.
- IETF - Grupo de Trabajo en Ingeniería de Internet.

Las telecomunicaciones y la comunicación satelital como requieren de una legislación y de normativas que le permitan desarrollarse, a fin de conseguir una óptima prestación de servicios, garantizando una disponibilidad en los sistemas y redes involucradas.⁶

Nuestra Legislación recomienda tomar como referente el Reglamento citado a continuación:

⁶ Z Aidán María. Análisis del dividendo digital resultante de la migración de la televisión analógica a digital en el Ecuador.

Reglamento para Prestación de Servicios Finales de Telecomunicaciones por Satélite.

Para así obtener una visión clara, de todo cuanto rodea el desarrollo de las Telecomunicaciones en nuestro país, en lo relacionado a los Satélites de Nueva Generación. Con el único afán de que las normativas y estandarizaciones, expuestas sean parte de una Política de Estado y no de una Política de Gobierno.

1. LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES Y SU REFORMA

Esta Ley nos permite conocer la forma en que se desarrolla la Tecnología Satelital en el Ámbito de las Telecomunicaciones, contemplando tanto normativas anteriores, actuales y futuras, a fin de ser una pauta para las comunicaciones de Nueva Generación Satelital a nivel mundial.

2. LEY DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN

La presente Ley hace referencia al modo por el cual, se propaga la información satelital, una forma clara y concisa de evidenciar dicha distribución es a través de la Radiodifusión y la Televisión. Esta descripción expuesta en la LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES Y SU REFORMA, permite mostrar a los usuarios finales la forma en que se puede escuchar y visualizar, los signos, señales, sonidos y otras formas de emisión.⁷

⁷ CARRIÓN HUGO. Marco regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones.

3. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES REFORMADA.

Esta Ley hace referencia a la normativa, regulación y al marco regulatorio sobre el cual se rige la prestación de servicios de Telecomunicaciones en nuestro país, a fin de establecer las Leyes y Reglamentos que promulguen las tecnologías de Nueva – Generación.

4. NORMA PARA EL REGISTRO DE PROVISIÓN DE CAPACIDAD SATELITAL.

Esta Norma establece los requisitos para el registro de la provisión de capacidad satelital bajo la coordinación de la UIT, a fin de operar redes privadas y de brindar prestación de servicios de Telecomunicaciones en el Ecuador.

5. REGLAMENTO PARA LA EXPLOTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES FIJO Y MÓVIL POR SATÉLITE NO GEOESTACIONARIO QUE SE PRESTAN DIRECTAMENTE A USUARIOS FINALES A TRAVÉS DE SISTEMAS GLOBALES.

Esta reglamentación nos permite conocer la manera en la cual se da la prestación de servicios satelitales tanto fijos y móviles, en órbitas media y baja alrededor de nuestro espacio aéreo.⁸

⁸ CARRIÓN HUGO. Marco regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones.

6. REGLAMENTO PARA LA PROVISIÓN DE SEGMENTO ESPACIAL DE SISTEMAS DE SATÉLITES GEOESTACIONARIOS PARA LOS SERVICIOS DE RADIODIFUSIÓN SONORA Y DE TELEVISIÓN QUE OPERAN EN LAS BANDAS DE RADIODIFUSIÓN SATELITAL.

Este Reglamento establece los requerimientos técnicos y legales que rigen la prestación de servicios de Televisión y de Radiodifusión, de las señales dentro del segmento especial tanto en el Ecuador como en el exterior.

7. REGLAMENTO PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINALES DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE.

Este Reglamento establece que la transmisión y recepción de información, mediante enlaces satelitales, es puesto en marcha, previa la obtención de las debidas concesiones y permisos necesarios para la prestación del servicio.⁹

⁹ CARRIÓN HUGO. Marco regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones.

MARCO CONCEPTUAL

El plan estratégico de marketing.

En términos generales, el *plan estratégico de marketing* es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

- un análisis de la situación,
- los objetivos de marketing,
- el posicionamiento y la ventaja diferencial,
- la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing,
- el diseño de la mezcla de marketing y
- los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

El *plan estratégico de marketing* se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, etc.¹⁰

El *plan estratégico de marketing* es un documento escrito que son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización:

¹⁰ Dr. Víctor H. Vásquez, Planeación Estratégica.

1. *Análisis de la Situación (Diagnóstico):* En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing.

Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2. *Objetivos de Marketing:* En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.¹¹

3. *Posicionamiento y Ventaja Diferencial:* En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento).
- Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

¹¹ Dr. Víctor H. Vásquez, Planeación Estratégica.

El *posicionamiento* se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía.

La *ventaja diferencial* se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

4. Mercado Meta y Demanda del Mercado: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.¹²

5. Mezcla de Marketing: En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos:

- el producto,
- el cómo se lo distribuye
- cómo se lo promueve y
- cuál es su precio.

¹² Dr. Víctor H. Vásquez, Planeación Estratégica.

Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

6. Evaluación de resultados o control: En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing.

El alcance del **plan estratégico de marketing** puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones.¹³

Ventajas de la planeación de marketing

Existen cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

¹³ Dr. Víctor H. Vásquez, Planeación Estratégica.

Cobertura del *Plan Estratégico de Marketing*:

A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el ***plan estratégico de marketing*** se elabora para toda la compañía.

Alcance del *Plan Estratégico de Marketing*:

El ***plan estratégico de marketing*** se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto.

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.¹⁴

EL AMBIENTE ESTRATÉGICO DEL MARKETING

Es preciso no olvidar que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a la empresa con su ambiente.

En ese ambiente pueden distinguirse zonas perfectamente diferenciadas que a modo de capas afectan a la empresa (y por consiguiente a su marketing) de una manera directa y de otra indirecta (a través de fases intermedias).

Una empresa (o más concretamente un negocio) está ambientada:

¹⁴ Dr. Víctor H. Vásquez, Planeación Estratégica.

1. Por sus más inmediatos competidores (con quienes se establece fundamentalmente el proceso dialéctico en qué consiste la estrategia).
2. Por los principales competidores de su sector (que pueden ser sus más inmediatos o no).
3. Por los del subgrupo (utilizando el lenguaje estadístico español) de pertenencia.
4. Por el grupo al que pertenece, que aproximadamente viene a ser lo que se llama industria.
5. Por la agrupación y,
6. Por la industria, mundialmente considerada, aunque sea difícil situar esta capa (probablemente, cabría distinguir: la industria en los países de inferior desarrollo, en los de igual desarrollo y en los de superior desarrollo).

El dato capital estratégico es situarse en el punto y momento de la evolución, pues está claro que las **industrias nacen, viven y mueren.**

Las empresas se valen para esto de distintos modelos estratégicos, que son muy útiles como ayuda para poder pensar de forma estratégica.

Aunque muy discutido nos referimos al ciclo de vida del producto, lo que se hará al tratar de las opciones tecnológicas.¹⁵

¹⁵ Fred R. David, La Gerencia Estratégica 2003.

La planificación y los planes tienen unos ciertos caracteres que permiten su tipificación, clasificación y nombramiento. Estos son bastantes numerosos y a veces no claramente diferenciables, y siempre representan puntos de vista desde los cuales considerar la planificación y los planes.

Las denominaciones de la planificación y planes, tan variados, son la expresión de algunas de esas dimensiones;

Haciendo referencia a los siguientes caracteres:

ORGANIZACIÓN (toda planificación y plan se originan y ejecutan o ejecuta por alguna organización)

TIEMPO, o elemento predominantes de la planificación y planes.

TEMA, de la planificación y plan.

ATRIBUTOS específicos.¹⁶

LA EFICACIA DEL MARKETING EN EL SISTEMA EMPRESARIAL.

Para señalar de alguna manera la eficacia que debe esperarse del marketing dentro del sistema empresarial, es prescindir del deseo de creer que el marketing es solo una forma de actuación complicada de la venta.

Esa eficacia, se dará siempre que el directivo de marketing de alto nivel, sea capaz de estimular la demanda a partir de los medios de que disponga (buen uso de la publicidad, promoción, etc.) y de donde pueda actuar sobre la demanda para

¹⁶ Francisco Abascal Rojas, (Como se Hace un Plan Estratégico) cuarta edición 2004.

dirigirla y que pueda dirigir con efectividad todos los sistemas encuadrados en la empresa.

El directivo de marketing debe ser consciente de establecer la diferencia de actuación, cuando lo hace orientado a una estrategia de servicio a la empresa, coaccionada de alguna forma por la premura de tiempo para conseguir resultados, esto es, si ejecuta la acción comercial, con mentalidad-venta o mentalidad marketing.

Para una mayor eficacia en la operativa empresarial adquiere carácter de imprescindible la planificación de marketing cuya orientación estratégica debe de alcanzar un grado importante en ella, por tanto debe de hacerse un plan detallado de marketing anual, y sobre todo establecer un cuidadoso plan a largo plazo que debe actualizarse dentro de un año. La estrategia a determinar tiene que ser clara, innovadora, ordenada en los datos y bien razonada.

La eficacia operativa esperada dentro del sistema de marketing dependerá de la forma de comunicación existente entre los niveles superiores e inferiores de la empresa, que esta se establezca con buen éxito. Además se debe contar con los recursos de marketing adecuados, y emplearlos de formar eficiente.¹⁷

¹⁷ Francisco Abascal Rojas, (Como se Hace un Plan Estratégico) cuarta edición 2004.

SISTEMAS EFECTIVOS DE EVALUACIÓN

Basándose en la experiencia laboral y consciente de la importancia de ser copartícipe en los procesos de transformación que se generan en las empresas, se elaboran estrategias evaluativas y con ellas determinar, si efectivamente se cumplen con las metas y objetivos trazados.

El proceso debe estar inmerso en los siguientes pasos:

- Análisis de factores internos – externos.
- Medición del desempeño organizador.
- Realización de acciones correctivas.¹⁸

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

El **Análisis externo** es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa.

Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos:

Macro entorno.

Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir las **PYMES**. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos,

¹⁸ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

tecnológicos, políticos, legales y socioculturales. Estos estudios suelen estar ya publicados por la Administración Pública como estadísticas o informes en los portales web de cada dependencia.

Micro entorno.

Este análisis está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Éste análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.¹⁹

Hay que tener en cuenta cuatro aspectos:

1. Clientes y consumidores

Se trata de determinar quiénes serán los **clientes potenciales** de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

2. Competencia

Se debe analizar la **competencia** más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo

¹⁹ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

público. Quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

3. Intermediarios

Son necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

4. Proveedores

Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas a los productos o servicios que vamos a desarrollar y que influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa.²⁰

ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO

Recursos materiales, humanos y financieros.

Describa los recursos materiales de la empresa, los activos fijos, los insumos.

Describa la organización y a los miembros clave de su equipo.

Describa los recursos financieros que disponen la empresa y su capacidad de endeudamiento.

Fuerza competitiva

El objetivo de analizar una empresa es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que

²⁰ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen. Este análisis tiene 3 aspectos:

1. Los recursos en sí mismos pueden constituir una ventaja competitiva. El análisis de la empresa deberá contestar a esta pregunta: ¿Qué tenemos nosotros que la competencia no tiene y no puede copiar?

2. La configuración de los recursos también puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si la empresa configura sus recursos de una manera óptima, tendrá una ventaja competitiva sobre sus rivales.

3. La auditoría de recursos. Esto abarca los recursos operativos, humanos y financieros. El objetivo es identificar recursos y establecer que tan eficientemente se usan los recursos y cómo se dispone de ellos efectivamente.²¹

Para alcanzar una ventaja competitiva, la empresa deberá aprovechar sus diferenciadores clave. Un diferenciador clave no tiene porqué ser un activo financiero. Comience confeccionando una lista de diferenciadores clave que le permitirá analizarlos y decidir si pueden ser la base de una ventaja competitiva.

Una empresa puede ser mejor que otra en la conducción de algunos aspectos del negocio como:

- Una fortaleza en el análisis FODA.
- Conocimientos técnicos particulares dentro de la empresa.
- El mayor valor agregado en algunas actividades.

²¹ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

Análisis del entorno de la empresa

Lo que se trata es tener la capacidad de medir el impacto del entorno en su organización es decir, detectar las amenazas y oportunidades a las que se enfrentará la nueva empresa. Ello exige generar varios conjuntos de soluciones ante distintas posibilidades de ocurrencia de los eventos futuros. Identificar aquellas variables que les afectará en corto, mediano y largo plazo. Ello implica un mejor control sobre la incertidumbre que rodea al negocio. El problema radica en cómo lograr responder y adaptarse a los cambios de manera rápida y efectiva.

Hay dos grandes grupos de análisis del entorno:

- Factores del macro ambiente
- La estructura competitiva del mercado.²²

1. Factores del macro ambiente.

Comprende el análisis Social y cultural, Económico, demográfico, Ambiental, Político y Tecnológico

- **Factores sociales y culturales.**

Las sociedades son poblaciones organizadas extremadamente complejas y dinámicas, varían de acuerdo a la cultura.

Las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo de las empresas, tales como la violencia

²² Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

estructural, la corrupción, el racismo, la inseguridad ciudadana, la desconfianza en las instituciones, la baja calidad educativa, el desempleo, el machismo, etc.

- **Situación económica**

El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. Son 5 pilares básicos del desempeño de la economía nacional.

- **Factores demográficos**

Se refiere a la cifra de población, composición por sexo, edad, estado civil, etc., desde el punto de vista estático. Mientras que desde el punto de vista dinámico o evolución, son los nacimientos, muertes, matrimonios.²³

- **Factores políticos y legales**

Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas. Y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

El Estado interviene en los mercados para regular la acción de los agentes económicos. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que las afecte.

- 1. La tasa de crecimiento de la economía:** PBI, expresa el aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores.

²³ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

2. **Las tasas de interés:** Expresa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos.
3. **El tipo de cambio:** Expresa el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Un TC alto favorece a los exportadores, uno bajo favorece a los importadores y consumidores.
4. **La inflación:** Distorsiona los precios relativos y por ello desestabilizan las economías. Genera incertidumbre, provoca la caída de la inversión, la producción, el empleo.
5. **La inversión extranjera.** El stock de capital nacional disponible para la inversión es relativamente bajo, ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversiones extranjeras.²⁴

- **Factor tecnológico**

La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

²⁴ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

2. La estructura competitiva del mercado

En la economía, la **estructura del mercado** (también conocida como forma del mercado) describe el estado de un mercado con respecto a los ofertantes y los demandantes del mismo.

Las formas principales del mercado son:

Competencia perfecta, en la cual el mercado consiste en un número muy grande de firmas produciendo un producto homogéneo, y un número muy grande de personas demandando ese producto.

Competencia monopolística, también llamada mercado competitivo, donde hay una gran cantidad de firmas de la independiente que tiene una proporción muy pequeña de la cuota de mercado.

Oligopolio, en el cual un mercado es dominado por un número pequeño de las firmas que poseen más del 40% de la cuota de mercado.

Oligopsonio, un mercado dominado por muchos vendedores y algunos compradores.

Monopolio, donde hay solamente un abastecedor de un producto o de un servicio.

Monopolio natural, un monopolio en el cual la eficacia de la economía, resulta ser la causa del aumento en la escala del tamaño de la firma.

Monopsonio, cuando hay solamente un comprador en un mercado.²⁵

²⁵ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

La forma de competencia imperfecta es absolutamente idéntica a las condiciones de mercado realistas donde algunos competidores, monopolistas, oligopolistas, y duopolistas monopolísticos existen y dominan las condiciones de mercado.

Estas preocupaciones algo abstractas tienden para determinar alguno pero no todos los detalles de un sistema concreto específico del mercado donde los compradores y los vendedores satisfacen y confían realmente al comercio.

La secuencia correcta de la estructura del mercado de la más a menos competitivo es competición perfecta, competición imperfecta, oligopolio, y monopolio puro.

Los criterios principales por los cuales uno puede distinguir entre diversas estructuras del mercado son: el número y tamaño de productores y consumidores en el mercado, el tipo de mercancías pero para eso necesitan correlacionarse.²⁶

Reúne los elementos típicos de fuerzas competidoras y el poder negociador de los agentes de la frontera.

- Competidores actuales.
- Amenazas competitivas. (C. Potenciales. C. internacionales, C. de otros sectores, Sustitutos).

²⁶ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

- Agentes de la frontera (clientes, proveedores, poderes públicos, poder social, poder económico de los propietarios).

Competidores actuales

En el mercado existen muchos competidores que ofrecen bienes o servicios iguales o similares a los que uno desea ofrecer.

Los competidores directos controlan parte del mercado, tienen determinada experiencia, cierto prestigio y una posición en la mente del consumidor.

Si la estructura del mercado tiende al oligopolio, la rivalidad no alcanzará grandes niveles, las condiciones son favorables para la expansión de las empresas, ellos tienen productos diferenciados. De lo contrario cuando el mercado es altamente fragmentado, la lucha por la participación en el mercado es alta, sus productos son homogéneos.²⁷

Competidores potenciales

Son aquellas empresas que, por la actividad a que se dedican, pueden ampliar sus operaciones para entrar al mercado al cual se dirige el proyecto.

Ejemplo, un fabricante de aceite puede fabricar también jabón, si no lo hizo es un competidor potencial para quien quiere fabricar jabón.

²⁷ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

Competencia internacional

Se debe evaluar la existencia de competidores internacionales reales o potenciales. Debido a la globalización de los mercados y las economías, es cada vez más común que las empresas locales tengan que enfrentar la competencia de productos de otros países.

Competencia de otros sectores

Se produce cuando dos industrias compiten por los mismos insumos o por el espacio físico en el cual desarrollan sus actividades.

La manera de manejar a estos competidores se da, mayormente, mediante los lobbies. Se actúa para influenciar a los organismos reguladores de modo que fallen en contra de la industria rival. Estos conflictos deben manejarse a nivel gremial pues afectan a toda la industria o a buena parte de ella.²⁸

Sustitutos

Son aquellos productos que, si bien no son exactamente iguales a los que produce una determinada empresa, cumplen la misma función. Los clientes pueden reemplazar un producto por otro ya que ambos satisfacen la misma necesidad.

²⁸ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

Análisis del Sector

Es necesario comprender la industria en la cual operará la empresa como también las fuerzas competitivas dentro de la industria. Las preguntas que debe formularse incluyen las siguientes:

- * ¿Cuál es tamaño actual de la industria y cuáles son las tendencias más importantes?
- * ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- * ¿Quiénes son los competidores y cuáles son su fortalezas relativas?
- * ¿Cómo debería adaptarse la estrategia para responder a los cambios que se producen en la industria?

El ciclo de vida de la industria.

El ciclo de vida de la industria es medido por las ventas totales y por el crecimiento de las ventas totales.²⁹

Las fases del ciclo de vida están dadas por:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

²⁹ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

El poder negociador de los agentes de frontera

Clientes

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando tienen el poder de obligar a las empresas a bajar sus precios, mejorar la calidad y servicios de los productos. Esto es un comportamiento típico de los monopsomios. Esto sucede cuando los compradores son pocos y compran en gran magnitud y los productores son numerosos.

Proveedores

Los proveedores pueden ser también una amenaza para la empresa, cuando están en capacidad de imponer el precio que se debe pagar por los insumos o pueden reducir la calidad del mismo.

Esto ocurre mayormente cuando:

- El insumo tiene pocos sustitutos.
- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- Cuando los costos de cambiar un proveedor son muy altos.³⁰

Poderes públicos.

La injerencia del Estado en los mercados, para salvaguardar el interés nacional, genera ciertas amenazas u oportunidades. Se debe mantener buenas relaciones con

³⁰ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

los organismos más cercanos a la empresa, en particular con los gobiernos locales y con los organismos reguladores.

El poder social

Muchas veces basta sólo la fuerza de la opinión pública para motivar a las empresas a actuar de un modo acorde con dichas presiones.

El poder económico de los propietarios

Esto ocurre cuando una compañía es dirigida por personas que no son accionistas. Los accionistas tratan de intervenir en la gestión de un negocio cuando consideran que las decisiones de la gerencia tendrán como efecto menores dividendos para ellos.

La conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que la Alta Gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando para los ajustes oportunos y necesarios de la Organización.³¹

Toda decisión originada en la Gerencia Estratégica, tiene repercusión significativa y duradera; por lo cual un acuerdo equívoco, puede conducir a problemas difíciles y

³¹ Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

hasta imposibles de remediar. A tal efecto las directrices de cada ente, público o privado poseen la responsabilidad de prevenir a sus miembros, sobre cualquier acción convertible en situación desesperada; preparando entre otros sistemas de evaluación, monitoreo y control de tareas debidamente relacionadas con las metas, así como la proyección de planes contingentes, ante cualquier eventualidad que se presente.

La filosofía de evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en toma de acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado. Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y de ser necesario, la misión de la organización; logrando la coherencia de objetivos nuevos y alcance de satisfacción mancomunada. Estamos conscientes que a nadie le gusta ser evaluado en forma muy estricta, sin embargo el otro extremo, es decir la poca o carencia de evaluación, produce problemas de tal magnitud, que inevitablemente pueden llegar al fracaso de la empresa.³²

EL PROCESO DE EVALUACION DE ESTRATEGIAS

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de

³² Pope Jeffrey, Investigación de mercado.

transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

Qué pasa si las estrategias tomadas no nos conducen a las metas formuladas, por el contrario nos generan problemas difíciles de solucionar. He allí la importancia de alertar a la Gerencia antes de que sean peores los resultados que la situación inicial. El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la Estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.³³

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. Porque debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores

³³ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

problemas, podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias.
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.
- Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.³⁴

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

³⁴ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

Existen herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas encontramos a la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas nos dirán si la Estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva Estrategia o plan de contingencia.

