UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIAS

TITULO:

"PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.

AUTOR:

Leonardo José Peñarreta Chauvín

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos

Loja - Ecuador

2013

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de tesis titulado "PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA", previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL,** de autoría del Sr. Leonardo José Peñarreta ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, Octubre de 2013

Atentamente,

Ing. Carlos Rodríguez Armijos.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Leonardo José Peñarreta Chauvín declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTOR: Leonardo José Peñarreta Chauvín

FIRMA: .....

CÉDULA: 1103488860

FECHA: Loja, 18 de Octubre de 2013

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo Leonardo José Peñarreta Chauvín declaro ser autor de la tesis titulada "PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA",como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial, autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el 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 18 días del mes de octubre del dos mil trece.

FIRMA: .....
AUTOR: Leonardo José Peñarreta Chauvín

CÉDULA: 1103488860

DIRECCIÓN: Sucre y Mercadillo Loja - Ecuador

CORREO ELECTRONICO:nayopepe@hotmail.com
TELEFONO:072615685 CELULAR: 0982472623

DATOS COMPLEMENTARIOS
Director de Tesis:
Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg.
Tribunal de Grado:
Dr. Ángel Cabrera Achupallas Mg.,
Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg.,
Ing. Edison Espinoza Bailon Mg.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi esposa Tania que gracias a su apoyo incondicional y su amor pude concluir mi carrera.

A mis padres por haberme brindado su apoyo y los recursos necesarios, cuando más los necesité.

A mis hijos: Magdalena, Evelyn, y José Francisco que con su amor me han dado la fuerza para culminar mis objetivos.

Leonardo José Peñarreta Chauvín

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional De Loja, a los docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes con dedicación y solvencia académica impartieron sus valiosos conocimientos y sus sabias experiencias brindándome su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento al Ing. Carlos Rodríguez Armijos Director de Tesis, quien supo guiar la presente para culminar con éxito el trabajo de tesis.

Leonardo José Peñarreta Chauvín

a) TÍTULO

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA”

b) RESUMEN ESPAÑOL

En la presente investigación se ha planteado como objetivo General “Realizar un Plan de marketing para la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR de la ciudad de Loja”, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la Clínica del Celular en mejorar su aplicación de estrategias de Marketing.

En primer lugar se utilizaron materiales y métodos, dentro de la investigación, dentro de los Métodos aplicados se aplicaron el Método Deductivo, en la presente investigación se lo aplicó en la determinación de los conceptos teóricos de la planificación de marketing aplicables para la Clínica del Celular, El Método Inductivo, permitió establecer la realidad encontrada en la Clínica del Celular desde lo particular a lo general, el Método Estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la Clínica del Celular, así como a los empleados y Gerente de la Clínica del Celular; dentro de la técnicas nos permitió aplicar a una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la Clínica del Celular, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron el análisis externo, en el cuadro de la evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y

las amenazas, nos da un valor de **2,42** puntos; los que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la Clínica del Celular debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo y el análisis interno con la matriz EFI, los Factores Internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades nos da un valor de **2,50** puntos; lo que quiere decir que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las debilidades son mayores que las fortalezas y por consiguiente la Clínica del Celular debe tener en cuenta esta situación ya que el peso mayoritario de las debilidades, limitará significativamente su desarrollo y sostenibilidad, posteriormente se realizó el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantear la Visión, Misión, Objetivos.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cinco objetivos estratégicos, entre los cuales tenemos, Ofrecer un servicio de calidad, Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación, Crear una nueva imagen, Mejorar la atención del servicio al cliente y elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la

empresa, estos objetivos con un valor determinado de $21.238,00 dólares para su cumplimiento.

Por último se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del Plan Estratégico de Marketing.

INGLÉS

In the present investigation has arisen General purpose " Conduct a marketing plan for the company THE CELL CLINICAL Loja city " , the same that will contribute to knowledge valid for Cellular Clinic improve their implementation of strategies marketing.

First, materials and methods used within the research methods applied within the Deductive Method applied in this research applied it in determining the theoretical concepts of marketing planning applicable for Mobile Clinic , the Inductive Method , allowed to establish the reality found in the Mobile Clinic from the particular to the general, the statistical method facilitated the tabulation of surveys of customers Cell Clinic , as well as employee and manager Cell Clinic , within the techniques allowed us to implement a survey to customers, employees and interview to Manager Mobile Clinic , under these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats , always relying on field research in the design of the SWOT matrix .