Más aún si las Estrategias son de largo alcance es necesaria una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto. La Evaluación de Estrategias debería ser usada frecuentemente si la inestabilidad y la complejidad del medio aumentan, sin embargo en los casos en la vida real apuntan en sentido contrario.³⁵

MARCO DE EVALUACION DE ESTRATEGIAS

A menudo encontramos que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando analizamos las causas encontramos problemas interno y externos a la Organización. Internamente podríamos decir que no fueron buenas las Estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente podríamos decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de nuestras metas.

³⁵ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten. A continuación encontramos una serie de preguntas que nos ayudan en este sentido:

- Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Continúan existiendo nuestras Oportunidades externas?
- Han surgido otras oportunidades externas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- Han surgido otras amenazas externas? En caso afirmativo, cuáles son?

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto tenemos que cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.³⁶

³⁶ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

Por ultimo encontramos la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que consigamos nuestras metas. Por ejemplo podríamos variar la estructura de la Organización, la sustitución de algunos empleados o por el contrario la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir más capital. Esto significa que debemos tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarnos a mantener nuestras Estrategias Iniciales, si es el caso.

Los mejores planes a veces toman malos caminos, sobre todo cuando existe gran cantidad de personas, es más parece aumentar la probabilidad geoméricamente con el aumento de personal. Por eso es necesario verificar las acciones de dichas personas en función de los resultados y si el resultado no es el esperado se deberá informar a los mismos de tomar las medidas correctivas o la toma de decisiones más drásticas.³⁷

La evaluación estratégica es importante debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día. El Éxito de Hoy no garantiza el Éxito del mañana.

SISTEMAS EFECTIVOS DE EVALUACION

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

³⁷ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa.

No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.³⁸

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos. , es posible que las tazas de

³⁸ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.³⁹

Octavo, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las

³⁹ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema de evaluación ideal de estrategias. Las actividades descritas en este capítulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin ánimos de lucro, grandes o pequeñas.

Sin embargo, solo las características especiales de cada organización, tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.⁴⁰

⁴⁰ Granados Maritza, Fundamentos Metodológicos para la planificación estratégica.

PLANIFICACION CONTINGENTE

Los imprevistos pueden llegar a la obsolescencia de las estrategias una empresa, a pesar de la cuidadosa formulación, ejecución y evaluación de estrategia. Con el objeto de reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Estos planes se definen como “planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se esperaban” solo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.

Debidamente desarrollados en la planificación, sirven de relación ante la necesidad de un cambio rápido e importante, mejoran la habilidad gerencial y presentan métodos sencillos en situaciones de crisis, impidiendo el pánico.⁴¹

AUDITORIA

Herramienta Gerencial a través de procesos sistemáticos cuyo objetivo es suministrar información cuantitativa y cualitativa, con respecto a los hechos y acciones económicas, basada en supervisar y controlar las normativas legales, estatutarias y contables que rigen al organismo. La idea es verificar el grado de correspondencia entre afirmaciones, resultados y los criterios establecidos.

⁴¹ Fred R. David, La Gerencia Estratégica 2003.

Existen tres (3) tipos de grupos: auditores independientes auditores gubernamentales y auditores internos, quienes en pleno uso de los recursos tecnológicos, obtienen información rápida y exacta, garantizando optimización en la evaluación estratégica y efectuando monitoreo de seguimiento ante las recomendaciones generadas en el proceso.⁴²

CONCLUSIONES

La evaluación de las estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia de progreso y control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán por mucho tiempo. Los buenos estrategias combinan la paciencia con el deseo de llevar a cabo medidas correctivas en forma rápida cuando se estimen necesarias.

A medida que a inestabilidad y la complejidad del medio aumenten, las actividades de evaluación se lleven a cabo con mayor frecuencia. La gerencia debe estar inmersa en una conversión dinámica, ambientes organizativos, frecuencia en cuanto a revisión de lo planificado; constatando de esta forma, si a nivel interno se formularon estrategias equívocas o la no ejecución de buenas tácticas, esenciales en el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa. A nivel externo, es indispensable verificar las acciones de los competidores, cambios en la demanda,

⁴² Fred R. David, La Gerencia Estratégica 2003.

avances tecnológicos, económicos, demográficos, gubernamentales; determinado su incidencia en la relación plena de metas y objetivos.

La direccionalidad de procesos, debe mantener analizadas, tanto debilidades fortalezas; de igual, las amenazas y oportunidades; fundamentales en criterios medibles y de y de fácil verificación. Los que predicen resultados, suelen ser más importantes que los que revelan lo que ha sucedido.

Toda Organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otras; la idea es proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen exactitud, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente. Así mismo debe planificar y de ser requerido, ejecutar medidas correctivas que reorienten la política y misión de la empresa. Tomar nuevos enfoques y revaluación de estrategias, siendo agente multiplicador y participe en el efecto cascada, de todas aquellas acciones de la empresa.

Hay que mantener presente criterios amplios de evaluación, destacando razones financieras como tasa de retorno de inversión y capital, margen de utilidad, participación en el mercado y crecimiento entre otros; donde la esencia cuantitativa suele ser pieza vital del proceso, amparada en planes contingentes y auditorías periódicas.⁴³

⁴³ Fred R. David, La Gerencia Estratégica 2003.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

El marketing hace gala de un amplio surtido de conceptos y herramientas que ayudan a los mercadólogos a tomar decisiones. Comenzaremos por definir el marketing, y luego describiremos sus principales conceptos y herramientas.

Definición de marketing

Podemos distinguir entre una definición social y una gerencial del marketing. Según una definición social, el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo necesario y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha descrito como el arte de vender productos.

Mercados meta y segmentación.

Un mercadólogo casi nunca puede satisfacer a todos los integrantes de un mercado. No todo mundo es partidario de la misma bebida gaseosa, universidad, película o un solo modelo de automóvil. Por ello, lo primero que hace el mercadólogo es segmentar el mercado, identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y mezclas de marketing. Los segmentos de un mercado se pueden identificar al examinar las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores.⁴⁴

⁴⁴ PHILIP KOTLER, Marketing en el siglo veintiuno, primera edición 2002.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente proceso de investigación fue necesario la utilización de diferentes materiales tales como; una computadora portátil, esferos, lápices, borrador, hojas de papel bon, cámara fotográfica, impresiones, cd's, internet anillados, memoria extraíble, libros.

MÉTODOS.

Durante el presente proceso de investigación para obtener información que nos permitirá obtener resultados eficaces, se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

MÉTODO HISTÓRICO.- La utilización de este método permitió recolectar y analizar información necesaria relacionada con la trayectoria de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia, conforme las nuevas formas comunicación han ido evolucionando de acuerdo a la necesidad y demanda del mercado.

MÉTODO ANALÍTICO.- Este método de investigación permitió observar y analizar todos los elementos que comprenden la empresa, político, jurídico, tecnológico, ambiental, demográfico, formular estrategias evaluando las fortalezas y debilidades dentro del área funcional de la empresa, como también las oportunidades y amenazas que le rodean.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Éste método permitió realizar un análisis general de cada uno de los momentos relacionados con la filosofía empresarial, planeación estratégica, dirección-liderazgo y control en la empresa LAGO SISTEMA TV, y así poder llegar hasta lo particular del objeto de estudio deduciendo sus conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

EL MÉTODO INDUCTIVO.- Este método fue necesario para analizar la información obtenida del sondeo y de la observación.

Permitió realizar una descripción de la aplicación de cada uno de los momentos; la filosofía empresarial, planeación estratégica, dirección-liderazgo y control. Ayudando a determinar los antecedentes históricos de la empresa y como se encuentra actualmente, de qué forma está estructurada y cuál es la manera de llegar a sus colaboradores con la información. Mediante este proceso se efectuó un trabajo de campo, entrevista con el gerente de la empresa Lago Sistema tv., 16 encuestas a los colaboradores y, 335 encuestas a una muestra de los clientes, recolectando datos necesarios para nuestra investigación.

MÉTODO ESTADÍSTICO.- Se adoptó procedimientos propios de este método estadístico para el diseño de esta investigación, como es la Recolección (medición), recuento (computo), presentación, síntesis y análisis lo que nos permite calcular el tamaño de la muestra.

TECNICAS.

La Observación.- empleando esta técnica se obtuvo información relacionada al funcionamiento y a la infraestructura que posee actualmente la empresa LAGO SISTEMA TV, como de la empresa competidora directa. Tener idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal que labora en la misma. Su utilización permitió observar hechos, aspectos técnicos que sustentan la investigación, y verificar cuales son las fortalezas que dispone la empresa, como también cuáles son sus deficiencias.

La entrevista.- se aplicó esta técnica a la Sra. Carmen Zambrano, Gerente de la empresa, permitiendo conocer la gestión actual, y como ha progresado, manteniéndose en el mercado por varios años.

La encuesta.- Se aplica esta técnica con el propósito de obtener información de los usuarios de la empresa Lago Sistema tv, los mismos que están clasificado en cinco tipos, clientes naturales, jurídicos-empresas, instituciones públicas, residenciales y hoteles, los cuales suman una población de 2.058, se realizaron 335 encuestas, que es un muestreo del total de los usuarios, aplicando preguntas específicas que nos permitan conocer la situación actual en que se encuentra la empresa, y comprobar el grado de aceptación en el medio.

Tamaño de la muestra.- Debemos considerar un segmento de la población que proporcione información efectiva, utilizando las siguientes fórmulas:

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

Dónde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población.

e = Porcentaje de error.

$$n = \frac{2058}{1+2058(0,05)^2}$$

$$n = \frac{2058}{1+5,145}$$

$$n = \frac{2058}{6,145}$$

$$n = 334,906$$

N = 2058 clientes afiliados.

e = (0,05)

n = 335

Tamaño de la muestra para aplicar a los afiliados.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA “LAGO SISTEMA TV”

La empresa con la Razón Social “LAGO SISTEMA TV” nace desde el año 2003, luego de cumplir con todos los requisitos y exigencias de ley vigentes para la renovación de la concesión otorgada a la Sra. CARMEN ZAMBRANO MANTUANO para la explotación y operación de un sistema de televisión por cable, antes denominada ARTEL TV CABLE, por cuestiones de trámites y renovación de la concesión le cambiaron la razón social a nombre de LAGO SISTEMA TV.

Desde sus inicios comenzó instalando una antena para uso personal, luego fueron compartiendo con las casas que estaban cerca, de esta manera surge la oportunidad de formar una empresa que aprovechando el incremento de la población se constituyó cumpliendo con todos los requisitos exigidos por los organismos competentes, aproximadamente en el año 1986 empezó a funcionar con 12 canales, conforme aumentaba la población también aumentaba la demanda de información y entretenimiento, años más tarde se gestionan los respectivos permisos ante el CONARTEL entidad gubernamental encargada del control y regularización de las telecomunicaciones en el Ecuador, permitiendo incrementar el número quedando en 25 canales hasta el año 2006 donde se tramita un nuevo incremento hasta completar 50 canales hasta la actualidad.

LAGO SISTEMA TV llega a sus hogares a través de sus redes permitiendo el entretenimiento, culturización y, manteniendo informada a toda la población de Nueva Loja, tiene funcionando un canal local dando espacio y presentando las novedades que hacen noticia en la ciudad, la provincia, y en algunos casos a nivel regional y nacional.

También se ha venido contribuyendo en labor social, dando espacio y sirviendo de enlace a personas cuyos casos se ha conocido y que han necesitado de la ayuda y colaboración de la población quienes de una u otra manera han sabido contribuir con la necesidad de su prójimo.

Trabajando por un bien común y cumpliendo con los objetivos planteados teniendo siempre en cuenta los valores, para dar un buen servicio al cliente basándose en el respeto, puntualidad y compromiso.

ENFOQUE EMPRESARIAL FRENTE A LA COMPETENCIA

La empresa frente a la competencia se muestra más establecida, debido a que ofrece diversidad de canales, de entretenimiento, música, películas, noticias, novelas, deportivos, culturales, etc., además se ha especializado en ofrecer al cliente calidad del servicio y atención técnica inmediata.

Siempre teniendo en cuenta que la competencia es importante para mejorar la calidad del servicio y, la empresa debe marcar la diferencia.

Además la competencia nos sirve para cada día ser mejores, y si la empresa posee falencias analizarlas, cambiarlas y mejorando el servicio al cliente, el cual decide qué

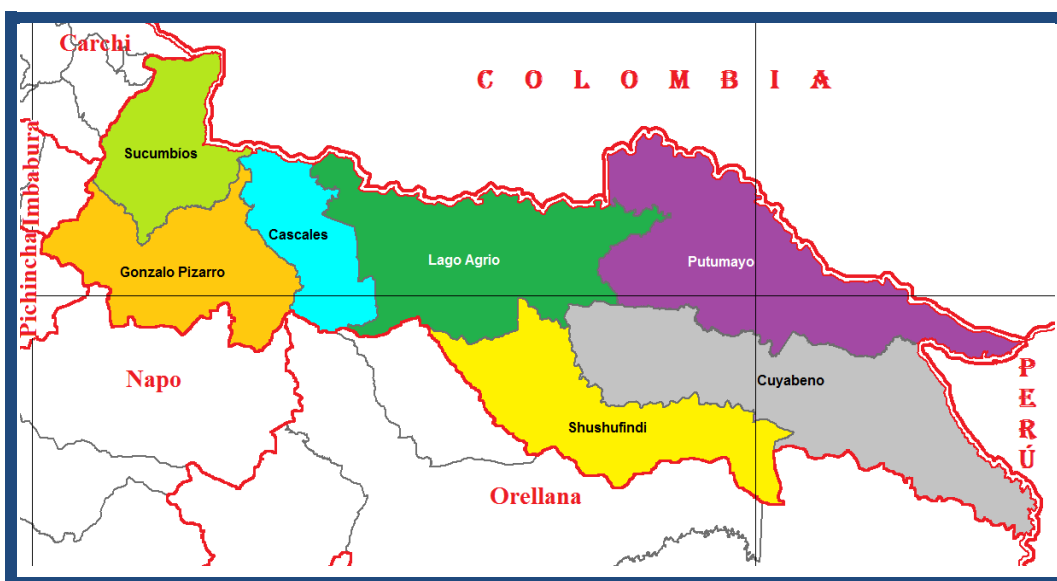
empresa satisface su necesidad, también es importante porque nos permite competir dentro del mercado y de esta manera aplicar las estrategias de la empresa y cumplir con los objetivos de la misma.

MACROLOCALIZACION

La Empresa "LAGO SISTEMA TV", se encuentra ubicada en la Provincia de Sucumbios, canton Lago Agrio, ciudad de Nueva Loja.

GRAFICO Nro. 1

MAPA DE LA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS



FUENTE: página web GADPS

ELABORADO: El Autor.

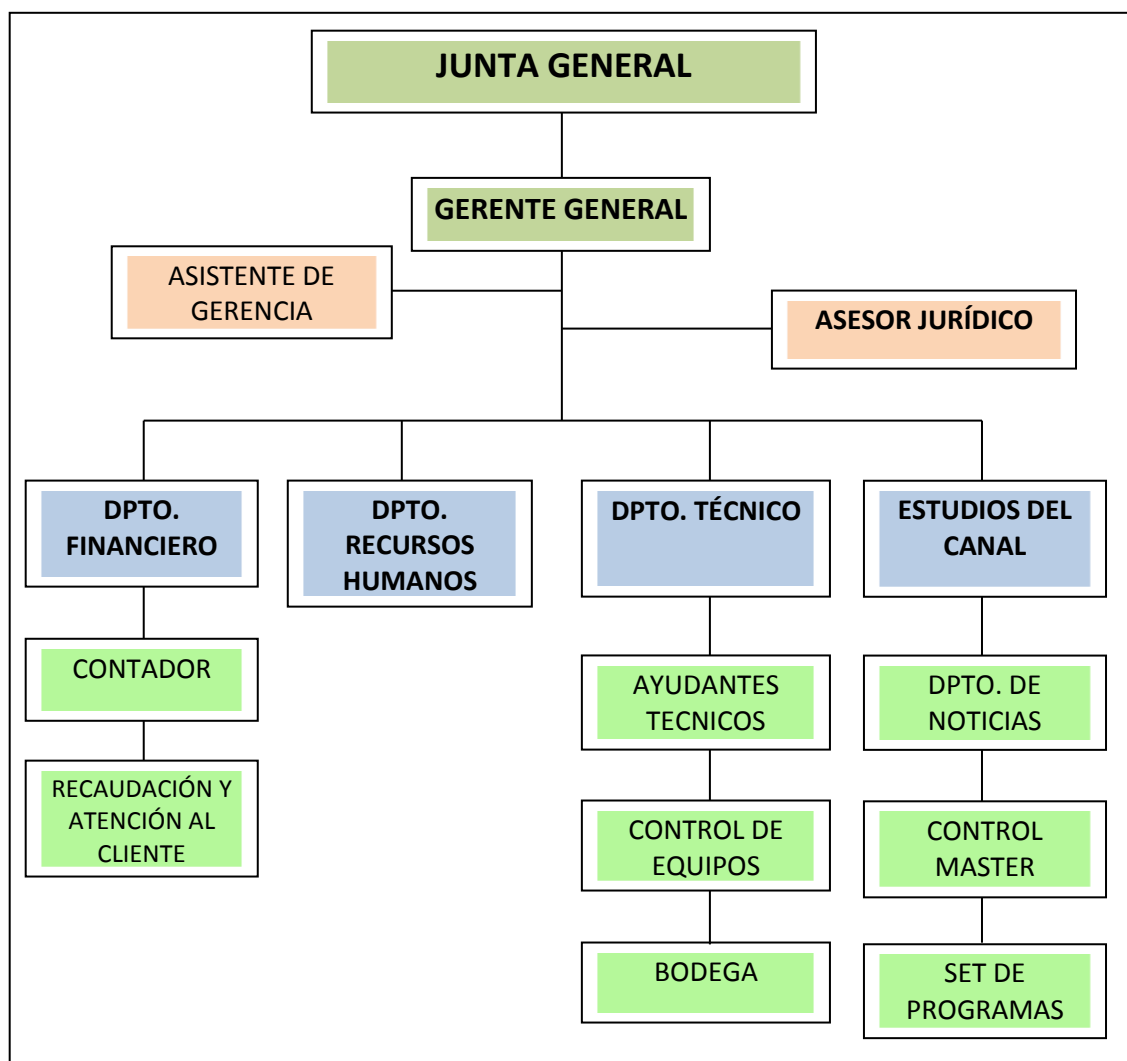
DIAGNÓSTICO.

Analizamos las fortalezas y debilidades para determinar factores internos más representativos de la empresa Lago sistema tv., objeto de nuestra investigación, la cual cuenta con un edificio propio comprendidos en tres pisos, en la planta baja funcionan las oficinas de recaudación, atención al cliente y gerencia, en la segunda planta están los equipos o headen, estudios de programas, sala de reuniones, departamento de contabilidad, talento humano, edición y producción de noticias, en la terraza se encuentran las antenas, cableado y equipos de transmisión de señales a los diferentes barrios, el valor del servicio es de 17,00usd, incluido el 15% del ICE y 12% del IVA, cuenta con 50 canales de diferente programación, como telenovelas, películas, deportivos, religiosos, culturales, educativos, infantiles, juveniles, música, chistes, entre otros.

ESTRUCTURA FUNCIONAL.

CUADRO Nro. 6

ORGANIGRAMA DE LAGO SISTEMA TV



FUENTE: Empresa LAGO SISTEMA TV

ELABORADO: El autor

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV.

Para determinar los factores internos se realizó una entrevista a la Sra. Gerente de la empresa Lago Sistema Tv., encuestas a los dieciséis colaboradores entre el personal técnico de líneas, de piso y administrativos, y treientos treinta y cinco encuestas a los dos mil cincuenta y ocho usuarios de la empresa, de los cuales se obtuvieron datos detallados posteriormente en la interpretación de los resultados.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la Evaluación de Factores Internos, misma que se describe a continuación.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

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.

- 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.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que deterioran las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores pueden recaer en el diseño de distintas estrategias.

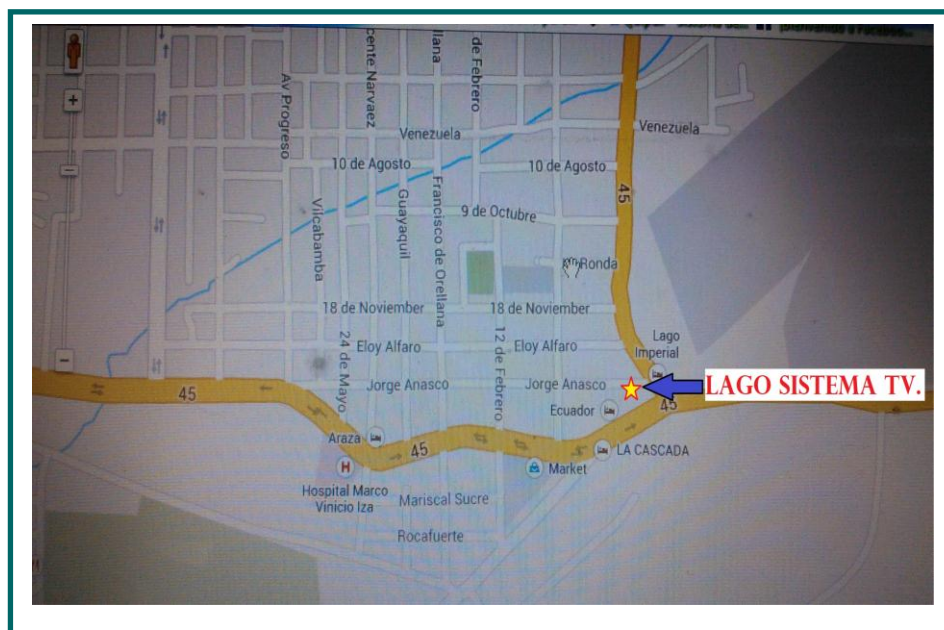
ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Para determinar los factores internos se realizó una entrevista a la Gerente de la empresa, 335 encuestas a los Clientes, 16 encuestas a los Colaboradores los mismos que se a continuación se detallan:

MICROLOCALIZACION

GRAFICO Nro.2

CIUDAD NUEVA LOJA, CALLE JORGE AÑAZCO 123 Y AV. COLOMBIA



FUENTE: página web del GADCLA.