Then the external analysis were performed in the frame of the evaluation of External Factors , the sum of the weighted total between opportunities and threats , gives a value of 2.42 points, which means that on average this acceptable factors , which concluded by saying that in this case the opportunities outweigh the threats , and therefore is defined in the external environment are more consistent opportunities than threats and Mobile Clinic

should use the best way these factors are favorable for its development and matrix internal analysis EFI , internal factors , the sum of the weighted total between the strengths and weaknesses gives us a value of 2.50 points, which means say that is below the acceptable average of the factors , which concluded by saying that in this case the weaknesses outweigh the strengths and therefore Cell Clinic should consider this situation as the majority weight of the weaknesses , significantly limit their development and sustainability , then performed the analysis of the mission and vision to rethink later in the Vision, Mission , Objectives .

With these considerations by High Impact Matrix , raised five strategic objectives , among which are , provide quality service , Promote the services provided by the company in different media, create a new image, improve care customer service and develop a training plan for all staff of the company, these objectives with a given value of $ 21.238,00 dollars for compliance.

Finally it has come to determine the conclusions and recommendations based on the market study and proposed recommendations should be made against the implementation of the Strategic Marketing Plan.

c) INTRODUCCIÓN

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

En la ciudad de Loja las empresas no conocen los beneficios que es el aplicar el marketing, ya que únicamente o empíricamente aplican el marketing sin saber que lo están haciendo, esto debido a la falta de conocimientos.

La empresa la clínica del celular es una de estas empresas que no cuentan con los conocimientos necesarios en marketing, lo que determina que la empresa

no aumente sus ventas, poca estabilidad laboral, esto debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además esta falta de desconocimiento no permite que la empresa encuentre nuevas alternativas de mercadeo.

La necesidad que se da permite plantearse una propuesta parta la empresa la Clínica del Celular, que permita dar un aporte significativo a esta empresa lojana, la cual no cuenta con un programa de marketing, que permita llegar al mercado con estrategias de marketing dando a conocer la calidad de servicio que presta.

En primera instancia se ha realizado un análisis externo de los factores que intervienen en la empresa, como son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, los mismos que permitieron detectar las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, las cuales fueron ponderadas en orden de prioridad. Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Se realizó el análisis interno de la empresa mediante la aplicación de encuestas a los clientes externos e internos; así, como una entrevista al Gerente de la Clínica, lo que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la Clínica, las mismas que fueron ponderadas de acuerdo a la importancia, que determinó que

la empresa no está aprovechando sus fortalezas que le permitan corregir sus debilidades.

Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la Clínica en las condiciones actuales que se encuentra.

Posteriormente se ha realizado la Matriz de alto impacto, la que permitió plantearse los objetivos estratégicos a ser desarrollados en la propuesta definitiva de la Clínica.

En la propuesta se ha determinado que la falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.

Se ha determinado la Visión y Misión de la Clínica del Celular lo cual ayudará a enrumbar el destino de la Clínica.

La Clínica del Celular, carece de un plan de marketing. El plan de marketing a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, proponer un plan de capacitación, mejorar el servicio al cliente y promocionar los servicios que ofrece la Clínica del Celular.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

HISTORIA DE LA TELEFONÍA CELULAR EN EL ECUADOR

La telefonía celular en el Ecuador inicio en el año de 1993, con la llegada de PORTA CELULAR (CONECEL, CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A.) y también con la participación de una empresa llamada CELULAR POWER que posteriormente seria comprada por BELLSOUTH en el año de 1997, hoy en día operando con el nombre de MOVISTAR (OTECEL S.A.) debido a que en el año 2004 esta empresa compro a BELLSOUTH en toda Latino América; estas dos empresas han sido quienes han monopolizado el mercado, hasta el año 2003 que ALEGRO PCS (TELECOMUNICACIONES MOVILES DEL ECUADOR TELECSA S.A.) hoy en día llamada CNT ALEGRO, apertura sus operaciones en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca). Porta y Movistar iniciaron con AMPS (sistema telefónico móvil avanzado), este es un sistema de telefonía móvil de primera generación donde solo se permite la comunicación por voz analógica, y de ahí migraron a TDMA (Time División Múltiple Access), es una tecnología inalámbrica de segunda generación la misma que permite dar servicios de voz y datos; mientras Porta continuo hacia GSM, Movistar migro hacia CDMA está ya es una tecnología más avanzada ya que pasa a ser digital y permite la incursión de dispositivos móviles más avanzados. Hoy en día las

tres operadoras manejan GSM (sistema global para las comunicaciones móviles) es una red digital que permite la transferencia de datos y voz, además del envío y recepción de mensajes escritos y poder acceder al roaming (utilizar el mismo número en todo el mundo accediendo a plataformas de diferentes operadoras en cada país que vaya el cliente), cabe recalcar que Alegro se demoró en migrar de tecnología y hasta el momento en un mínimo porcentaje trabajan con CDMA. TELEFONÍA MÓVIL