ELABORADO: El Autor.

GRÁFICO Nro. 3 - EDIFICIO LAGO SISTEMA TV



GRÁFICO Nro. 4 - LOGO DE LAGO SISTEMA TV



VISIÓN

Ser una empresa distinguida y reconocida en el sector, contribuyendo al progreso y desarrollo de la sociedad, sin descuidar del bienestar laboral de sus colaboradores, y la satisfacción de sus abonados.

MISIÓN

LAGO SISTEMA TV, es una operadora de televisión por cable dentro de la ciudad de Nueva Loja, su prioridad es optimizar cada día el servicio y la programación para todas las edades y estratos sociales, cumpliendo con todas las normas de ley vigentes, donde las personas tengan la oportunidad de adquirir y disfrutar de una nueva forma de entretenimiento familiar, en la comodidad de su hogar.

ANALISIS EXTERNO

DIAGNÓSTICO;

En la actualidad se producen muchos cambios en la sociedad a medida que avanza el desarrollo de los factores tecnológico, económico, social, político entre otros, encaminados al análisis externo de toda empresa e institución para aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas que están inmersas en el mercado.

FACTORES

Dentro del análisis externo que se realizó a la empresa Lago Sistema tv. Están los siguientes factores;

- **FACTOR ECONOMICO**

El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país.

Son 5 pilares básicos del desempeño de la economía nacional.

1. La tasa de crecimiento de la economía: PBI, expresa el aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores.

2. Las tasas de interés: Expresa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos. En el año 2013 Ecuador mantuvo una tasa de interés fija anual del 8,17%, mientras que para el 2014 tiene variaciones ubicándose para septiembre en 7,86%, y proyectándose para octubre del 2014 en 8,34%.

3. El tipo de cambio: Expresa el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Un TC alto favorece a los exportadores, uno bajo favorece a los importadores y consumidores.

4. La inflación: Se mide estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, se establece a través de encuestas a hogares. Distorsiona los precios relativos y por ello desestabilizan las economías. Genera incertidumbre, provoca la caída de la inversión, la producción, el empleo, la inflación hasta agosto del 2014 se ubicó en 4,15%, comparada a agosto del 2013 que es de 2,27% tiene un aumento de 1,88%, lo que provoca disminución en la capacidad adquisitiva del consumidor, y hace que prescindan de algunos servicios, como por ejemplo el servicio de entretenimiento, que no está considerado como básico, el cual ofrece la empresa Lago Sistema TV.⁴⁵

5. La inversión extranjera. El stock de capital nacional disponible para la inversión es relativamente bajo, ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversiones extranjeras.

En el siglo XXI, Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica.

Se debe tener claro que el crecimiento no representa desarrollo, porque el desarrollo está ligado a aspectos como la libertad de pensamiento, religión, acceso a la información y opinión pública.

⁴⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Indicadores Económicos.

El factor económico usa como ejes la medición de la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales o las políticas de fomento al ahorro. El crecer económicamente es una de las metas de toda sociedad, esto es, el incremento de los ingresos y de la forma de vida de los individuos.

ANÁLISIS;

Si bien es cierto nuestro país ha tenido un cambio impresionante, pero analizando la empresa y su entorno en el medio, considero el factor económico como una oportunidad para la empresa Lago Sistema Tv., por las operaciones petroleras en el sector que generan el ingreso de compañías que intervienen en la producción de la misma, ocupando mano de obra local, la que el gobierno exige para su estadía en nuestro país, esto implica buenos ingresos para los trabajadores con respecto a las utilidades anuales, y aumento de personas de otras provincias que ponen negocios radicándose en la ciudad.

- **FACTOR POLÍTICO**

Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas. Y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

El factor político de nuestro país, ha sido bastante ajetreado e inconstante; por eso, los eventos políticos más destacados son indicadores de la realidad nacional. Ahora

dichos sucesos, son la base de un estado acostumbrado a la insuficiencia, la falta de veracidad en las ofertas realizadas, el desinterés social, disconformidad, pasividad.

El Estado burócrata se ha vuelto ineficiente y estático. Las empresas públicas han sido manejadas por administradores sin capacitación, y se han convertido en centros de corrupción y el botín político para el gobernante de turno.

El estado ecuatoriano, unitario y centralista, se encuentra en crisis. La tendencia mundial muestra que una de las vías válidas para la resolución de la crisis del estado pasa por la descentralización y por el fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización puede constituirse en el instrumento facilitador de una adecuación de las relaciones entre sociedad civil y estado, de la profundización del proceso de democratización y de una reorganización territorial que privilegie el ámbito local como espacio para el desarrollo y la atención de las necesidades de la comunidad.

La inestabilidad política ha sido una de las causas para que las empresas no sean competitivas, sumado a ello una variedad de impuestos, leyes, políticas neoliberales y reglamentos municipales que impiden un desenvolvimiento eficiente de las mismas.

Los bajos niveles de salarios no permite el desarrollo de la productividad al no tener un incentivo para ejercer una alta producción y rendimiento del factor humano. Así mismo los últimos años se han caracterizado por el exceso de partidos políticos y

movimientos, lo que ha provocado credibilidad en la política, ya que en la situación económica subyacen intereses personalistas y oportunistas; por tanto el factor político también se constituye una amenaza para el sector empresarial aunque en menor grado que el factor económico, porque se incrementan más impuestos, cambios en la matriz productiva, incremento de leyes regulación y control, existen empresas que se dedican a prestar el servicio de televisión satelital a nivel nacional, los cuales son grandes corporativos que quieren abarcar con todo el mercado, desplazando a las pequeñas empresas locales..

ANÁLISIS;

Las políticas del Estado siempre van a tener cambios rotundos, cada gobierno de turno trata de acoplar a sus ideales e intereses, convirtiéndose en una amenaza para todos los sectores comerciales de pequeña magnitud, en especial a las operadoras que prestan el servicio de televisión por suscripción de cable físico.

- **FACTOR SOCIAL**

La cultura de un país es un pilar fundamental e importante ya que de ella se deriva la forma de conducir el país. Dentro de nuestro país existen muchas culturas que nos permiten llamarnos estado pluricultural.

Nuestra sociedad se maneja en un nivel de sociedad inconforme, que no logra cumplir con sus expectativas, por esta razón no somos una sociedad que avanza, si no que se estanca y no da luz verde a las tendencias mundiales.

A la vez por el hecho de poseer diferentes culturas constituye un problema social por las ideas quizás retardadas de las mismas que no permiten tener un mismo ideal de país.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es el socio - cultural, el mismo que se refiere al comportamiento de nuestra sociedad, la cual se ve influenciada por culturas foráneas que únicamente han hecho perder la identidad que nos caracteriza. Dentro de lo cultural tenemos a la religión, la misma que ha venido influyendo en las creencias y comportamiento de la sociedad.

Cabe recalcar que dentro de lo socio cultural es importante conocer el crecimiento demográfico de la población, ya que les permite a las organizaciones proyectar su oferta de acuerdo a las urgentes necesidades que se van a suscitar en un futuro. Es importante señalar que dentro de la provincia de Sucumbíos existen habitantes de todas las provincias del Ecuador, atraídos por la explotación petrolera generada aproximadamente desde los años 80, lo cual origina diversas culturas, pero la mayor parte sus habitantes no han dejado la educación como un atributo personal por ende es notorio darse cuenta los esfuerzos que realiza cada persona por educarse, terminar el bachillerato y en la medida de las posibilidades seguir, al menos de

forma parcial, una carrera universitaria. Ello va de la mano con la oferta de centros de estudios secundarios, alternativos, artesanales, técnicos, tecnológicos y universitarios.

ANÁLISIS;

El factor social, incide positivamente en la empresa “LAGO SISTEMA TV”, por ende constituye una clara oportunidad ya que su actividad permite el entretenimiento familiar sin importar su identidad cultural.

- **FACTOR PRODUCTIVO**

Este concepto se usan en el contexto de la economía y las finanzas públicas, todo recurso requerido para producir bienes y servicios. Los recursos necesarios clásicos para producir se consideran tres; tierra, trabajo y capital.

La **tierra** equivale al concepto de naturaleza por que incluye recursos minerales y biológicos sobre los que no haya habido intervención humana. El **trabajo** es la actividad productiva de un ser humano, donde las empresas extranjeras que intervienen en la exploración y producción invierten **capital** los mismos que con la renegociación de los contratos petroleros, el gobierno prevé aumentar su participación en la renta petrolera, en todos los campos asignados. Con la renegociación de los contratos petroleros trae además una nueva configuración en las áreas de exploración y explotación.

ANÁLISIS.

el factor productivo representa un beneficio para la población de Nueva Loja, no solo por los excedentes petroleros si no, por la inversión que realiza cada compañía en el área asignada, mismas que están en la obligación de contratar y utilizar mano de obra local, esto representa una oportunidad para la empresa Lago Sistema tv.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas de ver y hacer las cosas, se ha reducido los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

Este factor se refiere a los avances científicos, automatización de procesos, excelentes vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertos, que en la actualidad toda empresa debe tener para poder entrar en un plano competitivo y por ende no quedarse rezagada de la excesiva competencia que hoy existe en el mercado.

ANÁLISIS.

LAGO SISTEMA TV, frente a la demanda del continuo crecimiento de tecnología aún carece de ciertos elementos automatizados, todos ellos no están a pleno alcance de la empresa, por ende, la posibilidad de mejorar el desenvolvimiento de la empresa con la ayuda de tecnologías que se encuentran estancados debido a que no cuenta

con el presupuesto suficiente para realizar cambios inmediatos, constituyéndose una clara amenaza.

- **FACTOR LEGAL**

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones amparados en la Constitución de la Republica artículo 314 establece que “el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos y establecerá su control y regulación.

Que de conformidad con el artículo 33.3 literal f de la Ley Especial de Telecomunicaciones le compete al Consejo Nacional de Telecomunicaciones: Establecer términos, condiciones y plazos para otorgar las concesiones y autorizaciones del uso de frecuencias así como la autorización de la explotación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones.

Que de conformidad con el artículo 87 del Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones reformada, el CONATEL es el ente público encargado de establecer

en representación del Estado, las políticas y normas de regulación de los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador.

En los tiempos recientes y como resultado del proceso de descentralización que ha emprendido el estado ecuatoriano se ha notado conflictos de competencia entre los diversos niveles administrativos.

Desde que el Ecuador entero puso en vigencia la Constitución del Estado 2008 la función legislativa viene una tenaz campaña de implementación de nuevas leyes que inciden en todos los ámbitos sociales. En el ámbito empresarial se están creando cada vez mecanismos más rígidos para evitar la tradicional evasión de impuestos y para que las empresas estén cada vez más al día con el estado.⁴⁶

ANÁLISIS.

En lo referente a la empresa en estudio los factores legales inciden de una forma directa al desarrollo de sus actividades debido a varios permisos e impuestos (permisos de funcionamiento, impuesto al consumo especial ICE, IVA, derechos de autoría, a la propiedad intelectual, derechos a la retransmisión de canales de televisión, etc.) que deben cancelar el cliente para el normal funcionamiento de sus servicio lo que aumenta un porcentaje al costo en su facturación, considerando que una empresa que esté legalmente constituida y funcionando no tendrá ningún problema en lo posterior por tanto se considera una amenaza para la empresa "LAGO SISEMA TV".

⁴⁶ CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
Hugo Carrión, Marco Regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones

- **FACTOR AMBIENTAL**

La participación de la ciudadanía en el tema ambiental urbano, hasta ahora se está educando y sectorizando a la clasificación domiciliaria de la basura por barrios, a una buena actitud de los parques, jardines de la ciudad, y una limitada reacción ante conflictos ambientales. La contaminación atmosférica constituye uno de los principales problemas ambientales debido a la explotación petrolera eje de nuestra economía nacional; el acelerado incremento del parque automotor y la construcción de actividades en el centro de la ciudad han originado el incremento del tráfico que genera una gran cantidad de gases contaminantes que deterioran la calidad del aire en la ciudad y en todo el planeta.

El ordenamiento de las ciudades de todo el Ecuador También está considerado como contaminación ambiental el cableado de los postes que pasan por todas las calles de la ciudad, El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, amparado mediante acuerdo Ministerial N° 036-2013 y 037-2013 de fecha 2 de julio de 2013, establece las políticas públicas sectoriales referentes al ordenamiento de redes aéreas de telecomunicaciones y al despliegue de la obra civil que facilite a la construcción de redes subterráneas en los nuevos proyectos viales y de transporte respectivamente, que están orientadas a fomentar un crecimiento masivo pero ordenado de la infraestructura necesaria que permita masificar las TIC a nivel nacional.

Mediante oficio SNT 2013-786 de fecha 26 de agosto de 2013, el Secretario Nacional de Telecomunicaciones remitió al CONATEL el informe Técnico Jurídico para viabilizar el

soterramiento progresivo de redes de telecomunicaciones, audio y video por suscripción y similares.⁴⁷

El cual Mediante resolución TEL -444-20-CONATEL-2013, el CONATEL resuelve aprobar el contenido del informe técnico jurídico presentado por la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, declarando como infraestructura Física de Compartición Obligatoria la infraestructura utilizada para el soterramiento de las redes de telecomunicaciones, audio y video por suscripción y similares, tales como ductos, cámaras de revisión, cajas de mano, cuartos de comunicaciones, gabinetes, acometidas y demás elementos necesarios para el soterramiento de dichas redes, y serán elementos de compartición obligatoria por parte de los propietarios de redes de telecomunicaciones, audio y video por suscripción y similares.⁴⁸

ANÁLISIS.

Este factor se convierte de una verdadera amenaza para la empresa en mención, ya que tendría que optar por otras posibilidades de cambio tecnológico o ejecutar las disposiciones de soterramiento de las redes y lo cual a futuro imposibilitaría su permanencia.

- **FACTOR DEMOGRÁFICO**

⁴⁷ CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
Hugo Carrión, Marco Regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones

⁴⁸ Consejo Nacional de Telecomunicaciones, resolución TEL-444-20-CONATEL-2013.

Se basa fundamentalmente en el crecimiento de la población de un país. Según los datos del último censo poblacional se puede caer en cuenta de que la población de nuestro país ha ido creciendo de una manera acelerada ya que los últimos resultados arrojan de que en el Ecuador somos 14'483.499 habitantes con un crecimiento de dos millones y medio de habitantes cada 10 años, esto da como consecuencia que todos los servicios existentes dentro del mercado deben satisfacer las necesidades de dicha sociedad en todos los aspectos.

Un habitante no puede ser privado de satisfacer su demanda, el estado debe tener medidas para cumplir los requerimientos de sus habitantes según esta población vaya creciendo.⁴⁹

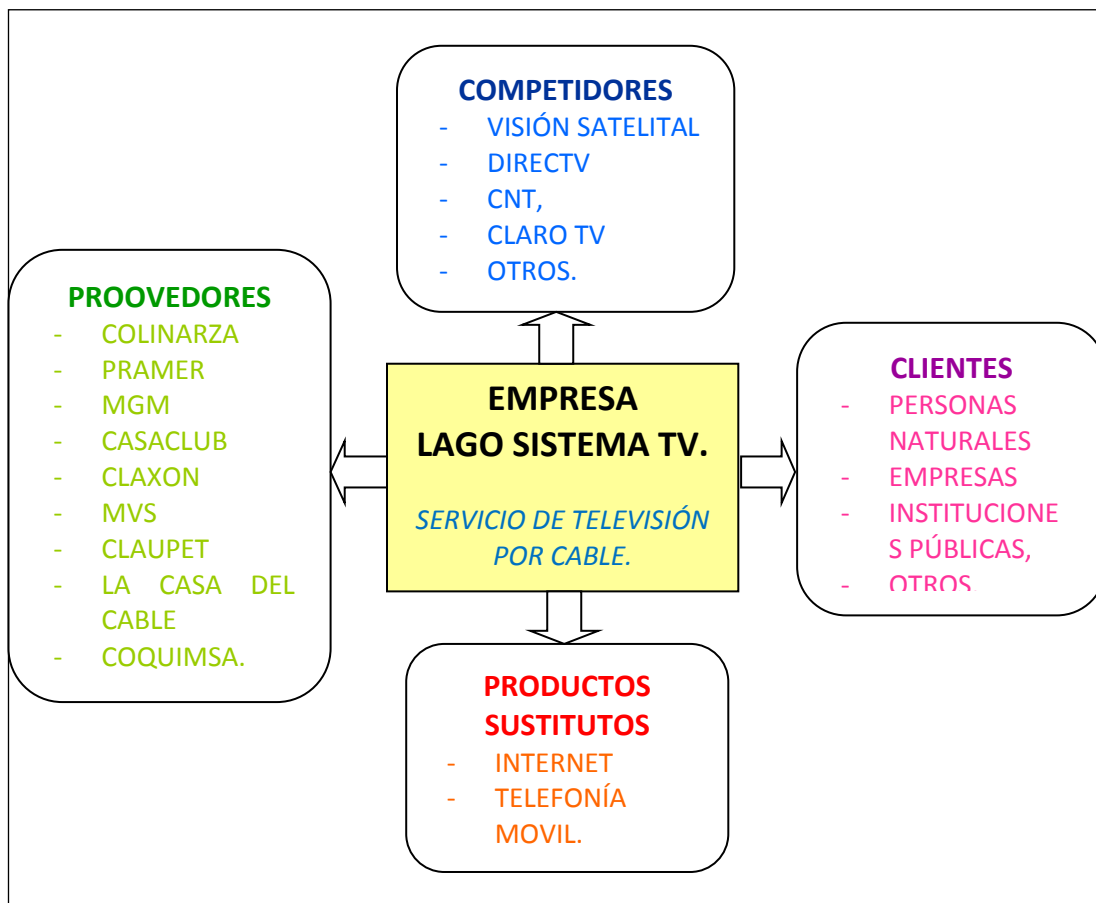
ANÁLISIS.

El crecimiento poblacional representará mayor cantidad de demanda del servicio por ende es una clara oportunidad de aprovechar e incrementar la cobertura y participación en el mercado.

⁴⁹ INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

CUADRO N° 1



RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Entre las principales observaciones que debe tener una empresa es el análisis de su competencia, esto conlleva a que esta tenga conocimiento de su realidad dentro del mercado y su posición frente a la misma.

Después analizar cuidadosamente la empresa “LAGO SISTEMA TV ”,se ha determinado que la competencia compromete la adopción de nuevas técnicas, estrategias y planteamiento de nuevos objetivos.

Luego de la información de campo recabada al respecto se llegó a la conclusión que la competencia directa de la empresa objeto de estudio es:

CUADRO N° 2

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
VISIÓN SATELITAL	AV. DEL CHOFER	062835296

Esta empresa aunque no lleva en el mercado mucho tiempo, está dedicada a la prestación del servicio de televisión por cable, las mismas que tienen un buen posicionamiento e importante aceptación en el mercado de la ciudad de Nueva Loja.

La empresa que se menciona en el cuadro número 2 representa la oferta y un porcentaje del sector muy importante para la ciudad de Nueva Loja atendiendo aproximadamente a unas 1.500 familias demandantes de este servicio, lo que genera una amenaza para la empresa objeto de investigación.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las personas que gustan del entretenimiento buscan otra opción que tiene mucha aceptación y está globalizándose en el mercado y que cada día se convierte en una

necesidad como es el internet ya sea de manera fija o móvil, también la prestación del servicio de televisión satelital prestada a nivel nacional por empresas como Directv, Claro, Grupo tv cable y CNT, convirtiéndose en una amenaza inminente para la empresa local.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores para este tipo de servicio no son múltiples en el mercado, por lo que se crea dependencia, y se aceptan las condiciones que impongan de acuerdo a la necesidad de la demanda, la mayoría son empresas extranjeras de diferentes países, lo cual nos permite ofrecer una variedad de programación para todo público, entre culturales, deportivas, noticiosas, musicales y, otros proveedores del servicio de señales que se encuentran ubicados en el territorio nacional con similar programación. Además de otros proveedores de material para uso en las redes de distribución, como de las instalaciones domiciliarias.

Esto nos genera una amenaza, ya que la empresa no puede aumentar el costo presupuestado del servicio a los usuarios, mismos que tienen definidos la programación de su entretenimiento.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Es el análisis de los clientes, los mismos que la empresa “LAGO SISTEMA TV” ha considerado clasificarlos de la manera siguiente:

CUADRO N° 3

TIPO	# DE CLIENTES (unidades)	% TOTAL
Clientes naturales	1850	89,89%
Jurídicos y Empresas	155	7,53%
Instituciones públicas	12	0,58%
residenciales	6	0,29%
hoteles	35	1,70%
TOTAL	2058	100%

Elaboración: el autor.

Todos los clientes están dentro de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos, los cuales en su mayoría son migrantes de diferentes partes del Ecuador, e incluso extranjeros. Lo cual se considera a dicho aspecto como una constante oportunidad para la empresa.

MATRIZ EFE-EFI

FACTORES EXTERNOS

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores externos permite evaluar a los que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro-entorno).

DESARROLLO DE LA MATRIZ EFE

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido cinco pasos resumidos en los siguientes:

1. Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

OPORTUNIDADES:

- Incremento de la demanda. (FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO).

El incremento progresivo de la demanda en acceder a la información y entretenimiento en los últimos años ha dado la oportunidad a la empresa "LAGO SISTEMA TV" de crecer e incrementar su grilla, ampliando sus servicios en el número de canales que pasó de 25 a 50 canales en la actualidad, y así cumplir con sus abonados incrementando una variada programación vinculadas con su objetivo social para la cual fue creada esta empresa convirtiéndose en una oportunidad.

- **La exploración y producción petrolera. (FACTOR PRODUCTIVO).**

Nuestro país y en especial la provincia de Sucumbíos, cuenta los tres recursos necesarios para la producción petrolera, ya que bajo sus suelos existe un mineral de interés para la economía nacional, la inversión del capital de compañías extranjeras que pese al factor legal y político, han llegado a un acuerdo firmando contratos de exploración y producción con las condiciones establecidas por nuestro gobierno, empleando mano de obra local, lo que genera una oportunidad para la empresa objeto de nuestra investigación.

- **migración de personas a radicarse en la provincia. (FACTOR DEMOGRÁFICO).**

Aproximadamente desde los años 80 surge la exploración petrolera en la Amazonía Ecuatoriana, desde entonces han migrado de todas partes del país en busca de una oportunidad de trabajo en las compañías de exploración y producción, los cuales poco a poco se han asentado formando pequeños poblados hasta convertirse hoy en la actualidad una ciudad grande demandante de diversos productos y servicios lo que genera una oportunidad para la empresa.

- **Generación de fuentes de trabajo (FACTOR ECONÓMICO)**

La provincia de Sucumbíos en especial la ciudad de Nueva Loja, se ha caracterizado por tener dentro de su territorio las estaciones petroleras más importantes de nuestro país, por donde a diario pasa toda la producción fuente de ingresos económicos para nuestro país, beneficiándose de los excedentes petroleros lo que

significa invertir en más obras generando fuentes de trabajo directo e indirecto, es por ello que concentra una población de diversas partes del país e incluso del extranjero los cuales se convierten en clientes potenciales lo que significa una clara oportunidad para la empresa.

- **Circulante de capital en la economía local por los excedentes petroleros
(FACTOR POLITICO, ECONÓMICO, PRODUCTIVO)**

Las provincias ubicadas en la Amazonía ecuatoriana, de donde sale el mayor porcentaje de crudo que exporta el país, reciben el 12% de las utilidades de las empresas petroleras que operan en estos sectores, debiendo ser reinvertido en las comunidades cercanas a los campos explotados, además de los excedentes petroleros que generan las empresas estatales, lo que genera una clara oportunidad para la empresa objeto de investigación.

- **Poder de negociación de los proveedores. (LAS 5 FUERZAS DE PORTER)**

El cliente siempre tiene la razón, lo que busca es variedad y calidad en un producto que satisfaga su necesidad, por tal razón se debe contar con una buena gama en el servicio a ofrecer, conseguir y negociar los derechos de retransmisión con los proveedores nacionales e internacionales para obtener el beneficio de satisfacer al cliente, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

- **Medios de comunicación accesibles. (FACTOR POLÍTICO - SOCIAL).**

En la ciudad de Nueva Loja existen diferentes medios de comunicación, televisión, radio y prensa escrita, e incluso la empresa posee un canal de televisión local con programación propia incluyendo noticias locales, generando una oportunidad para la misma.

AMENAZAS.

- **Centros de capacitación (FACTOR TECNOLÓGICO)**

Al encontrarse la empresa “LAGO SISTEMA TV” establecida en la ciudad de Nueva Loja, no tiene la facilidad de encontrar personal capacitado, no existen suficientes centros de capacitación de acuerdo a sus necesidades, en el campo tecnológico, el avance de las telecomunicaciones para capacitar a sus colaboradores tienen que trasladarse hasta la ciudad de Quito para mejorar su atención y estar acorde a las necesidades de sus clientes, formando personal altamente capacitado y especializado, en el aspecto Administrativo existe el SECAP, centro de capacitación que ofrece talleres en horarios convenientes que nos ayuda a mejorar tanto en atención al cliente, y en muchos otros aspectos, todo esto se convierte en una amenaza al no contar con un plan de capacitación.

- Deficiente política económica de los gobiernos de turno (FACTOR POLÍTICO ECONÓMICO)

La pugna por mantener el poder político en Ecuador ha generado una deficiente política económica en los gobiernos de turno, esto afecta en la desigualdad en los índices de precios al consumidor del área urbana a partir de una canasta básica de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. Todo esto es una amenaza global para todo nuestro entorno ya que con el aumento desmedido de los precios, frena la capacidad de adquisición del consumidor.

- Inestabilidad económica del país (FACTOR ECONÓMICO POLÍTICO)

Los acontecimientos trascendentales en la política de nuestro país, ha generado que los grupos empresariales extranjeros no vean con buenos ojos el invertir en nuestro país, teniendo como referentes a nuestro vecinos países que han crecido en su economía en los últimos años. Esto obviamente repercute directamente en la economía del país ya que se dejaría de generar, especialmente, nuevas fuentes de trabajo lo cual implica que existan sectores que bajen su poder adquisitivo y por ende el movimiento económico del sector, esto claramente repercute al sector empresarial del país por lo que constituye una clara amenaza a las empresas de servicios que dependen de la buenas políticas que se aplican en nuestro país.

- Desempleo y pobreza. (FACTOR ECONÓMICO POLÍTICO)

El mayor problema del mercado laboral ecuatoriano es la falta de empleo; después del feriado bancario y la dolarización que dejó a nuestro país con una economía desquebrajada, miles de ecuatorianos han salido del país en busca de fuentes de trabajo. De ahí la necesidad de crear condiciones de seguridad jurídica, estabilidad económica y política que garanticen inversión y producción, con la consiguiente creación de fuentes de trabajo. Al tener un mercado desempleo en el país, y con tendencia creciente, no se genera la demanda de nuestro servicio en el medio por lo que constituye también una amenaza para la empresa.

- Distribución injusta de la riqueza del país (FACTOR ECONÓMICO POLÍTICO)

El precio por los servicios que presta la empresa “LAGO SISTEMA TV”, por la prestación del servicio de televisión por cable son precios que se han mantenido fijos desde hace varios años, por lo que para la población más vulnerable le es imposible cubrir con estos gastos, debido a que no tienen un trabajo estable teniendo que priorizar con los servicios básicos, lo que resta considerablemente que sean parte de nuestra cartera de clientes, constituyendo una amenaza considerable para captar más clientes.

- Lento desarrollo productivo del país. (FACTOR ECONÓMICO, POLÍTICO)

Los acuerdos comerciales marcan su importancia en el impulso que dan a la industria del país, ya que promueven el acceso preferencial a nuevos mercados, al

amparo de una normativa clara y a largo plazo, que expanden el universo de posibles compradores y aumentan los factores de competitividad de los exportadores.

En la actualidad nuestra economía tiene una alta vulnerabilidad, depende mucho de los precios del petróleo. Ecuador, toda la vida se dedicó a exportar bienes primarios: petróleo, banano, camarón, flores, cacao, esa es la canasta de exportación.

Competir abiertamente en los mercados exige al empresario aumentar su productividad, reducir costos de producción y consumir lo nuestro. Con las políticas actuales del país se refleja en el incremento y desarrollo de la producción nacional llevando consigo a que tengamos que disminuir la contratación de servicios internacionales a precios muy altos generando altos costo de salida de capital, constituyéndose en amenaza.

- No disponibilidad de material por restricción en las importaciones (FACTOR ECONÓMICO, POLÍTICO)

La adquisición de materiales se hace cada vez más difícil, debido a la restricción en las importaciones con las nuevas medidas adoptadas por el gobierno central, las empresas que nos proveen han reducido sus importaciones, imposibilitando incrementar el número de suscriptores, que solicitan el servicio por primera vez. Dicho factor constituye una clara amenaza.

- Aumenta la participación de mercado por parte de la competencia (FACTOR ECONÓMICO - SOCIAL)

También es cierto que muchas de las personas no tienen la posibilidad de pagar por este servicio; es allí cuando optan por contratar los servicios de la competencia, llegando a un conformismo por el servicio, mas no por la calidad de programación, sino por tener aparentemente una tarifa más reducida en el precio y en la cantidad de productos a ofrecer, formando una permanente amenaza a los intereses de la empresa.

- Costos elevados por derechos de retransmisión (FACTOR ECONÓMICO - SOCIAL)

Toda empresa productora de un servicio cobra por derechos de retransmisión, estos costos cada año tienen incremento lo cual genera una preocupación a la empresa, debido a que no puede incrementar el costo del servicio, porque el usuario siempre ha manifestado los incrementos como un abuso, desconociendo los motivos que conlleva esta medida, lo que genera una amenaza para la empresa.

- Tendencias a utilizar nuevos servicios sustitutos. (LAS 5 FUERZAS DE PORTER - FACTOR TECNOLÓGICO)

Con el avance tecnológico se crean productos de entretenimiento y comunicación global inalámbricos, que nos mantienen en contacto con nuestros semejantes en todo momento, como es el internet ya sea de manera fija o móvil, también están las

grandes corporaciones que prestan el servicio de televisión satelital, como DIRECTV, CLARO, CNT, Convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

PONDERACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

- 1.- Se indican las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS** de la empresa.
- 2.-Se asigna una ponderación a cada factor; los valores oscilan entre 0.01 - 0.09, cuyo resultado total es 1 (uno), de estas ponderaciones.
- 3.-Se asigna una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N° 4

FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN

FACTOR	VALORACIÓN
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

- 4.- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- 5.- La sumatoria de los resultados obtenidos se analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio, de las oportunidades

sobre las amenazas; y la organización no tiene problemas internos; en cambio sí es menor que 2.5 existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y la organización tiene problemas internos.

CUADRO N° 5

MATRIZ 1

MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS) DE LA EMPRESA “LAGO SISTEMA TV”

FACTORES EXTERNOS	REFERENCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL DE PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
Incremento de la demanda	Factor Social Demográfico	4	0.08	0.32
La exploración y producción petrolera	Factor productivo	4	0.09	0.36
La migración de personas a radicarse en la provincia.	Factor Social Demográfico	4	0.07	0.28
Generación de fuentes de trabajo.	Factor Económico	4	0.08	0.32
Circulante de capital en la economía local por los excedentes petroleros.	Factor político, Económico, productivo.	4	0.08	0.32
Medios de comunicación accesibles.	Las 5 fuerzas de Porter	3	0.07	0.21
AMENAZAS				
Centros de capacitación lejanos	Factor Tecnológico	2	0.05	0.10
Deficiente política económica de los gobiernos de turno.	Factor Político.	2	0.05	0.10
Inestabilidad económica del país.	Factor Político	2	0.06	0.12
Desempleo y pobreza	Factor Político, Económico	2	0.05	0.12
Distribución injusta de la riqueza del país.	Factor Económico Político	2	0.05	0.10
Lento desarrollo productivo del país.	Factor Económico y Político	2	0.05	0.10
No disponibilidad de material por restricción en las importaciones.	Factor Económico y Político	2	0.05	0.10
Aumenta la participación de mercado por parte de la competencia	Las 5 fuerzas de Porter	1	0.05	0.05
Costos elevados por derechos de retransmisión de canales internacionales.	Factor Económico Político, Las 5 F. Porter	2	0.06	0.12
Tendencias a utilizar nuevos servicios sustitutos.	Las 5 fuerzas de Porter Factor tecnológico.	1	0.06	0.06
TOTAL			1	2.78

FUENTE: Análisis de factores externos.

ELABORADO: El Autor.

SUSTENTACION

La matriz de factores externos nos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultados del análisis a la empresa.

Una vez efectuado el análisis externo de la empresa analizamos los factores:

- Económico.
- Político.
- Social.
- Productivo.
- Tecnológico
- Legal.
- Ambiental.
- Demográfico.

Se procede a dar una ponderación de importancia frente al resultado y una calificación de su incidencia en la empresa con lo cual se obtuvieron las oportunidades y amenazas. En cuando a oportunidades se destaca el incremento de la demanda producto del incremento de la población que migra de diferentes partes del país, la generación de fuentes de trabajo por la actividad petrolera en el sector, la ubicación estratégica de las instalaciones de la empresa en el centro de la ciudad, el poder de negociación de los clientes que buscan satisfacer su necesidad.

En cuanto a las amenazas así mismo se destacan: los centros de capacitación no disponibles en el sector, deficiencia en la política económica, la inestabilidad económica y política del país, la distribución injusta de la riqueza, lento desarrollo productivo del país, la no disponibilidad de material debido a que tienen que cumplir con parámetros de índices de calidad, aumento de participación en el mercado por parte de la competencia, costos elevados por derechos de retransmisión de programación, control de derechos a la propiedad intelectual. De ello se obtiene como resultado total de la ponderación 2.75; lo que significa que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV.

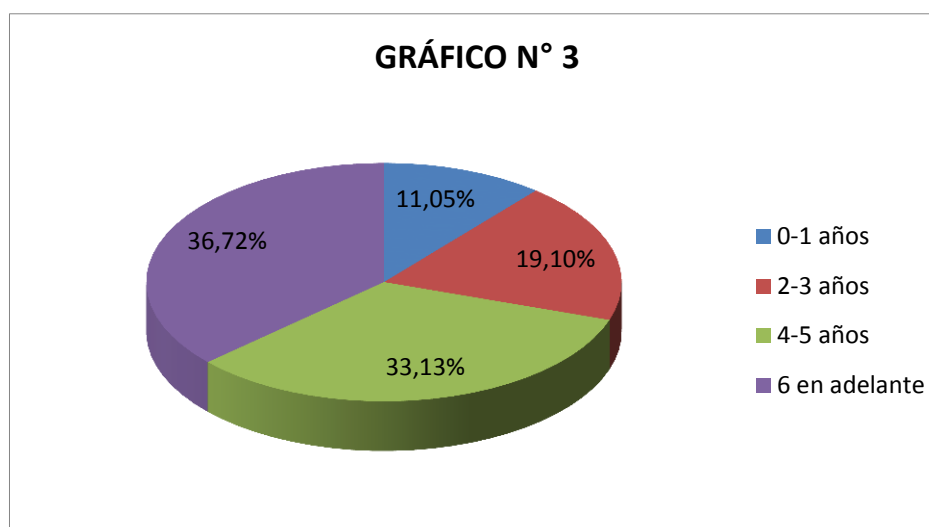
1. ¿Desde hace que tiempo es usted cliente de la empresa LAGO SISTEMA TV?

CUADRO N° 7

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0 -1 años	37	11,05%
2 -3 años	64	19,10%
4 -5 años	111	33,13%
6 años en adelante	123	36,72%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

De acuerdo a los datos investigados el 36,72% de los usuarios tienen más de 6 años, mientras que un 33,13% tienen entre 4 y 5 años, un 19,10% tienen entre 2 y 3 años, y un 11,05% tienen menos de un año, lo que nos permite conocer el comportamiento del mercado representando una debilidad para la empresa.

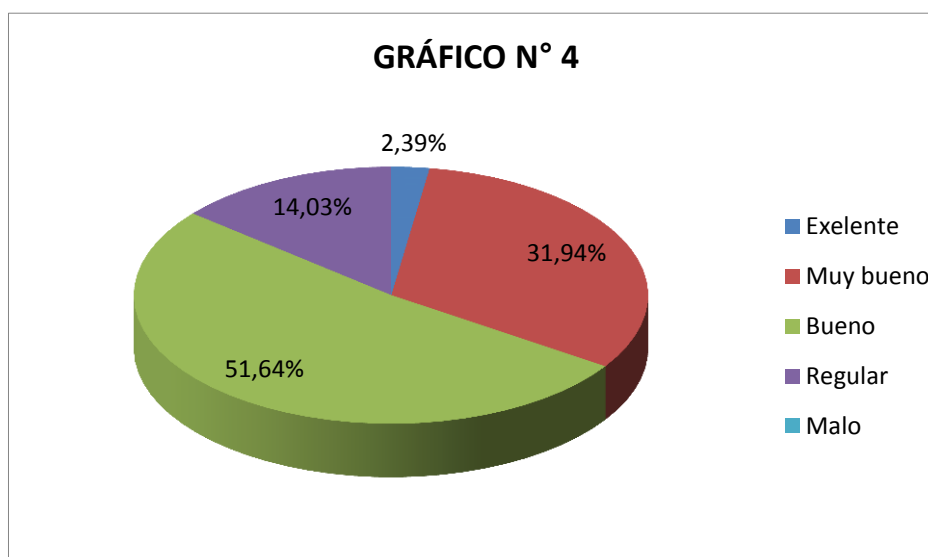
2. ¿Qué calificación usted le daría al servicio que presta la empresa en relación a la programación de la grilla de canales?

CUADRO N° 8

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	2,39%
Muy Bueno	107	31,94%
Bueno	173	51,64%
Regular	47	14,03%
Malo	0	0%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Son pocos los usuarios que no han tenido inconvenientes con el servicio el 2,39%, mientras que un 31,94% dicen que está muy bueno, un 51,64% que esta bueno, y un 14,03% regular, esto nos permite identificar las falencias con respecto a la programación que es de interés para los usuarios, esta es una debilidad que debemos ir mejorando.

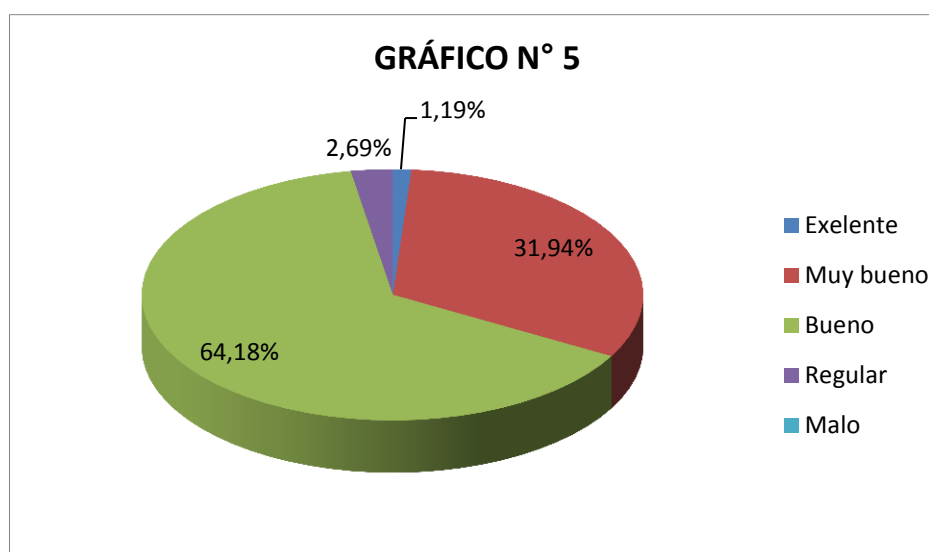
3. ¿Cómo califica la atención que usted recibe por parte del personal técnico de la empresa?

CUADRO N° 9

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	1,19%
Muy Bueno	107	31,94%
Bueno	215	64,18%
Regular	9	2,69%
Malo	0	0%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

De los usuarios encuestados el 1,19% manifiesta que es excelente el servicio que prestan los técnicos, un 31,94% que es muy bueno, un 64,18% que es bueno y un 2,69% que es regular, lo cual nos permite conocer que hay que trabajar más en el área de capacitación e incentivar a los técnicos para que se desempeñen más a gusto en sus labores.

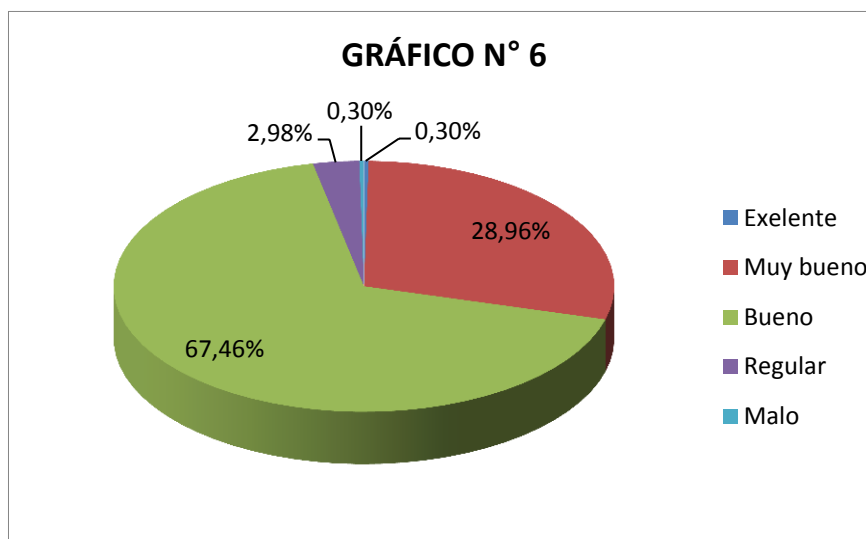
4. ¿Cómo califica usted la atención al cliente que recibe en la oficina de la empresa?