Teléfono móvil o celular

"La telefonía móvil, también llamada telefonía celular, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red."[1]

[1] JUAN CARLOS DUQUE URIBE, motorolasolutions.movilidad

Los teléfonos celulares han revolucionado el área de las comunicaciones, redefiniendo cómo percibimos las comunicaciones de voz. Tradicionalmente, los teléfonos celulares se mantuvieron fuera del alcance de la mayoría de los consumidores debido a los altos costos involucrados.

Como resultado, las compañías proveedoras de servicio invirtieron tiempo y recursos en encontrar nuevos sistemas de mayor capacidad, y por ende, menor costos. Los sistemas celulares se están beneficiando de estas investigaciones y han comenzado a desarrollarse como productos de consumo masivo.

La telefonía celular un sistema de comunicación telefónica totalmente inalámbrica. Durante el desarrollo de este trabajo, se verá, como los sonidos se convierten en señales electromagnéticas, que viajan a través del aire, siendo recibidas y transformadas nuevamente en mensajes. A su vez, se especificarán y se compararán las diferentes tecnologías que se utilizan en dicho proceso. ¿Cuáles son las tecnologías que se utilizan actualmente en las comunicaciones inalámbricas? ¿Qué tendencias se pueden observar en cuanto al desarrollo de las mismas?

Inicialmente los celulares eran analógicos. Se evaluarán las razones por la cual hubo una necesaria migración de estos sistemas a sistema digital.[2]

[2] JUAN CARLOS DUQUE URIBE, motorolasolutions.movilidad

La nueva revolución que implementa el **uso social de celulares** genera ventajas y al mismo tiempo desventajas. La accesibilidad al nuevo medio de comunicación, en un fuerte aumento en los últimos años, propone un contacto constante entre los ciudadanos. En este punto surge el dilema o las distintas interpretaciones sobre si el nuevo método comunicativo es positivo o negativo.

El aumento masivo del uso de celulares en la sociedad, nos ha llevado a reflexionar acerca de los nuevos comportamientos que existen en las personas: nos interesa realmente saber cuál es el impacto de los celulares en las personas. De esta manera generamos diversas hipótesis, interrogantes que iremos desarrollando y respondiendo a lo largo del trabajo. Se apuntará a la integración del usuario con el celular y a través del mismo con la sociedad.[3]

FUNCIONAMIENTO

La comunicación telefónica es posible gracias a la interconexión entre centrales móviles y públicas.

Según las bandas o frecuencias en las que opera el móvil, podrá funcionar en una parte u otra del mundo.

La telefonía móvil consiste en la combinación de una red de estaciones transmisoras-receptoras de radio (repetidores, estaciones base o BTS) y una serie de centrales telefónicas de conmutación de 1er y 5º nivel (MSC y BSC

[3] JUAN CARLOS DUQUE URIBE, motorolasolutions.movilidad

respectivamente), que posibilita la comunicación entre terminales telefónicos portátiles (teléfonos móviles) o entre terminales portátiles y teléfonos de la red fija tradicional.

En su operación el teléfono móvil establece comunicación con una estación base, y a medida que se traslada, los sistemas computacionales que administran la red van cambiando la llamada a la siguiente estación base, en forma transparente para el usuario. Es por eso que se dice que las estaciones base forman una red de celdas, cual panal de abeja, sirviendo cada estación base a los equipos móviles que se encuentran en su celda.[4]

MARCO CONCEPTUAL

PLAN DE MARKETING

"Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

[4] JUAN CARLOS DUQUE URIBE, motorolasolutions.movilidad

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones."[5]

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

[5]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipo de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.[6]

[6] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

“En el siguiente ítem’s se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias

que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo."[7]

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

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

[7]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

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

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

Sumario Ejecutivo

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc...