CUADRO N° 10

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	0,30%
Muy Bueno	97	28,96%
Bueno	226	67,46%
Regular	10	2,98%
Malo	1	0,30%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Los resultados de la investigación nos permite conocer que el 0,30% de los usuarios dicen que es excelente la atención en la oficina, un 28,96% que es muy buena, un 67,46% que es buena, y un 2,98% que es regular, esto nos permite conocer que hay que mejorar la atención al cliente en la oficina, en un alto porcentaje, capacitando a las cajeras mismas que atienden los reclamos del cliente es una debilidad que debemos corregir.

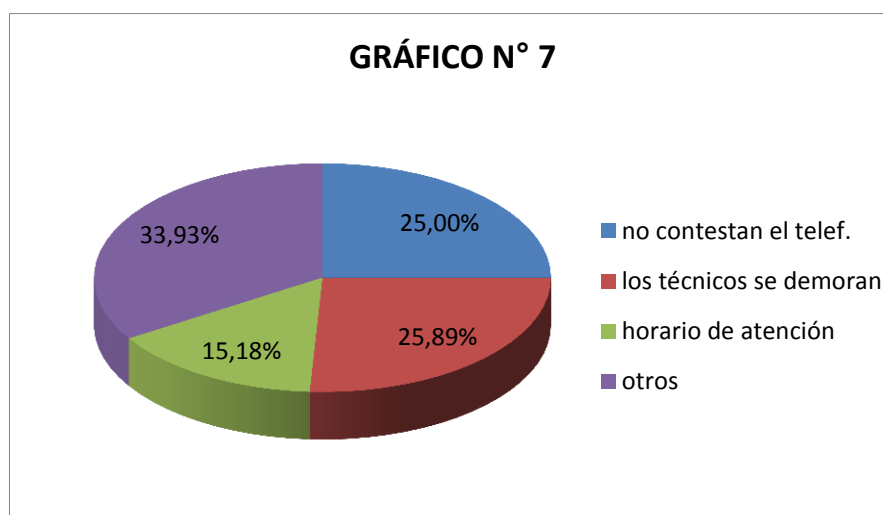
5. ¿Ha tenido dificultades al momento de comunicar o reportar daños del servicio?

CUADRO N° 11

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No le contestan el	84	25,0%
Los técnicos se demoran	87	25,89%
Horario de atención	51	15,18%
Otros	114	33,93%
TOTAL	336	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

De acuerdo a los resultados de la investigación el 25% de los usuarios si han tenido dificultades al momento de reportar un daños en su servicio, no le contestan el teléfono, un 25,89% dicen que los técnicos se demoran en llegar, un 15,18% no están de acuerdo con el horario de atención técnica, y un 33,93% no han tenido desperfectos en el servicio, generando una debilidad para la empresa, debiendo mejorar a futuro.

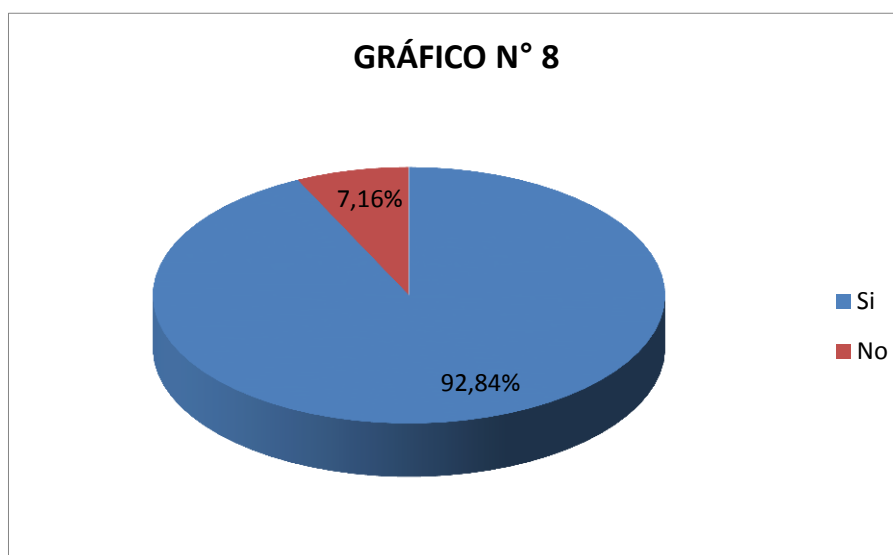
6. ¿Está conforme con la tarifa fijada por el servicio que usted recibe de la empresa?

CUADRO N° 12

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	311	92,84%
No	24	7,16%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

La mayoría que es un 92,84% coinciden en estar de acuerdo con la tarifa fijada por el servicio, mientras que un 7,16% no está conforme con el valor, que se eleva por los impuestos ICE(15%) e IVA(12%), pero hay una ventaja de tener televisión por cable puede tener varios televisores dentro del hogar y cada uno podrá cambiar de canal al momento que desee, generando una fortaleza para la empresa.

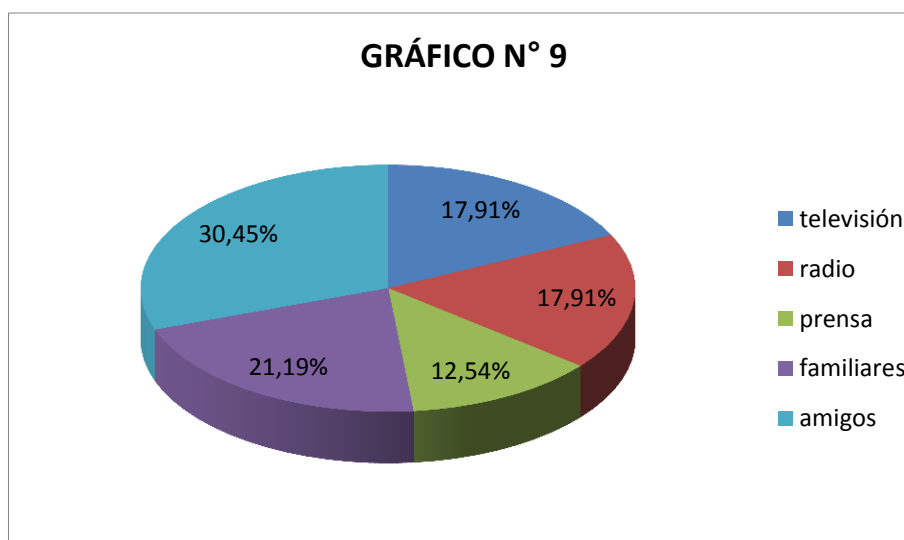
7.¿Porque medio se enteró de los servicios que ofrece la empresa?

CUADRO N° 13

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	60	17,91%
radio	60	17,91%
prensa	42	12,54%
familiares	71	21,19%
amigos	102	30,45%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Los datos obtenidos reflejan que un 30,45% de los usuarios se enteraron del servicio por amigos, un 21,19% por familiares, un 17,91% por la radio, un 17,91% por la televisión local y un 12,54% por la prensa, la publicidad es una fortaleza con que cuenta la empresa, manteniendo un canal con programación local, noticias, deportes, películas, series y publicidad de otras empresas.

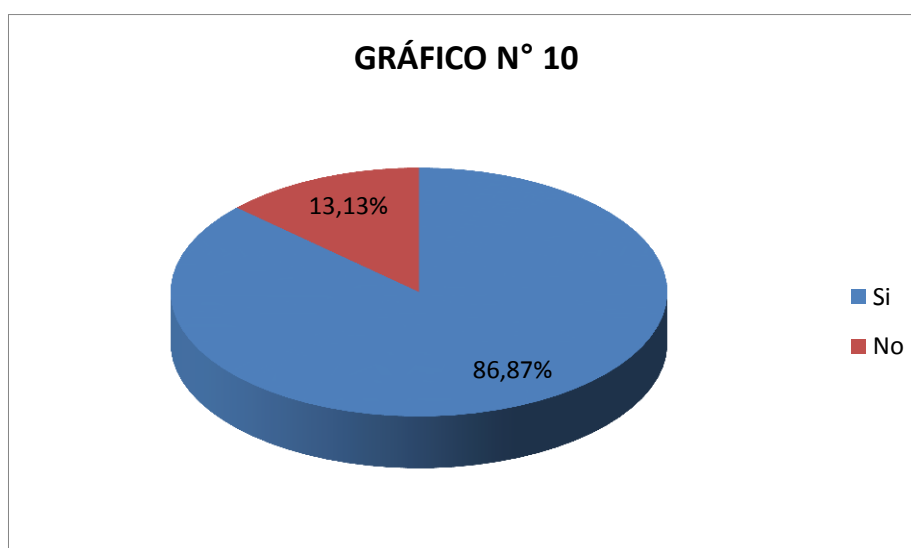
8.¿Obtiene promociones o incentivos por parte de la empresa?

CUADRO N° 14

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	291	86,87%
No	44	13,13%
TOTAL	335	100%

FUENTE: encuestas a los usuarios de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Los clientes que tienen más tiempo el servicio que son un 86,87% manifiestan que si han recibido incentivos, mientras que un 13,13% no han recibido, son los que recién se han afiliado al servicio, la empresa entrega incentivos a los usuarios que están al día con el pago del servicio, es una manera de incentivar al cliente a ser puntual.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, SUCUMBÍOS

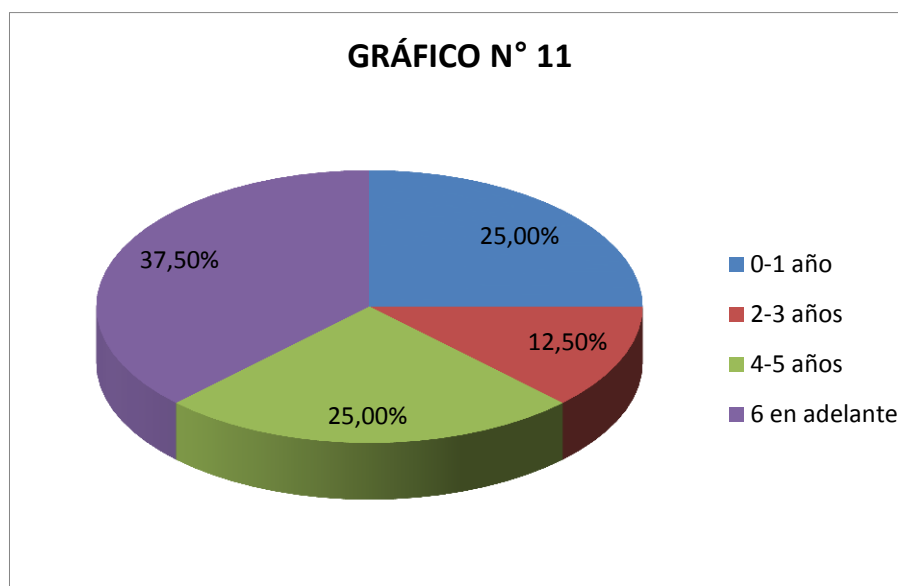
1. ¿Qué tiempo lleva usted laborando en "LAGO SISTEMA TV", en años?

CUADRO N° 15

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0 -1 años	4	25%
2 -3 años	2	12,5%
4 -5 años	4	25%
6 años en adelante	6	37,50%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 37,50% de los colaboradores están laborando en la empresa más de 6 años, los cuales tienen el conocimiento de funcionamiento de la misma, un 25% de 4 a 5 años, que de igual forma ya están familiarizados con el trabajo un 12,50% entre 2 a 3 años y, tiempo suficiente para aprender las labores a desarrollarse, y un 25%

menos de un año laborando en la empresa, ya que han ocupado vacantes de personal que laboró en la empresa.

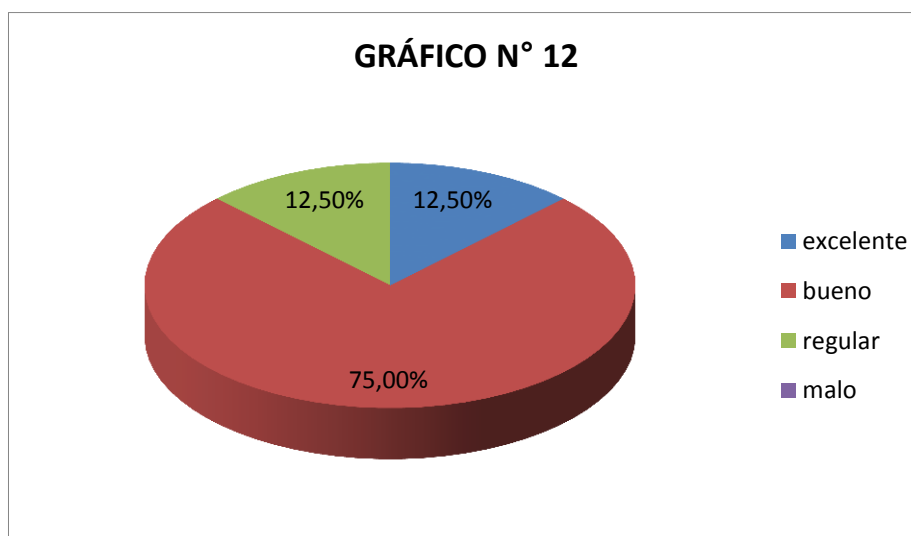
2. ¿Cómo considera el trato que recibe por parte de los directivos de la empresa que usted labora?

CUADRO N° 16

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	12,50%
Bueno	12	75,00%
Regular	2	12,50%
Malo	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Un 12,50% de los colaboradores considera que es excelente el trato que recibe de los directivos de la empresa, un 75,00% considera bueno, y un 12,50% considera que es regular, no todos están conformes con el trato, se debería tener más convivencia entre los propietarios y colaboradores, fortalecer una amistad dentro de la empresa.

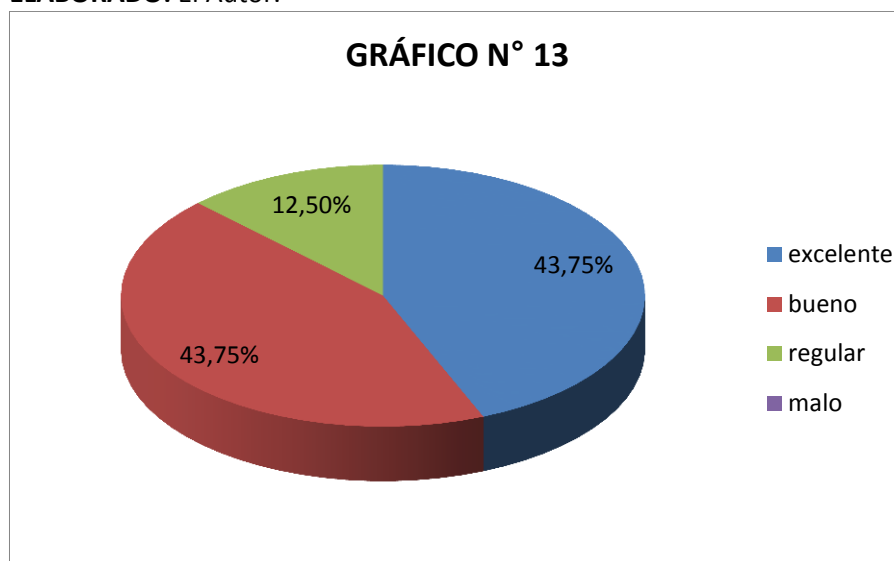
3. ¿Cómo son las relaciones interpersonales y laborales con sus compañeros de trabajo?

CUADRO N° 17

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	43,75%
Bueno	7	43,75%
Regular	2	12,50%
Malo	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 43,75% de los colaboradores considera excelente el ambiente laboral entre compañeros, un 43,75% que es bueno y un 12,50% que es regular, convirtiéndose en una debilidad para la empresa, donde deberíamos tener un ambiente de trabajo armónico para un correcto funcionamiento.

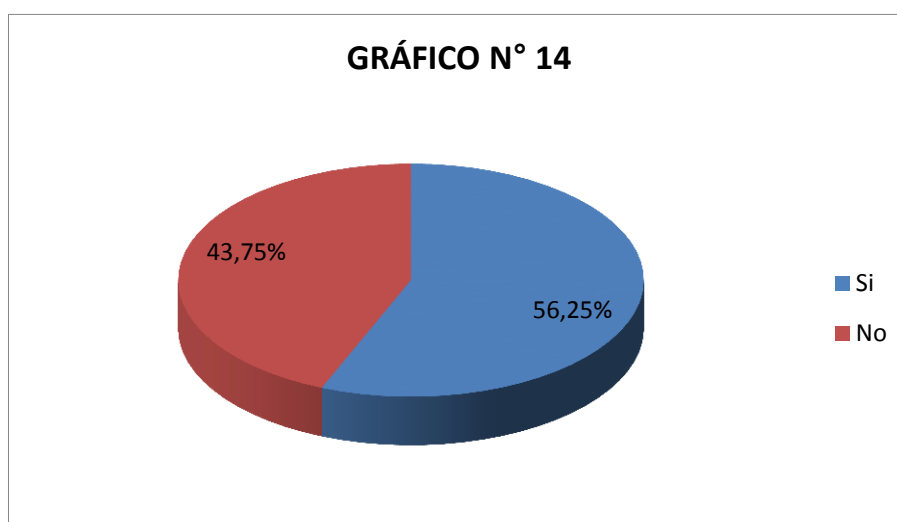
4. ¿Tiene usted conocimientos de los objetivos de la empresa en la que labora?

CUADRO N° 18

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	56,25%
No	7	43,75%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 56,25% de los colaboradores tiene conocimientos de los objetivos de la empresa, mientras que el 43,75% no sabe de los objetivos de la empresa, esto representa una debilidad que fácilmente se puede superar dentro de la empresa.

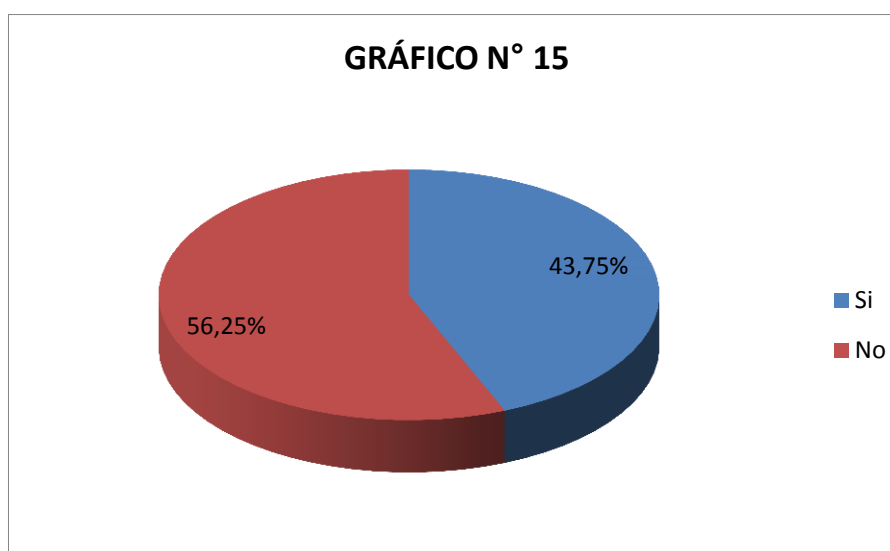
5. ¿Conoce usted, si la empresa posee una estructura orgánica Funcional?

CUADRO N° 19

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	43,75%
No	9	56,25%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 56,25% de los colaboradores no conocen la estructura orgánica funcional de la empresa, mientras que el 43,75% manifiesta que si tiene conocimiento porque tienen más tiempo laborando en la misma, convirtiéndose en una debilidad poco sustancial pero que todos la deberían conocer.

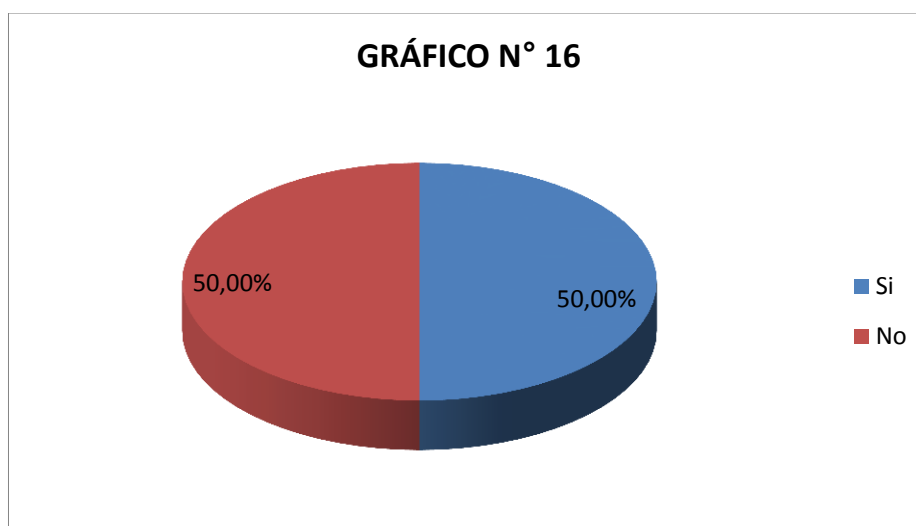
6. ¿ha recibido capacitación para el cumplimiento de sus actividades?