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando

claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito."[8]

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo."[9]

Índice del Plan

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

Introducción

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona,

[8] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002
[9] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

conozca o no a la empresa, comprensa perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Viene a ser una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.[10]

Análisis de la situación

"Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales,

[10] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles."[11]

Análisis del Mercado Objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se

[11]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

Problemas y Oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explicita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.[12]

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

[12] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

Desarrollo de las Estrategias de Marketing

“Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.”[13]

[13]SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.

- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.
- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

Resumen

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

MISIÓN / VISIÓN

- "Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?"[14]

Visión:" Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

---

[14]SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades”[15]

ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

---

[15]SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

• Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el Politécnico en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.

• Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.

• Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.[16]

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión del Instituto."[17]

---

[16] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

[17] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA

“Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis de la normatividad existente, dónde se incluyen desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hasta el reglamento interno del IPN y el total de reglamentos, proporcionando el marco normativo en el cual el Instituto se maneja en el contexto nacional.

Este análisis nos permite delinear el alcance del Instituto y soportar bajo un marco jurídico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda nuestro país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.[18]

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como institución de nivel superior y que en el momento de análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una

[18] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable."[19]

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

LA MATRIZ FODA

"Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión del

[19]STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

Instituto, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución."[20]

Estrategias.

"La Matriz FODA (ver Figura 2), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando

[20]BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia."[21]

[21]BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

Figura 2. LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** **F1.** **F2.** ... **Fn.**	Lista de Debilidades **D1.** **D2.** ... **Dr.**
Lista de Oportunidades **O1.** **O2.** ... **Op.**	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)**	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)**
Lista de Amenazas **A1.** **A2.** ... **Aq.**	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)**	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)**

Figura 2. La Matriz FODA

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs

Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, el IPN con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.[22]

LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO Y LA MATRIZ FODA.

"Hasta ahora, los factores que se incorporan en la Matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio ambiente externo como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la Figura 3. Así, podríamos empezar con un Análisis FODA del pasado, continuar con un

[22] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

Análisis FODA del Presente, y, quizás más importante, hacer varios análisis FODA en diferentes tiempos del futuro.

Complejidad de las Interacciones entre los Factores FODA.

El Modelo conceptual provee un marco de trabajo que nos permite identificar relaciones, pero puede resultar sumamente complejo cuando se involucran muchos factores. La matriz, mostrada en la Figura 4, es un ejemplo de un enfoque para identificar combinaciones o relaciones que, a su vez, vienen a ser la base para seleccionar la estrategia.

En la Figura 4, un '+' nos indica una relación entre las fortalezas de la institución y las oportunidades del exterior, mientras que un '0' indica una relación muy débil o, de plano, inexistente. El análisis de la Figura 4 nos indica, por ejemplo, que la Fortaleza F1 puede relacionarse con varias oportunidades (O1, O2, O4 y O5).

Similarmente, se pueden utilizar muchas fortalezas (F1, F2, F4, F6, y F8) para explotar la Oportunidad O5. Aunque esta figura muestra sólo las relaciones entre fortalezas y oportunidades, se pueden usar tablas similares para analizar las otra tres celdas estratégicas (DO, FA y DA) mostrada en la Figura 2.

Se aconseja aquí tomar algunas precauciones. Uno no puede simplemente sumar el número de +'s (aunque las relaciones especialmente fuertes podrían expresarse con dos signos tal como '++') en cada renglón y en cada columna para determinar la mejor relación entre varias fortalezas y oportunidades.

Diferentes relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial, por eso, se deben evaluar cuidadosamente cada una de las relaciones.

Más aún, se sugiere que esta matriz es una manera relativamente simple de reconocer estrategias prometedoras que usan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo."[23]

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

"Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que

[23]BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.[24]

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

"Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

[24] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

El propio autor explica la herramienta en el vídeo con diversos ejemplos.

El artículo incluye ejemplos, una descripción de la herramienta y una presentación en Power Point con información adicional y con gráficos que podrá reutilizar para sus presentaciones.

LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Las aerolíneas, por ejemplo han estado en la zona de menor rentabilidad durante décadas. Dichas empresas luchan en un entorno extremadamente competido (F5), indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios (F1). Pese a ser un sector tan competido, cualquiera que alquile un avión puede entrar al mercado, y hay nuevas aerolíneas constantemente (F3).

Mientras que otros negocios paralelos como la fabricación de aviones (Boeing, Airbus, RollsRoyce, General Electric) o incluso la explotación aeroportuaria son

muy rentables, las aerolíneas no lo son por los factores anteriormente mencionados.

Además es fácil encontrar sustitutivos a las aerolíneas (F4): viajar en tren, bus o automóvil, o enviar las mercancías por mar.

Otro factor es el gran poder de negociación de los proveedores (F2), pilotos y personal de vuelo muy sindicalizado, capaz de paralizar toda la actividad durante semanas con una huelga. Otras industrias como el software pueden ser muy rentables. Por ello el modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar qué sectores son atractivos y cuales no lo son.

Sin embargo, el marco de rentabilidad de un negocio cambia, y cada vez más deprisa. Algunos factores tecnológicos como Internet por ejemplo han reconfigurado las cinco fuerzas en muchas industrias (turismo, medios de comunicación, etc.) extinguiendo a muchas empresas y dando lugar a otras nuevas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una mera fotografía estática de un sector, sino que trata de desentrañar la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma.[25]

LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN DETALLE.

Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

[25] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

-Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

-Grado de dependencia de los canales de distribución. -Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

-Volumen comprador.

-Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

-Disponibilidad de información para el comprador.

-Capacidad de integrarse hacia atrás.

-Existencia de sustitutivos.

-Sensibilidad del comprador al precio.

-Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

-Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

-Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

-Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

-Presencia de productos sustitutivos.

-Concentración de los proveedores.

-Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

-Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

-Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

-Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.[26]

3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

-Existencia de barreras de entrada.

-Economías de escala.

-Diferencias de producto en propiedad.

-Valor de la marca.

-Costes de cambio.

-Requerimientos de capital.

-Acceso a la distribución.

[26] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

-Ventajas absolutas en coste.

-Ventajas en la curva de aprendizaje.

-Represalias esperadas.

-Acceso a canales de distribución.

-Mejoras en la tecnología.

4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

-Propensión del comprador a sustituir.

-Precios relativos de los productos sustitutos.

-Coste o facilidad de cambio del comprador.

-Nivel percibido de diferenciación de producto.

-Disponibilidad de sustitutos cercanos.

5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

-Poder de los compradores.

-Poder de los proveedores.

-Amenaza de nuevos competidores.

-Amenaza de productos sustitutivos.

-Crecimiento industrial.

-Sobrecapacidad industrial.

-Barreras de salida.

-Diversidad de competidores.

-Complejidad informacional y asimetría.

-Valor de la marca.

-Cuota de coste fijo por valor añadido.

-Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial. -Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.[27]

-Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).

-Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.[28]

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis,

[27] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing
[28] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

general o especifico; interno o externo

- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica
- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

    1. Economía a escala en producción
    2. Economía a escala en distribución
    3. Determinado grado de desarrollo tecnológico
    4. Imagen Profesional
    5. Calidad del Servicio
    6. Servicio Personalizado
    7. Abastecimiento oportuno
    8. Tener personal de calidad, etc."[29]

VARIABLES AMBIENTALES

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias

[29]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

- Están referidas a a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas

    a. **Debilidad**: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas
    b. **Fortaleza**: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

- Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas

    a. **Amenaza**: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja
    b. **Oportunidad**: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

DIAGNOSTICO

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.

- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas."[30]

ESCENARIOS

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas

    α. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"

    β. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"

- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predicen la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

[30] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

LA ESTRATEGIA

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.
- **Directrices Estratégicas**: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- **Directrices operativas**: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas."[31]

[31] CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

OBJETIVOS

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija[32]

ELECCION DE LOS OBJETIVOS BASICOS

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

  a. Beneficio

  b. Crecimiento

  c. Seguridad

  d. Liquidación de la empresa

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiaran las alternativas estratégicas posibles:

[32] STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

a. Expansión

b. Estabilización o consolidación

c. Retroceso parcial

d. Retroceso total

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico."[33]
- Se buscara aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES
- El ámbito seleccionado comportara un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.

- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:

1. Costos más bajos

2. Recursos financieros superiores

3. Amplia y organizada red de distribución

[33]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

4. Mejor imagen de productos etc.
5. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar."[34]

[34]CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

e) MATERIALES Y METODOS

Los Materiales que se utilizaron en la presente investigación fueron los siguientes:

- Computadora
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Hojas de papel bond, etc.

MÉTODOS.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue indispensable la aplicación de métodos para realizar la propuesta objeto de estudio; es decir, para profundizar el análisis de la problemática existente en la Clínica del Celular, a fin de proponer la elaboración del Plan de Marketing para la misma.