CUADRO N° 20

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	50%
No	8	50%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

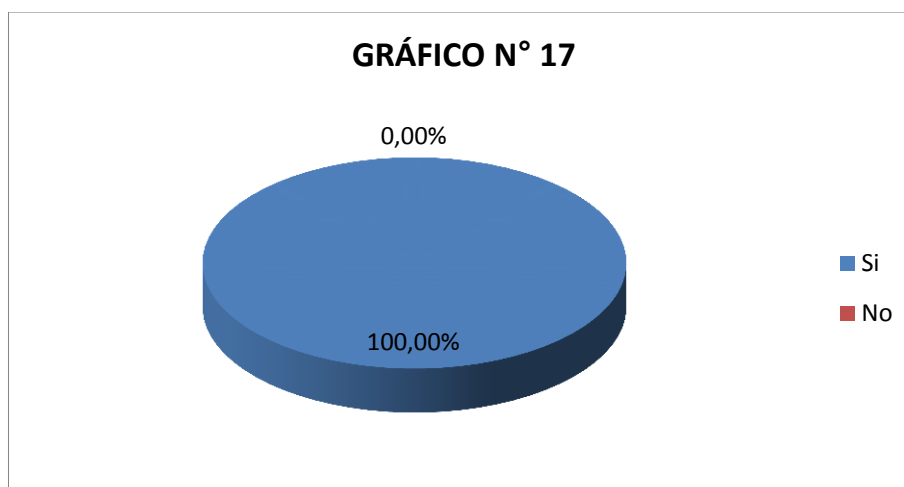
El 50% de los colaboradores manifiestan haber recibido algún tipo de capacitación de acuerdo a la función que realizan, mientras un 50% no han recibido capacitación por la actividad que desempeñan, lo cual al momento de ingresar a trabajar a la empresa se debería capacitar a los colaboradores, convirtiéndose en una debilidad para el correcto funcionamiento de la misma.

7. ¿recibe usted las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades?

CUADRO N° 21

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.
ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

Todos los colaboradores, el 100% manifiestan que reciben las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades, lo que significa una fortaleza para la empresa en el cumplimiento de sus actividades, para satisfacer al cliente.

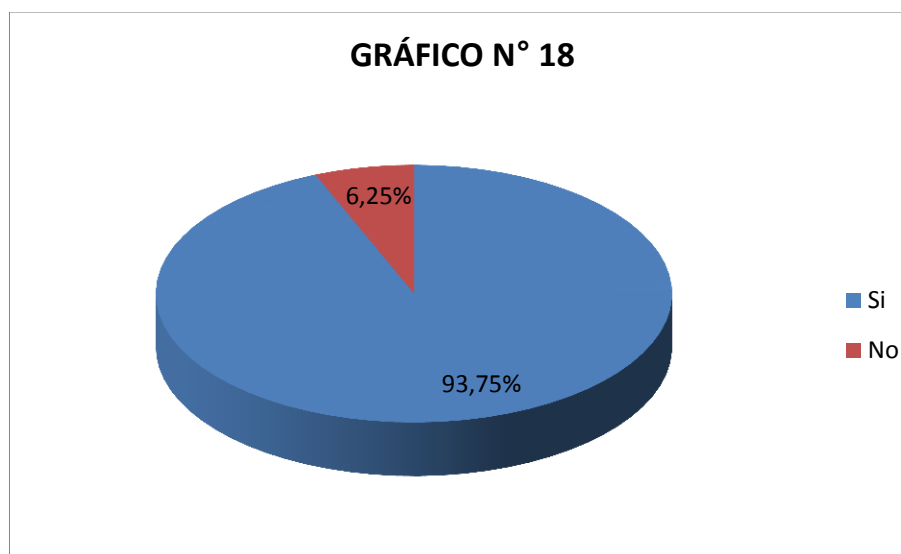
8. ¿Cree usted que la jornada y horario de atención al cliente son suficientes para cubrir la demanda?

CUADRO N° 22

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	93,75%
No	1	6,25%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 93,75% de los colaboradores está de acuerdo con el horario de atención para satisfacer la demanda, mientras que un 6,25% dice que no está de acuerdo con el horario, teniendo que analizar y ver la posibilidad de cambiar, pero hasta la actualidad es una fortaleza que no se debe descuidar.

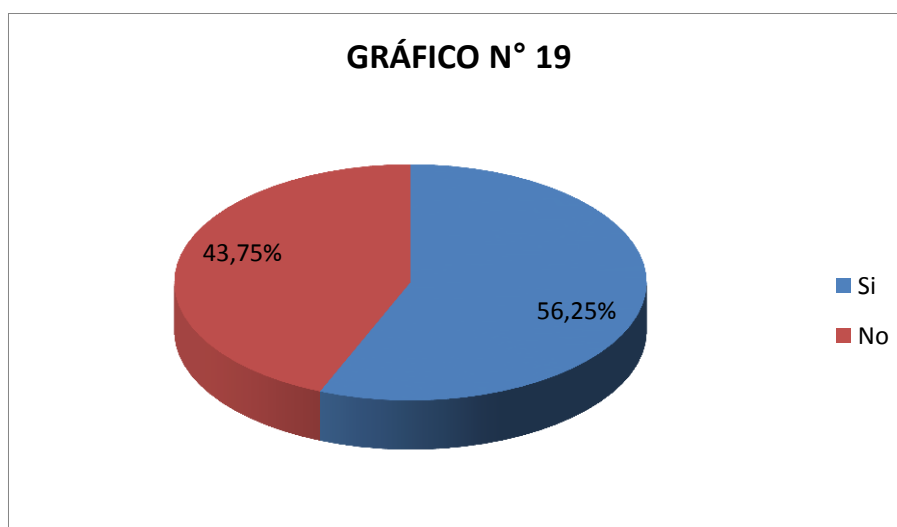
9. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún inconveniente con el cliente?

CUADRO N° 23

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	56,25%
No	7	43,75%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 56,25% de los colaboradores tienen la capacidad de resolver los inconvenientes suscitados en sus labores, mientras que el 43,75% no posee libertad en la toma de decisiones para resolver, esto es una fortaleza que se debe aprovechar y mejorar delegando a cada uno una responsabilidad en la toma de decisiones en bien de la empresa.

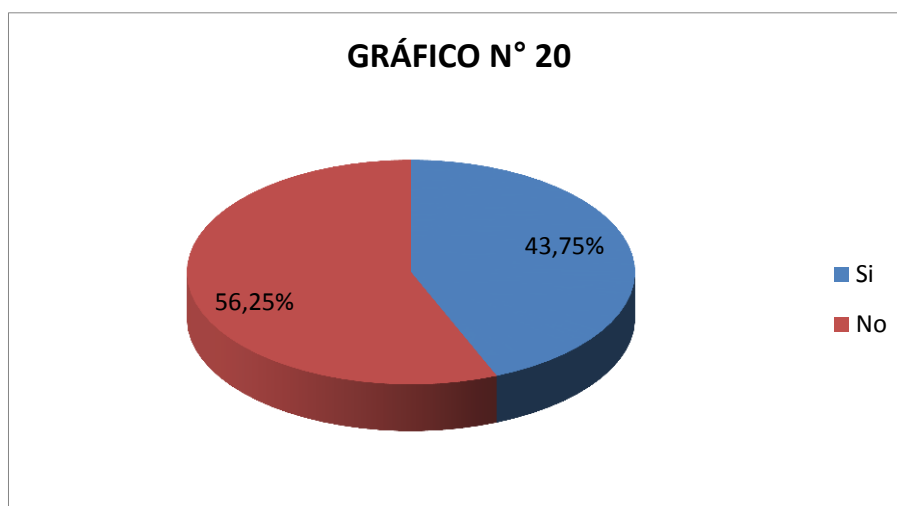
10. ¿Recibe usted algún tipo de incentivos o reconocimientos?

CUADRO N° 24

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	43,75%
No	9	56,25%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 43,75% de los colaboradores han recibido algún tipo de incentivos por la actividad que desempeñan, mientras que el 56,25% todavía no han recibido incentivo alguno, esto significa que es una debilidad que los directivos deberían poner un poco más de atención, ya que los colaboradores no tendrán mucho interés en esforzarse por realizar su trabajo bien hecho.

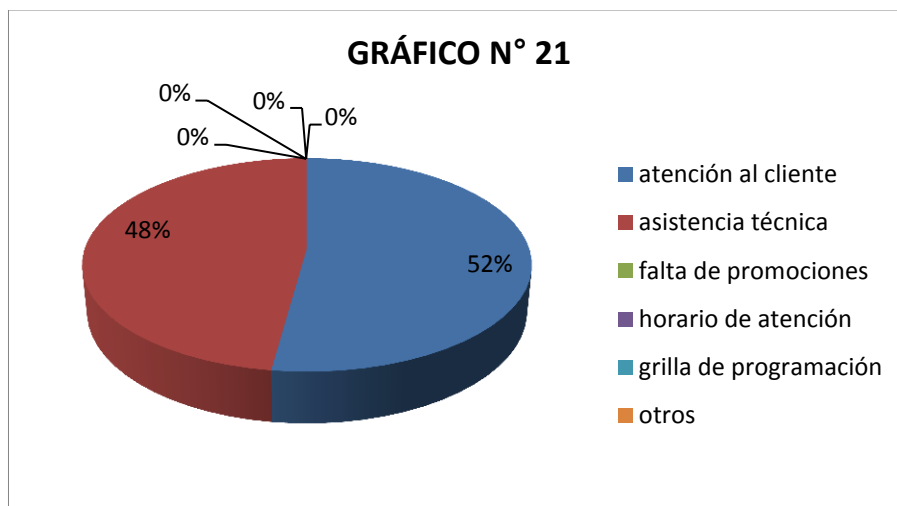
11. ¿Qué clase de reclamos son más frecuentes en los clientes?

CUADRO N° 25

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	12	52,17%
Asistencia técnica	11	47,83%
Falta de promociones	0	0%
Horario de Atención	0	0%
grilla de programación	0	0%
otros	0	0%
TOTAL	23	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 52,17% de los colaboradores manifiestan que los reclamos más frecuentes es la atención al cliente, mientras que el 47,83% reclaman asistencia técnica más eficaz se debería trabajar en estos 2 aspectos ya que es una debilidad que se puede corregir internamente.

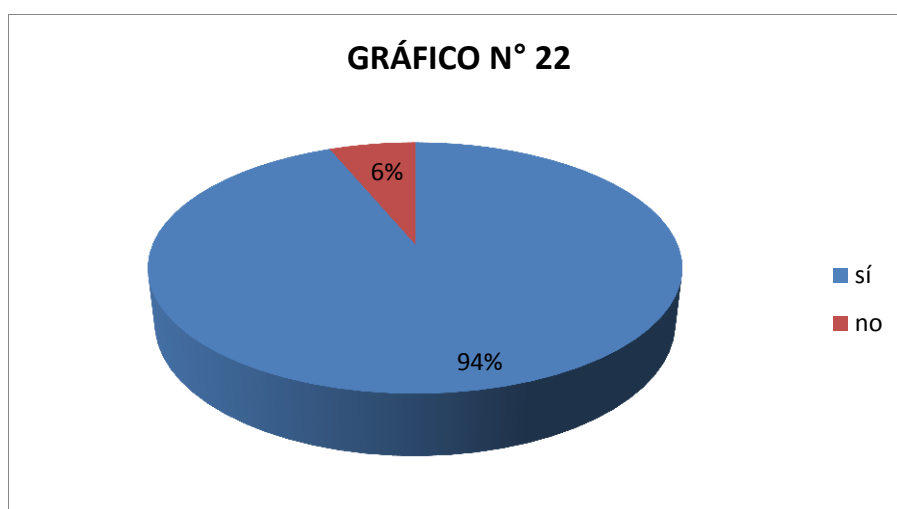
12. ¿Considera usted que la empresa debe aplicar un Plan Estratégico que promueva el mejoramiento de la atención y satisfacción del cliente?

CUADRO N° 26

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	93,75%
No	1	6,25%
TOTAL	16	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 93,75% de los colaboradores manifiestan que si sería necesario la implementación de un plan estratégico que promueva la atención y satisfacción del cliente, mientras que un 6,25% dice que no es necesario la implementación de un plan estratégico esta es una debilidad que se debería mejorar, para satisfacer la necesidad del usuario.

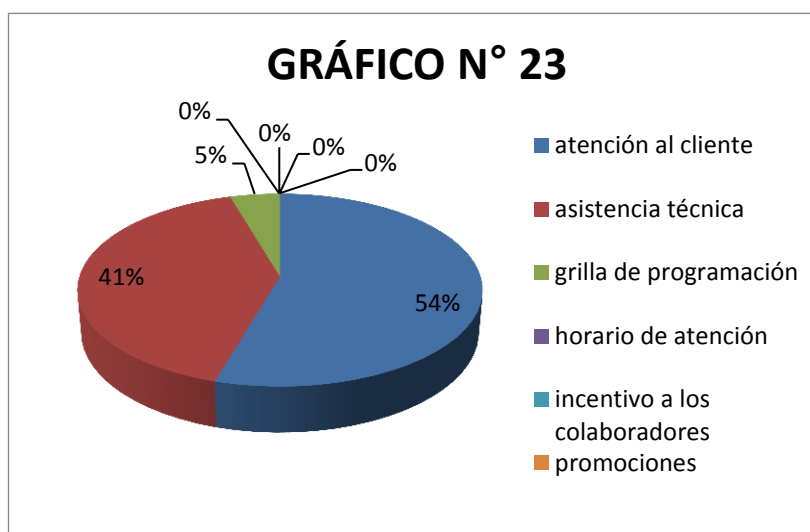
13. ¿En qué aspecto usted recomendaría mejorar dentro de la empresa?

CUADRO N° 27

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	12	52,17%
Asistencia técnica	9	39,13%
grilla de programación	1	4,35%
Horario de Atención	0	0%
Incentivos a los colaboradores	0	0%
Promociones	0	0%
Otros	1	4,35%
TOTAL	23	100%

FUENTE: encuestas a los colaboradores de Lago Sistema tv.

ELABORADO: El Autor.



Interpretación.

El 52,17% de los colaboradores están de acuerdo en recomendar mejorar la atención al cliente, un 39,13% mejorar la asistencia técnica, un 4,35% recomienda mejorar la grilla de programación, y otro 4,35% recomienda otras alternativas, aunque no todos los factores son una debilidad se debe mejorar y no descuidar ni lo uno ni lo otro.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBIOS.

- **¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?**

La Sra. Carmen Zambrano Gerente de la empresa manifiesta que empezó a funcionar desde el año 1986 cuando la ciudad era solo una cuadra, al principio instalamos una antena en la casa para nuestro uso, poco a poco los vecinos nos pidieron que le pasemos una extensión a cada casa, a veces les cobraba. La ciudad fue creciendo y pensamos en legalizar formando la empresa con todos los permisos correspondientes, hasta la actualidad tiene aproximadamente 28 años prestando el servicio de televisión por cable a la ciudad de Nueva Loja.

- **¿Considera usted que la empresa "LAGO SISTEMA TV" ha tenido aceptación en el medio?**

La Sra. Gerente expone que han trabajado mucho para mantenerse en la actual posición y cumplir con la demanda del cliente, teniendo una aceptación favorable hasta la actualidad.

- **¿cuáles son los principales servicios que presta la empresa a sus clientes?**

La Sra. Gerente explica que su principal actividad es la prestación del Servicio de televisión por cable, además tiene un canal de televisión local donde se transmiten noticias locales y publicidad en audio y video, de locales comerciales que confían en

el medio, también está la atención al cliente quien solicita asistencia técnica en cualquier momento que este lo requiera.

- **¿Existe motivación e incentivos por parte de los directivos hacia sus dirigidos?**

La Sra. Gerente manifiesta que en años anteriores realiza salidas de convivencia con todos los colaboradores, pero tuvo una mala experiencia que suspendimos todo, en la actualidad se brindan incentivos a los que más se han destacado en sus funciones.

- **¿Indiqué si la empresa aplica o ha aplicado alguna vez un plan estratégico de marketing de ventas y mantenimiento para la comercialización de los servicios que presta?**

La Sra. Gerente indica que no han aplicado ningún plan dentro de la empresa, solo hemos realizado lo que nos ha parecido necesario para el correcto desarrollo y funcionamiento de la empresa, y nos ha dado resultado.

- **¿Existe un plan de capacitación para los empleados de la empresa?**

La Sra. Gerente manifiesta que no se ha elaborado ni planificado un plan para capacitar al personal pero cuando hay oportunidad de mandar al técnico o

ayudantes algún curso o taller concerniente a nuestro servicio si lo hemos enviado, pero no aprovechan la oportunidad.

- **¿Cuáles son los principales reclamos que tiene de sus clientes?**

La Sra. Gerente explica que el principal reclamo de los usuarios es por la señal averiada en las redes, lo cual demanda asistencia técnica, misma que tenemos que dar una solución inmediata, cumpliendo con los estándares y control de calidad exigidos por los organismos de control, como es la Superintendencia de Telecomunicaciones, tenemos que dar una respuesta rápida en solucionar inconvenientes en el servicio que llega a cada hogar.

- **¿Qué medios de comunicación utiliza usted para dar a conocer el servicio que brinda la empresa?**

La Sra. Gerente indica que en la actualidad solo utiliza el canal de televisión local para mantener informados a los usuarios, también hemos auspiciado diferentes clases de eventos culturales, deportivos y de labor social, lo que le ha permitido darse a conocer, ya sea en menciones o carteleras publicitarias.

- **¿Considera usted que la empresa necesita aplicar un Plan Estratégico?**

La Sra. Gerente manifiesta que sí sería bueno conocer en que le beneficiaría a la empresa la aplicación de un plan estratégico en el desarrollo y funcionamiento de las actividades, mejorar y dar un cambio a nuestro servicio.

Análisis de la entrevista realizada a la Gerente de LAGO SISTEMA TV.

La Sra. Gerente de la empresa objeto de investigación muy amablemente nos concedió una entrevista en la cual manifiesta que en el año 2003 luego de cumplir con todas las exigencias de la ley para la renovación de la nueva concesión bajo resolución del CONARTEL se le asigna el permiso correspondiente a la Sra. Carmen Zambrano Mantuano, para poner en marcha la instalación y explotación de un sistema de audio y video por cable, en la ciudad de Nueva Loja, de la cual figura como Gerente Propietaria y representante legal de la empresa, nos ha manifestado que inició aproximadamente hace 28 años, y desde entonces ha luchado por sacarla adelante y cumplir con sus sueños, llegando a tener un prestigio importante y aceptación en la ciudad, su principal actividad es la prestación de servicio de Televisión por Cable, también tiene funcionando un canal local con programación propia en la cual se difunde noticias locales, programación cultural, educación, interactivos, religiosa, música, películas, publicidad entre otros para entretenimiento de los usuarios. También retribuye e incentiva a sus colaboradores que más le ponen empeño en sus actividades, nunca se aplicó un plan estratégico en la empresa, cuando hay oportunidad de realizar algún curso de capacitación delega al técnico principal y en algunas ocasiones a los ayudantes, no necesita mucha publicidad, en ocasiones auspicio diferentes eventos ya sean deportivos, programas festivos de la localidad y otros lo cual le permite dar a conocer su empresa.

Siempre he tenido inconvenientes en la redes, ya sea por daños de la naturaleza o por accidentes, hay que estar pendiente de los reportes de daños en la señal.

Si he considerado aplicar un plan estratégico en la empresa ya que estamos en un mundo constantemente cambiante y necesitamos actualizarnos.

PONDERACION DE LOS FACTORES INTERNOS

SUSTENTACIÓN:

Para la determinación de la matriz EFI, se siguió el siguiente procedimiento.

1. Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo realizado, en el cual se determinó las fortalezas y debilidades detalladas a continuación.

FORTALEZAS.

- **Posicionamiento en el mercado.**

Al tener la oportunidad de conocer más a fondo mediante los resultados de la investigación, se determina que la experiencia de 28 años en el mercado de la ciudad de Nueva Loja se ha ganado un espacio y una reputación reconocida convirtiéndose en una fortaleza para mantenerse hasta la actualidad, manteniendo un 37,50% del personal técnico que le colabora por más de 6 años y, con un 25% de colaboradores que están entre 4 y 5 años.

- **Ambiente de trabajo agradable para los colaboradores.**

Los colaboradores con más experiencia y antigüedad que son el 43,75% manifiestan estar a gusto con sus labores y tienen conocimiento de los movimientos de la empresa mismos que transmiten a los demás compañeros manteniendo una buena armonía dentro de la empresa generando una fortaleza dentro de la empresa.

- **Herramientas adecuadas.**

Todo el personal en un 100% esta dotado de las herramientas necesarias para cumplir con las actividades encomendadas de acuerdo a sus funciones, teniendo una respuesta inmediata en la solución de algún daño en las redes, lo cual se convierte en una fortaleza dentro de la empresa.

- **Satisfacción del cliente por el servicio brindado.**

Toda persona despues de un arduo día de trabajo busca relajarse, distraerse, que mejor que hacerlo en la tranquilidad de su casa, e ahí la satisfacción del cliente al tener un buen sevicio, una buena señal, tambien se demuestra al momento de pagar el servicio, la atención que recibe en la oficina, sin descuidar el horario que dispone el cliente.

- **Libertad en la toma de decisiones.**

El 56,25% de los colaboradores esta en la capacidad de resolver inconvenientes tomando decisiones que mejoren la calidad del servicio, mientras que el 43,75% no

se sienten seguros de realizar cambios por lo que no tienen mucha experiencia o no conocen de las infraestructuras esto genera una fortaleza, ya que el porcentaje que no se siente seguro de tomar una decisión son ayudantes y siempre están acompañados de un técnico con experiencia.

- **Aceptación del cliente a la tarifa fijada por el servicio**

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación el 92,84% de los clientes encuestados están de acuerdo con la tarifa fijada por el servicio, mientras que el 7,16% no está de acuerdo con el valor, generando una fortaleza que deberá mejorar e ir corrigiendo constantemente.

- **Ubicación estratégica de la empresa.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación desde que empezó con la empresa se encuentra en el centro de la ciudad, permitiendo facilidad para que los usuarios al momento de salir realizar sus compras de paso vayan cancelando sus mensualidades del servicio, lo que se evidencia como una fortaleza para la empresa.

DEBILIDADES.

SUSTENTACIÓN:

- **falta de promociones para realizar las afiliaciones.**

Analizando los factores internos se determina que la falta de promociones para realizar nuevas afiliaciones y llamar la atención del consumidor, afecta directamente a la empresa, cuando una persona se acerca a preguntar por el servicio en la oficina sin saber que podría convertirse un consumidor potencial, generando una debilidad que no le permite tener una mayor participación en el mercado.

- **Falta de un plan de capacitación a los colaboradores.**

De acuerdo con la investigación se determina que no todo el personal técnico esta capacitado para la realización de sus funciones, realizan los trabajos técnicos básicos, mientras que los mas complicados le dejan al técnico especializado con mayor conocimiento, generando una debilidad, en el caso de faltar el técnico principal al momento de algún desperfecto en las redes principales no hay quien de una solución.

- **Falta de mejorar la atención al cliente en oficina**

El 52,17% de los colaboradores coinciden que los clientes se quejan de la atención en la oficina, al momento de pagar y cuando llaman para reportar daños o solicitar

asistencia técnica esta es una debilidad que hay que corregir para el buen funcionamiento de la empresa.

- **Falta de asistencia técnica inmediata.**

El 47,83% de los colaboradores manifiestan que los reclamos mas frecuentes es la atención al cliente y asistencia técnica no es eficiente, debido a que en las redes del cable no hay suficiente calidad de señal, falta la implementación de nuevos elementos y equipos, para mejorar y brindar una mejor calidad de señal en ciertos sectores esta es una debilidad que se debe corregir de inmediato.

- **falta de incentivos a los colaboradores.**

El 56,25% de los colaboradores se sienten desmotivados, por que no ponen un mayor esfuerzo y dedicación en las tareas encomendadas. tener un incentivo al esfuerzo y empeño que ponen en la realización de los trabajos asignados sería una motivación que debería implementar la empresa, esta es una debilidad que se debe cambiar.

- **Falta de organización dentro de las funciones administrativas de la empresa.**

El 56,25% de los colaboradores por tener poco tiempo laborando en la empresa desconocen de la existencia de la estructura orgánica funcional de la empresa, ya

que se dedican a desempeñar su trabajo sin poner interés y empeño del mismo, convirtiéndose en una debilidad dentro de la empresa.

2. Se asigna una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.09, cuyo resultado total es el 1 (uno) de estas ponderaciones.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

FACTOR DE VALORACION Y PONDERACION

CUADRO N°28

Factor	Valoración
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinado como respuesta al resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y la organización no tiene problemas internos; en cambio sí es menor que 2.5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, la organización tiene problemas.

CUADRO N°29**MATRIZ N° 2****MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV"**

FACTORES INTERNOS	REFERENCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL DE PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
Posicionamiento en el mercado.	E.C. prg. 1, 2, 6, 7. Ent. gerente	4	0.09	0.36
Ambiente de trabajo agradable para los colaboradores.	E. Empl. Prg. 2 y 3	3	0.07	0.21
Herramientas adecuadas.	E. Empl. Prg. 7	3	0.08	0.24
Satisfacción del cliente por el servicio.	E.C. prg. 2, 4, 5	4	0.08	0.32
Libertad en la toma de decisiones.	E. Empl. Prg. 9	3	0.07	0.21
Aceptación del cliente a la tarifa fijada por el servicio.	E.C. prg. 6	4	0.08	0.32
Ubicación estratégica de la empresa	E.C. prg. 6 - Ent. gerente	3	0.08	0.24
DEBILIDADES				
Falta de promociones para captar nuevos clientes.	E. Empl. Prg. 12	1	0.08	0.08
Falta de capacitación al personal.	E. Empl. Prg. 4,5,6	2	0.07	0.14
Falta mejorar la atención al cliente en la oficina.	E.C. prg. 4 E. Empl. Prg. 11	1	0.09	0.09
Falta de asistencia técnica inmediata.	E.C. prg. 5 E. Empl. Prg. 11	1	0.09	0.09
Falta de incentivos a los colaboradores.	E. Empl. Prg. 10	2	0.06	0.12
Falta de organización dentro de las funciones administrativas de la empresa.	E. Empl. Prg. 5	2	0.06	0.12
TOTAL			1	2.54

Fuente: análisis de encuestas y entrevistas.

Elaboración: el autor.

RESULTADO PONDERADO TOTAL

El total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFI (2.54), luego del análisis interno de la empresa por medio de entrevistas al gerente, encuesta a los colaboradores y a los clientes, información que nos permitió conocer que las Fortalezas predominan sobre las Debilidades.

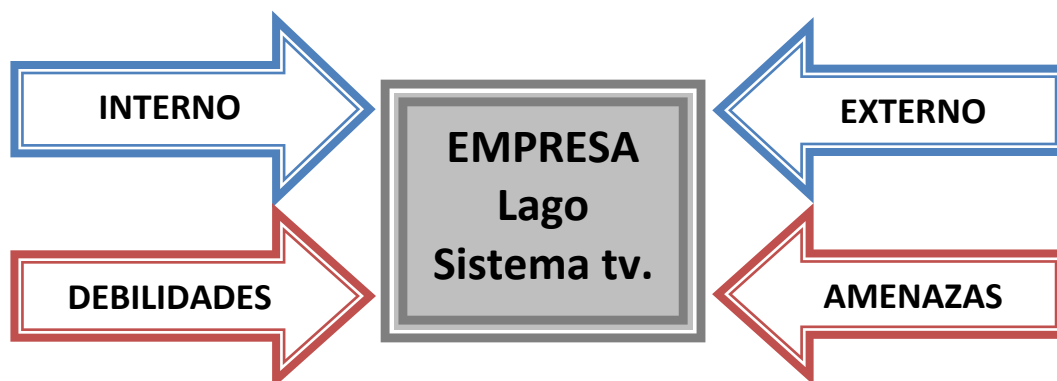
ANALISIS Y ESTUDIO FODA

Se seleccionó la matriz FODA, por presentar condiciones de adaptabilidad en cuanto a los factores que influyen dentro, y fuera de la empresa y para el desarrollo del mismo en el mercado presente.

Por intermedio de F.O.D.A. se puede:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se habrán determinado en el inicio de la misma.
- Que los propietarios y colaboradores de la empresa tengan conocimiento de la implementación de nuevos métodos y generar conciencia, sobre los obstáculos que deberían afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o prescindir el efecto de los factores negativos.

GRÁFICO N° 24



ELABORADO: El Autor

ANALISIS FODA REALIZADO A LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.

Se estableció que la empresa "LAGO SISTEMA TV", tiene entre sus aspectos más significativos:

CUADRO N° 30

MATRIZ N° 3

MATRIZ FODA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV"

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el mercado. 2. Ambiente de trabajo agradable para los colaboradores. 3. Herramientas adecuadas. 4. Satisfacción del cliente por el servicio. 5. Libertad en la toma de decisiones. 6. Aceptación del cliente a la tarifa fijada por el servicio. 7. Ubicación estratégica de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de promociones para captar nuevos clientes. 2. Falta de capacitación al personal. 3. Falta mejorar la atención al cliente en oficina. 4. Falta de asistencia técnica inmediata. 5. Falta de incentivos a los colaboradores. 6. Falta de organización dentro de las funciones administrativas de la empresa.
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda. 2. La exploración y producción petrolera. 3. La migración de personas a radicarse en la provincia. 4. Generación de fuentes de trabajo. 5. Circulante de capital en la economía local por los excedentes petroleros. 6. Medios de comunicación accesibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centros de capacitación lejanos. 2. Deficiente política económica de los gobiernos de turno. 3. Inestabilidad económica del país. 4. Desempleo y pobreza. 5. Distribución injusta de la riqueza del país. 6. Lento desarrollo productivo del país 7. No disponibilidad de material por restricción en las importaciones. 8. Aumenta la participación de mercado por parte de la competencia 9. Costos elevados por derechos de retransmisión de canales internacionales. 10. Tendencias a utilizar nuevos servicios sustitutos.

Elaboración: El autor

CUADRO N° 31

MATRIZ N° 4

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN FO, FA, DO, DA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el mercado. 2. Ambiente de trabajo agradable para los colaboradores. 3. Herramientas adecuadas. 4. Satisfacción del cliente por la variedad en la grilla de canales. 5. Libertad en la toma de decisiones. 6. Aceptación del cliente a la tarifa fijada por el servicio. 7. Ubicación estratégica de la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de promociones para captar nuevos clientes. 2. Falta de capacitación al personal. 3. Falta mejorar la atención al cliente en oficina. 4. Falta de asistencia técnica inmediata. 5. Falta de incentivos a los colaboradores. 6. Falta de organización dentro de las funciones administrativas de la empresa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda. 2. La exploración y producción petrolera. 3. La migración de personas a radicarse en la provincia. 4. Generación de fuentes de trabajo. 5. Circulante de capital en la economía local por los excedentes petroleros. 6. Medios de comunicación accesibles. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • OPTIMIZAR LA VARIEDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA, aprovechar fortaleza 1-4-6 para aprovechar la oportunidad 1-3-5 • MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y MANTENIMIENTO, QUE SERAN OBSERVADAS Y CONSIDERADAS VALIOSAS POR LOS CONSUMIDORES. Combinando fortaleza 3-7 para aprovechar la oportunidad 1-3-6 	<p style="text-align: center;">Estrategia (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • OTORGAR INCENTIVOS A LOS COLABORADORES PARA QUE LE PONGAN EMPENO Y VOLUNTAD EN LAS LABORES ENCOMENDADOS. mejorando debilidad 5 y aprovechar oportunidad 1-3-5
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centros de capacitación lejanos. 2. Deficiente política económica de los gobiernos de turno. 3. Inestabilidad económica del país. 4. Desempleo y pobreza. 5. Distribución injusta de la riqueza del país. 6. Lento desarrollo productivo del país 7. No disponibilidad de material por restricción en las importaciones. 8. Aumenta la participación de mercado por parte de la competencia 9. Costos elevados por derechos de retransmisión de canales internacionales. 10. Tendencias a utilizar nuevos servicios sustitutos. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • EFECTUAR CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES EN LAS DIFERENTES AREAS. mejorar fortaleza 2-5 para contrarrestar amenaza 1 	<p style="text-align: center;">Estrategia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • APROVECHAR EL MATERIAL EXISTENTE EN LAS REDES DE CLIENTES QUE YA NO TIENEN EL SERVICIO, PARA HACER NUEVAS AFILIACIONES. Mejorar debilidad 1 para neutralizar Amenaza 2-7

Elaboración: El autor

Después de realizar la matriz de alto impacto para determinar objetivos y estrategias, se procedió a la combinación de FO, FA, DO, DA obteniendo como resultado las siguientes estrategias;

RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 32

MATRIZ N° 5

ESTRATEGIAS.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.
1. Optimizar la variedad de canales en el servicio que ofrece la empresa.	Captar un mayor porcentaje del mercado. Ejecutando el presupuesto de inversión para mejorar la calidad de señal, en las redes.
2. Mejorar la comunicación y mantenimiento, que serán observadas y consideradas valiosas por los consumidores.	Fidelizar a los clientes actuales.
3. Efectuar capacitación a los colaboradores en las diferentes áreas.	Lograr el correcto funcionamiento y la organización administrativa de la empresa.
4. Otorgar incentivos a los colaboradores para que le pongan empeño y voluntad en las labores encomendados.	Proporcionar bonificaciones económicas a los colaboradores que mejor se desempeñen sus funciones.
5. Aprovechar el material existente en las redes de clientes que ya no tienen el servicio, para hacer nuevas afiliaciones.	Incrementar el número de usuarios, reduciendo costos en la compra de material.

Elaboración: El autor

g. DISCUSION

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRAEGICOS PARA LA EMPRESA “LAGO SISTEMA TV” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.

OBJETIVO ESTRATEGICO No.1

Captar un mayor porcentaje del mercado. Ejecutando el presupuesto de inversión para mejorar la calidad de señal, en las redes.

PROBLEMA:

La empresa tiene una imagen posesionada en el mercado, por su variedad de canales que ofrece en el servicio, aprovechar esta oportunidad y optimizar el servicio mejorando la señal que en ciertos sectores no es tan buena en estos últimos meses. Implementando nuevos equipos de amplificación en las redes principales de los barrios; Julio Marín, Las garzas, La Primavera, La alborada, 23 de Septiembre, San Pedro, Napo, Abdón Calderón y Los Laureles, donde la señal no está al 100% debido a que los equipos tienen varios años de vida útil en funcionamiento, y algunos ya han sido reparados, mismo que hay que reemplazar.

META:

- Lograr en 3 meses hacer cambios en las redes y mejorar la señal que llega a cada barrio de la ciudad de Nueva Loja.

TACTICA:

- Se contará con el asesoramiento y capacitación técnica de la casa comercial la cual nos provee todos los materiales necesarios para el buen funcionamiento de las redes.
- alcanzar la satisfacción de los clientes, mismos que estarán gustosos de pagar por el buen servicio.

ESTRATEGIA:

- Sectorizar los barrios para la implementación de nuevos cambios priorizando los que estén más críticos.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto de acuerdo a las cotizaciones más recientes es de **5178,08usd** que serán financiadas por la casa comercial de acuerdo a un convenio de pago a 6 meses de por **863,01uds**.

CUADRO N° 33

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Minibridge 750 Mhz	3	252,55	757,65
Line extender 750 Lhz	6	150,36	902,16
Conectores 500	60	5,10	306,00
Conectores 11	100	2,65	265,00
Splitter 2 vías exteriores	12	18,70	224,40
Insertor de poder troncal	12	18,70	224,40
Multitab 4 vías de 14,17,20,23,27.	12	11,91	142,92
Uniones/empalme 500	20	12,05	241,00
Bobina 750m cable coaxial 500	1	1629,60	1629,60
Bobina 305m cable coaxial RG11	3	161,65	484,95
TOTAL			5178,08

Fuente: cotización La Casa del Cable.

Elaboración: El autor.

RESPONSABLES

Todos estos equipos los solicita el técnico de redes a la gerencia de acuerdo a los requerimientos en los distintos barrios donde se necesitan hacer cambios, la gerente de LAGO SISTEMA TV., quien dispone su adquisición.

OBJETIVO ESTRATEGICO No.2

Fidelizar a los clientes actuales.

PROBLEMA:

Aproximadamente un 40% de los abonados están retrasados con más de dos meses en el pago del servicio, esto nos lleva a plantear nuevos métodos de incentivar al cliente a pagar puntualmente, lo que no permite el correcto funcionamiento económico de la empresa LAGO SISTEMA TV ya que tiene que cumplir mensualmente con los proveedores y mantenimiento de las redes.

META

- Hasta el mes de diciembre lograr incentivar al 40% de usuarios que están retrasados en sus pagos ponerse al día, haciéndose merecedor de un presente en esta fecha especial.

TÁCTICA

- Dar a conocer a todos los colaboradores de LAGO SISTEMA TV, sobre las promociones a implementarse, y transmitan a los clientes que se acercan a cancelar en oficina, y a los que visitan o prestan asistencia técnica en los domicilios, hacer llegar notificaciones promocionales dejadas en cada una de las casas.
- Estarán a la disponibilidad y visibilidad de los clientes los respectivos anuncios en la vitrina de la oficina cuando se acercan a cancelar en oficina.

ESTRATEGIAS

- Elaborar y transmitir en el canal 4 "LAGO SISTEMA TV" un spot publicitario donde se dé a conocer la promoción.

- Elaborar y entregar afiches mediante visitas a los clientes dando a conocer la promoción, por estar al día en los pagos.

RESPONSABLE:

- Gerente de “LAGO SISTEMA TV”
- Administrador
- Colaboradores del canal, Ayudantes técnicos y administrativos.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto a utilizar será de 4.900,00usd, considerado como una inversión para recuperar posteriormente la cartera vencida, a continuación detallamos:

CUADRO N° 34

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
NOTIFICACIONES	500	0,05	25,00
CANGUROS	200	3,00	600,00
ESFEROS	1500	0,85	1275,00
JARROS	500	1,00	500,00
CAMISETAS	300	5,00	1500,00
GORRAS	200	5,00	1000,00
TOTAL			4900,00

Fuente: proveedores de LAGO SISTEMA TV.

Elaboración: el autor.

El presente presupuesto será financiado mediante convenio de pago por Industrias Verano a seis meses por un valor de 816,67usd, mismos que la empresa invierte con recursos propios.

GRAFICO NRO. 25

Elaboración: el autor

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 3

Lograr el correcto funcionamiento y la organización administrativa de la empresa.

PROBLEMA:

El desconocimiento de procesos que ayudan al correcto funcionamiento de una empresa por parte de los propietarios, nos ha permitido proponer objetivos que nos ayudaran a mejorar la formación del área administrativa y de gestión empresarial de "LAGO SISTEMA TV" de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos, se ha determinado también una deficiente organización administrativa, misma que no ha permitido realizar un cronograma de capacitación a sus colaboradores.

META:

- Capacitar a todo el personal que labora en la empresa “LAGO SISTEMA TV” en el transcurso de los 3 primeros meses de cada año, con la finalidad de mejorar en cada una de las áreas, y que el cliente quede satisfecho al momento de requerir asistencia técnica, o de ser atendido en oficina, por personal altamente capacitado que responda a la necesidad y exigencia de la demanda.

ESTRATEGIAS:

- Capacitar al personal administrativo y técnicos de la empresa sobre atención al cliente y calidad del servicio.
- Aprovechar las ofertas de los proveedores, por la compra de materiales ofrecen la capacitación del técnico principal por parte de sus técnicos altamente experimentados y especializados en redes.
- Luego el técnico se encarga de capacitar a los ayudantes técnicos de la empresa.

POLÍTICAS:

- Cada año el técnico tendrá que actualizarse en conocimientos de nuevas tecnologías, y capacitar a los ayudantes técnicos de la empresa.
- Se evaluará a los ayudantes técnicos cada seis meses para medir su nivel rendimiento y aprendizaje.

RESPONSABLES:

- Gerente General
- Administrador de Recursos Humanos
- Colaboradores de la empresa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**CUADRO N° 35.**

CURSO - SEMINARIO	DIRIGIDO A:	DURACIÓN	LUGAR	HORARIO	VALOR
Atención al cliente y calidad del servicio.	Personal administrativo y técnicos.	20 días.	Centro de capacitación SECAP 35,00 c/u	18H00 a 20H00	560,00
Electrónica Telecomunicaciones y redes.	Técnico principal	2 días.	Quito. Claupet	09h00 a 16h00	160,00
Electrónica telecomunicaciones y redes.	Ayudantes técnicos.	5 días.	Sala de la empresa.	17H00 a 19H00	Ninguno .
TOTAL					720,00

Elaboración: El autor

El presupuesto a utilizarse será asumido por parte de la empresa para capacitación del personal con un costo total de 720,00usd, al año.

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 4

Proporcionar bonificaciones económicas a los colaboradores que mejor se desempeñen sus funciones.

PROBLEMA:

- No existen motivación e incentivos, para que los colaboradores sean más eficientes y se esfuercen por alcanzar los objetivos dentro de la empresa “LAGO SISTEMA TV” y cumplir con sus trabajos de una forma segura y de calidad.

META:

- Una vez al año hacer participar a todos los colaboradores de una charla motivadora que tendrá una duración de 8 horas. Además entregar al primer grupo que mejor se desempeñen en sus labores 50usd, al segundo grupo 30usd y al tercer grupo 20usd, adicional al sueldo que perciben.

ESTRATEGIAS:

- Diseñar un plan de motivación basado en la satisfacción de los colaboradores al ejecutar las tareas diarias, manteniendo un ambiente de trabajo adecuado y armónico, con actividades de integración y convivencia diaria.
- Realizar una charla de motivación a todos los colaboradores, dictada por el Dr. Freddy Llanos, consultor especializado en capacitación y motivación a nivel empresarial.

POLITICAS:

- Brindar un servicio de calidad a sus clientes.
- Propiciar condiciones adecuadas que mejoren el entorno laboral.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Para la asignación de este incentivo cada mes el administrador tendrá que analizar los reportes de cada técnico y aprobado por la gerencia para su respectivo pago, el valor adicional que le significa a la empresa es de 100,00usd, mensuales, más la charla de motivación que será una vez al año, 8 horas, por 180usd, por cada persona por un valor total de 2.880,00usd.

CUADRO N° 36

DETALLE	CANT.	VALOR	TOTAL
Bono al grupo que haga más trabajos en el mes.	2	25,00	50,00
Bono al segundo grupo que realice la mayor cantidad de trabajos en el mes.	2	15,00	30,00
Bono al tercer grupo que realice la mayor cantidad de trabajos en el mes.	2	10,00	20,00
Charla de motivación, Dr. Freddy Llanos. 8 horas.	16	180,00	2880,00
TOTAL			2980,00

Elaboración: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Incrementar el número de usuarios, reduciendo costos en la compra de material.

PROBLEMA:

- Reducción de importaciones generada por el cambio de la matriz productiva en Ecuador, escaseando material necesario para hacer nuevas instalaciones.

META:

- Lograr recuperar en 1 mes todo el material existente en las redes, y que no se está utilizando, para realizar nuevas instalaciones.

TACTICA:

- Asignar un grupo especialmente para realizar el recorrido de todos los usuarios que han dejado de usar los servicios de la empresa.

ESTRATEGIA:

- En caso de que algún usuario requiera la renovación del servicio, dar libertad a los colaboradores en la toma de decisiones de renegociar la deuda pendiente.

ACTIVIDADES:

- Revisar todos los barrios en el orden que permita tener mayor rapidez para recorrer toda la red.
- Asignar a todos los grupos de trabajo una copia de los usuarios suspendido en caso de que estén realizando algún tipo de trabajo cerca del sector.

POLITICA:

- utilizar material existente en las redes para nuevas instalaciones.
- Reducir costos en compra de material a proveedores.

RESPONSABLE:

Gerente, Administrador, Cajera, y Ayudantes técnicos asignados.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Este valor presupuestado lo asumirá la empresa por 1 mes por un valor de 1271,57.

CUADRO N° 38

DETALLE	CANTIDAD	DÍAS	VALOR UNIT.	VALOR
vehículo	1	22	50,00	1100,00
combustible	3 galones	22	1,02	67,32
Hojas de papel bon, retma	3	--	4,75	14,25
Impresora canon de tinta	1	--	90,00	90,00
TOTAL				1271,57

Elaboración: El autor

**RESUMEN DE LOS COSTOS TOTALES PARA LA PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS
ESTRATEGICOS.**

CUADRO N°39

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	TIEMPO	COSTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	<ul style="list-style-type: none"> Lograr en 3 meses hacer cambios en las redes y mejorar la señal que llega a cada barrio de la ciudad de Nueva Loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Sectorizar los barrios para la implementación de nuevos cambios priorizando los que estén más críticos. 	6 meses	5.178,08
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Hasta el mes de diciembre lograr incentivar al 40% de usuarios que están retrasados ponerse al día, haciéndose merecedor de un presente.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y transmitir en el canal 4 "LAGO SISTEMA TV" un spot publicitario donde se dé a conocer la promoción. Elaborar y entregar afiches mediante visitas a los clientes dando a conocer la promoción, por estar al día en los pagos. 	6 meses	4.900,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a todo el personal en los 3 primeros meses de cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal administrativo y técnicos de la empresa sobre atención al cliente y calidad del servicio. Aprovechar las ofertas de los proveedores, por la compra de materiales ofrecen la capacitación del técnico principal por parte de sus técnicos altamente experimentados y especializados en redes. Luego el técnico se encarga de capacitar a los ayudantes técnicos de la empresa. 	Cada año	720,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	<ul style="list-style-type: none"> Una vez al año hacer participar a todos los colaboradores de una charla motivadora de 8 horas, e incentivar económicamente al primer grupo con 50usd, al 2do grupo con 30usd, y al 3er grupo con 20usd, adicional al sueldo que perciben. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de motivación basado en la satisfacción de los colaboradores al ejecutar las tareas diarias, manteniendo un ambiente de trabajo adecuado y armónico, con actividades de integración y convivencia diaria. Realizar una charla de motivación a todos los colaboradores, dictada por el Dr. Freddy Llanos, consultor especializado en capacitación y motivación a nivel empresarial. 	12 meses 1 vez al año	1.200,00 2.880,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	<ul style="list-style-type: none"> Lograr recuperar en 1 mes todo el material existente en las redes, y que no se está utilizando, para realizar nuevas instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> En caso de que algún usuario requiera la renovación del servicio, dar libertad a los colaboradores en la toma de decisiones de renegociar la deuda pendiente. 	1 mes	1271,57
TOTAL				16.149,65

Fuente : Propuesta

Elaboración: el Autor.

ANÁLISIS.

Con los datos obtenidos, se sostiene que a la empresa le costará el **primer mes 4.516,67usd**, el **segundo y tercer mes 1.833,34usd**, del **cuarto al sexto mes 5.339,04usd**, el **séptimo mes 2234,58usd**, el **octavo y noveno mes los 1.926,02usd**. Del **décimo al doceavo mes 300,00usd.**, de acuerdo al cronograma de implementación de los objetivos estratégicos. Mismo que si está en capacidad de financiar, cabe recalcar que al firmar un nuevo contrato de derechos, la empresa suspende el contrato con un proveedor internacional por un valor de **1.725usd** mensuales por derechos de retransmisión, y la firma de un nuevo contrato por 1010,00usd cada mes que incluyen 9 canales.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Acción a realizar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. En 3 meses hacer cambios en las redes y mejorar la señal.												
2. Motivar al usuario estar al día en sus pagos entregando presentes.												
3. Capacitar al personal los 3 primeros meses del año.												
4. Todos los meses Incentivos económicos a los colaboradores.												
5. Recuperar en 1 mes material de las redes.												

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo investigativo, y luego de realizar los análisis correspondientes a la empresa que me ha permitido realizar y ejecutar mi proyecto de tesis titulado PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV, DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, se llega a la conclusión que:

La empresa LAGO SISTEMA TV., lleva prestando el servicio de televisión por suscripción desde hace varios años en los cuales se ha ganado un prestigio y posicionamiento en el mercado, teniendo como principales usuarios a las familias de la ciudad de Nueva Loja.

- La falta de un plan estratégico de marketing ha permitido que en los últimos años exista muchas falencias en las operaciones, quejas por la mala atención al cliente, falta de asistencia técnica inmediata, capacitación e incentivo a los colaboradores.
- La ubicación de la oficina de atención al cliente brinda facilidad a los usuarios para cancelar sus mensualidades, y presentar sus quejas o sugerencias, pese a ello el 40% están retrasados en sus pagos, por lo que es necesario motivar a que el cliente pague a tiempo.
- Hay que mantener el valor de la tarifa, y optimizar la calidad de programación en la grilla de canales.

- Existe un ambiente de trabajo tranquilo y armónico, pero hay que capacitar e incentivar a los colaboradores, para brindar un mejor servicio y responder a las exigencias y demandas del usuario.
- Existencia de material suficiente en la red para seguir instalando a más usuarios.

i. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que se han presentado en el análisis del Plan Estratégico de Marketing para la empresa Lago Sistema Tv., de la ciudad de Nueva Loja, se pone a disposición de la Sra. Gerente de la empresa, las siguientes recomendaciones las cuales ayudarán de manera objetiva en el cumplimiento y desarrollo de sus actividades.

- Implementar el plan estratégico de marketing propuesto para mejorar la operativización de la empresa.
- Ejecutar el plan propuesto para la capacitación e incentivo de los colaboradores para mejorar la calidad del servicio y demanda de las necesidades del usuario, incrementando el grado de fidelidad, confianza y satisfacción de los clientes.
- Motivar al usuario para que esté al día en los pagos de sus mensualidades.
- Dar una solución inmediata a los problemas suscitados en las redes ejecutando el plan propuesto.
- No descuidar los cambios y el comportamiento de la competencia, ni el mercado, manteniendo vigente el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa.

j. BIBLIOGRAFIA

- CARRIÓN, HUGO. Marco Regulatorio de los Servicios de Telecomunicaciones.
- CARRIÓN, HUGO. Historia de las Telecomunicaciones.
- Fred R. David, La Gerencia Estratégica 2003
- Francisco Abascal Rojas, Como se Hace un Plan Estratégico, Cuarta Edición 2004
- GRANADOS MARITZA, Fundamentos Metodológicos para la Planificación Estratégica.
- LÓPEZ CANO JOSÉ LUIS, Métodos e hipótesis científicas.
- PHILIP KOTLER, Marketing en el siglo veintiuno, primera edición 2002.
- POPE JEFFREY, Investigación de Mercado.
- ROBBIN ESTPHEN, Comportamiento Organizacional.
- RAMÓN RUÍZ LIMÓN, Historia y Evolución del Pensamiento Científico.
- USBECK, CARLOS. Ecuador y las Comunicaciones. Una Historia compartida. Segunda Edición.
- Dr. VICTOR H. VASQUEZ, Planeación Estratégica.
- Z Aidán, MARIA. Análisis del dividendo digital resultante de la migración de la televisión analógica a digital en el Ecuador.

k. ANEXOS

ANEXO 1.

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO.

- a. Tema.**
- b. Resumen.**
- c. Introducción.**
- d. Revisión de Literatura.**
- e. Materiales y Métodos.**
- f. Resultados.**
- g. Discusión.**
- h. Conclusiones.**
- i. Recomendaciones.**
- j. Bibliografía.**
- k. Anexos.**

ANEXO 2.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV" DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBIOS.

- **¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?**
- **¿Considera usted que la empresa "LAGO SISTEMA TV" ha tenido aceptación en el medio?**
- **¿cuáles son los principales servicios que presta la empresa a sus clientes?**
- **¿Existe motivación e incentivos por parte de los directivos hacia sus dirigidos?**
- **¿Indiqué si la empresa aplica o ha aplicado alguna vez un plan estratégico de marketing de ventas y mantenimiento para la comercialización de los servicios que presta?**
- **¿Existe un plan de capacitación para los empleados de la empresa?**
- **¿Cuáles son los principales reclamos que tiene de sus clientes?**
- **¿Qué medios de comunicación utiliza usted para dar a conocer el servicio que brinda la empresa?**
- **¿Considera usted que la empresa necesita aplicar un Plan Estratégico?**

ANEXO 3.

ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA EMPRESA LAGO SISTEMA TV.

1. ¿Desde hace que tiempo es usted cliente de la empresa LAGO SISTEMA TV?

0 - 1 () 2 - 3 () 4 - 5 () 6 – en adelante ().

2. ¿Qué calificación usted le daría al servicio que presta la empresa en relación a la programación de la grilla de canales?

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo ()

3. ¿Cómo califica la atención que usted recibe por parte del personal técnico de la empresa?

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo ()

4. ¿Cómo califica usted la atención al cliente que recibe en la oficina de la empresa?

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo ()

5. ¿Ha tenido dificultades al momento de comunicar o reportar daños del servicio?

No le contestan el teléfono en oficina ()

Los técnicos se demoran en llegar ()

Horario de atención ()

Otros _____

6. ¿Está conforme con la tarifa fijada por el servicio que usted recibe de la empresa?

SI _____ NO _____

7. ¿Porque medio se enteró de los servicios que ofrece la empresa?

Televisión () radio () prensa () familiares ()
amigos ()

8. ¿Obtiene promociones o incentivos por parte de la empresa?

SI _____ NO _____

ANEXO 4.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "LAGO SISTEMA TV" DE
LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, SUCUMBÍOS**

1. ¿Qué tiempo lleva usted laborando en "LAGO SISTEMA TV", en años?

0 - 1 () 2 - 3 () 4 - 5 () 6 – en adelante ().

2. ¿Cómo considera el trato que recibe por parte de los directivos de la empresa que usted labora?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

3. ¿Cómo son las relaciones interpersonales y laborales con sus compañeros de trabajo?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

4. ¿Tiene usted conocimientos de los objetivos de la empresa en la que labora?

SI _____ NO _____

5. ¿Conoce usted, si la empresa posee una estructura orgánica Funcional?

SI _____ NO _____

6. ¿ha recibido capacitación para el cumplimiento de sus actividades?

SI _____ NO _____

7. ¿recibe usted las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades?

SI _____ NO _____

8. ¿Cree usted que la jornada y horario de atención al cliente son suficientes para cubrir la demanda?

SI _____ NO _____

9. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún inconveniente con el cliente?

SI _____ NO _____

10. ¿Recibe usted algún tipo de incentivos o reconocimientos?

SI _____ NO _____

11. ¿Qué clase de reclamos son más frecuentes en los clientes?

Atención al cliente (___) Asistencia técnica (___) Falta de promociones (___) Horario de Atención (___) grilla de programación (___) otros (_____)

12. ¿Considera usted que la empresa debe aplicar un Plan Estratégico que promueva el mejoramiento de la atención y satisfacción del cliente?

SI _____ NO _____

13. ¿En qué aspecto usted recomendaría mejorar dentro de la empresa?

Atención al cliente (___) Asistencia técnica (___) grilla de programación (___) Horario de Atención (___) Incentivos a los colaboradores (___) Promociones (___) otros (_____).

INDICE

CARATULA

Certificación del Director.....	ii
Declaratoria de autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
Abstract.....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
Marco referencial.....	10
Reglamento para prestación de Servicios finales de Telecomunicaciones por Satélite.....	15
1. Ley Especial de Telecomunicaciones y su Reforma.....	15
2. Ley de Radiodifusión y Televisión.....	15
3. Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada...../...	16
4. Norma para el Registro de Provisión de capacidad Satelital.....	16
5. Reglamento para la Explotación de los Servicios de Telecomunicaciones fijo y Móvil por Satélite no Geoestacionarios.....	16
6. Reglamento para la provisión de segmento espacial de sistemas de satélites Geoestacionarios para los servicios de Radiodifusión Sonora y de televisión.....	17
7. Reglamento para Prestación de Servicios finales de Telecomunicaciones por Satélite.....	17
Marco Conceptual.....	18

El Plan Estratégico de marketing.....	18
1. Análisis de la Situación.....	19
2. Objetivos del Marketing.....	19
3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial.....	19
4. Mercado Meta y Demanda del Mercado.....	20
5. Mezcla de Marketing.....	20
6. Evaluación de Resultados o Control.....	21
Ventajas de la Planeación de marketing.....	21
Cobertura del Plan Estratégico de Marketing.....	22
Alcance del Plan Estratégico de Marketing.....	22
El Ambiente Estratégico del Marketing.....	22
La Eficacia del Marketing en el Sistema Empresaria.....	24
Sistemas Efectivos de Evaluación.....	26
Análisis Interno y Externo.....	26
Macro Entorno.....	26
Micro Entorno.....	27
1. Clientes y Consumidores.....	27
2. Competencia.....	27
3. Intermediarios.....	28
4. Proveedores.....	28
Análisis Interno y del Entorno.....	28
Recursos Materiales, Humanos y Financieros.....	28
Fuerza Competitiva.....	28
1. Los Recursos en sí mismo.....	29
2. La Configuración de los Recursos.....	29
3. La Auditoría de Recursos.....	29
Análisis del Entorno de la Empresa.....	30
1. Factor del Macro Ambiente.....	30
- Factores Sociales y Culturales.....	30
- Situación Económica.....	31

- Factores Demográficos.....	31
- Factores Políticos y Legales.....	31
1. La tasa de Crecimiento de la Economía.....	32
2. La tasa de Interés.....	32
3. El Tipo de Cambio.....	32
4. La inflación.....	32
5. La Inversión Extranjera.....	32
- Factor Tecnológico.....	32
2. La Estructura Competitiva del Mercado.....	33
Competencia Perfecta.....	33
Competencia Monopolística.....	33
Oligopolio.....	33
Oligopsonio.....	33
Monopolio.....	33
Monopolio Natural.....	33
Monopsonio.....	33
Competidores Actuales.....	35
Competidores Potenciales.....	35
Competencia Internacional.....	36
Competencia de otros Sectores.....	36
Sustitutos.....	36
Análisis del sector.....	37
El ciclo de vida de la industria.....	37
El poder de Negociación de los Agentes de Frontera.....	38
Clientes.....	38
Proveedores.....	38
Poderes Públicos.....	38
El poder Social.....	39
El Poder Económico de los Propietarios.....	39
El Proceso de Evaluación de Estrategias.....	40

Marco de Evaluación de Estrategias.....	43
Sistemas Efectivos de Evaluación.....	45
Planificación Contingente.....	49
Auditoria.....	48
Conclusiones.....	50
Conceptos de Herramientas de Marketing.....	52
Definición de Marketing.....	52
Mercado Meta y Segmentación.....	52
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	53
Métodos.....	53
Método Histórico.....	53
Método Analítico.....	54
Método Deductivo.....	54
Método Inductivo.....	54
Método Estadístico.....	55
Técnicas.....	55
La Observación.....	55
La Entrevista.....	55
La Encuesta.....	55
Tamaño de la Muestra.....	56
f. RESULTADOS.....	57
Diagnostico Situacional.....	57
Enfoque Empresarial frente a la Competencia.....	58
Macrolocalización.....	59
Gráfico Nro. 1, mapa de la Provincia de Sucumbíos.....	59
Diagnóstico.....	60
Estructura Funcional.....	61
Cuadro Nro. 6, Organigrama de Lago Sistema Tv.....	61

Diagnóstico de la empresa Lago Sistema Tv.....	62
La Matriz de Evaluación de los factores Internos.....	62
Análisis de Encuestas y Entrevistas.....	64
Microlocalización.....	65
Gráfico Nro. 2, Ciudad de Nueva Loja, calle Jorge Añasco y Colombia.....	65
Grafico Nro. 3, Edificio de Lago Sistema Tv.....	65
Grafico Nro. 4, Logo de Lago Sistema Tv.....	66
Visión.....	66
Misión.....	66
Análisis Externo.....	67
Diagnóstico.....	67
Factores.....	67
Factor Económico.....	67
1. La tasa de Crecimiento de la Economía.....	67
2. La tasa de Interés.....	67
3. El tipo de Cambio.....	68
4. La Inflación.....	68
5. La Inversión Extranjera.....	68
Análisis.....	69
Factor Político.....	70
Análisis.....	71
Factor Social.....	72
Análisis.....	73
Factor Productivo.....	74
Análisis.....	74
Factor Tecnológico.....	74
Análisis.....	75
Factor legal.....	76
Análisis.....	77
Factor Ambiental.....	78

Análisis.....	79
Factor Demográfico.....	80
Análisis.....	80
Análisis de las Cinco fuerzas de Porter cuadro nro. 1.....	81
Rivalidad entre Competidores.....	81
Cuadro Nro. 2,.....	82
Amenaza de Ingreso de Productos sustitutos.....	82
El Poder de Negociación de los Proveedores.....	83
El Poder de Negociación de los Clientes.....	83
Cuadro Nro. 3,.....	84
Matriz EFE-EFI.....	85
Factores Externos Sustentación.....	85
Desarrollo de la Matriz EFE.....	85
Oportunidades.....	85
Incremento de la Demanda.....	85
La Exploración y Producción Petrolera.....	86
Migración de Personas a la Provincia.....	86
Generación de Fuentes de Trabajo.....	86
Circulante de capital en la economía local por los excedentes Petroleros...	87
Poder de Negociación de los proveedores.....	87
Medios de Comunicación Accesibles.....	88
Amenazas.....	88
Centros de Capacitación.....	88
Deficiencia Política Económica de los Gobiernos de turno.....	89
Inestabilidad Económica del País.....	89
Desempleo y Pobreza.....	90
Distribución Injusta de la Riqueza del País.....	90
Lento Desarrollo Productivo del País.....	90
No Disponibilidad de Material por Restricción en las Importaciones.....	91
Aumenta la participación de mercado por parte de la competencia.....	92

Costos Elevados por Derechos de retransmisión.....	92
Tendencias a utilizar nuevos servicios sustitutos.....	93
Ponderación de los Factores Externos.....	93
Cuadro Nro. 4 Factor de Valoración y Ponderación.....	93
Cuadro Nro. 5 Matriz EFE de la empresa Lago Sistema Tv.....	94
Sustentación.....	95
Análisis Interno,	97
Encuestas Realizadas a los Usuarios de la Empresa Lago sistema Tv.....	97
Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa Lago Sistema Tv...	118
Ponderación de los Factores Internos.....	122
Fortalezas.....	122
Posicionamiento en el Mercado.....	122
Ambiente de trabajo agradable para los colaboradores.....	123
Herramientas adecuadas.....	123
Satisfacción del cliente por el servicio brindado.....	123
Libertad en la toma de decisiones.....	123
Aceptación del cliente a la tarifa fijada por el servicio.....	124
Ubicación estratégica de la empresa.....	124
Debilidades sustentación.....	125
Falta de promoción para realizar las afiliaciones.....	125
Falta de un plan de capacitación a los colaboradores.....	125
Falta de mejorar la atención al cliente en oficina.....	125
Falta de asistencia técnica inmediata.....	126
Falta de incentivos a los colaboradores.....	126
Falta de organización dentro de las funciones administrativas de la Empresa.....	126
Factor de Valoración y Ponderación.....	127
Cuadro Nro. 29, Matriz de Factores Internos de la Empresa Lago Sistema Tv.....	128
Resultado Ponderado total.....	129

Análisis y estudio FODA.....	129
Grafico Nro. 24.....	130
Análisis Realizado a la Empresa Lago Sistema Tv.....	130
Cuadro Nro. 30 Matriz FODA empresa Lago Sistema Tv.....	131
Cuadro Nro. 31 Matriz de Alto Impacto y Combinación FO, FA, DO, DA.....	132
Resumen de Objetivos y Estrategias Cuadro Nro. 32.....	133
g. DISCUSIÓN.....	134
Desarrollo de los objetivos y estrategias para la empresa	
Lago Sistema Tv.....	134
Objetivo estratégico 1.....	134
Objetivo estratégico 2.....	136
Objetivo estratégico 3.....	139
Objetivo estratégico 4.....	141
Objetivo estratégico 5.....	143
Resumen de los costos totales para la propuesta de los objetivos	
Estratégicos.....	145
Cronograma de Implementación del plan Estratégico.....	146
h. CONCLUSIONES.....	148
i. RECOMENDACIONES.....	150
j. BIBLIOGRAFÍA.....	151
k. ANEXOS.....	152
Anexo 1 Ficha del resumen del proyecto.....	152
Anexo 2. Entrevistas realizada al Gerente de la empresa	
Lago Sistema Tv.....	153

Anexo 3. Encuestas realizada a los usuarios de la empresa	
Lago Sistema Tv.....	154
Anexo 4. Encuestas realizada a los colaboradores de la empresa	
Lago Sistema Tv.....	155
INDICE	157