EL MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico ayudó a describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en la Clínica del Celular, para realizar el diagnóstico de la situación actual, por la que atraviesa la empresa, que sirvió de base, tanto en lo teórico como en lo práctico durante el proceso de la investigación de la presente tesis.

MÉTODO INDUCTIVO.

Se utilizó para determinar los resultados del proyecto, los mismos que fueron obtenidos a través de las técnicas que se aplicaron, con la finalidad de poder determinar las diferentes funciones y actividades que realizan los empleados de la Clínica del Celular, objeto de estudio.

Además se lo aplicó para formular, analizar e interpretar, la entrevista y encuestas las cuales fueron aplicadas y proporcionaron información confiable para el desarrollo del tema en investigación.

EL MÉTODO DEDUCTIVO.

Sirvió para analizar mediante los datos generales acerca del Plan de Marketing para la Clínica del Celular, y sugerir la propuesta objeto de estudio.

MÉTODO HISTÓRICO.

Comprende las metodologías, técnicas y las directrices que se usaron a través de fuentes primarias en la investigación.

Las principales directrices son, en primer lugar la localización y recopilación de las fuentes documentales, que fueron la materia prima del trabajo de investigación; en segundo lugar la crítica de esas fuentes distinguiendo dos formas de crítica, externa e interna; y por último la síntesis. La cual ayudó a describir los hechos y acontecimientos suscitados en la Clínica del Celular.

MÉTODO DESCRIPTIVO.

El cual permitió describir la situación actual por la que atraviesa la empresa en estudio, al realizar el estudio se pudo conocer los procesos administrativos reales de la empresa y su accionar.

TÉCNICAS

La observación realizada por primera vez a la Clínica del Celular, sirvió, para conocer su organización y funcionamiento, relacionándolo directamente con el objeto de estudio. Con las técnicas de la entrevista y encuestas aplicadas, permitió investigar la realidad existente en la empresa.

TÉCNICAS PRIMARIAS.

OBSERVACIÓN DIRECTA.

La observación directa, la encuesta a los empleados de la empresa que son en un numero de 6 empleados, encuesta a los clientes y la entrevista al gerente de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR, la cual permitió conocer la gestión actual de la empresa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc. También se utilizó las mismas técnicas para estar al tanto de aspectos relacionados con la competencia, es decir conocer aspectos de las empresas competidoras tales

como su comercialización, distribución, publicidad, promociones, logotipo, sus empleados, etc.

Se aplicó encuestas a los clientes de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR, la misma que cuenta con un total aproximado hasta fines del año 2012 de 3.200 clientes, pero para ello se determinará el tamaño de la muestra cómo se determina a continuación:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra o número de encuestas a aplicar.

N =población de estudio, Universo o número de unidades de población total de vehículos.

e =margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{3.200}{1 + (0.05)^2 (3.200)}$$

n = 356.

f) RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

HISTORIA

La Clínica del Celular es una empresa Lojana, constituida en enero del 2007, de propiedad del Sr. Leonardo Peñarreta Chauvin.

Como antecedente en el año 2006 el Sr. Leonardo Peñarreta montó un local comercial pequeño dedicado a la venta de equipos celulares ubicado en la calle sucre y mercadillo llamado “CELL PHONE” para ese tiempo ya estaba saturado el mercado de negocios de venta de celulares y esta actividad no era lucrativa. Al cabo de un año de trabajo y de no ver utilidades en éste negocio, decidió darle un giro. Dentro del negocio de celulares se percató que existía la necesidad de un local de reparaciones de estos equipos ya que para ese tiempo no existían personas capacitadas para el arreglo de estos equipos.

En este pequeño local se empezaron las reparaciones, con el asesoramiento de un Ingeniero electrónico especialidad en telecomunicaciones y de varios empíricos, obteniendo un éxito inmediato. En respuesta a esto se tomaron medidas como cambiar de nombre a la empresa “CELL PHONE” por LA CLÍNICA DEL CELULAR y cambiarse de local a un lugar más estratégico.

En enero del 2007 se crea LA CLÍNICA DEL CELULAR, con éxito desde el primer día, manteniendo hasta la actualidad la misma cantidad de reparaciones diarias. Actualmente en la clínica del celular hemos reparado cerca de 50.000 equipos y hemos diversificado nuestros servicios a la reparación de cámaras digitales.

ACTIVIDAD

La empresa La Clínica del Celular es una empresa que se encarga de la reparación y mantenimiento de telefonía celular, además cuenta con el arreglo de cámaras fotográficas y mantenimiento de equipos informáticos.

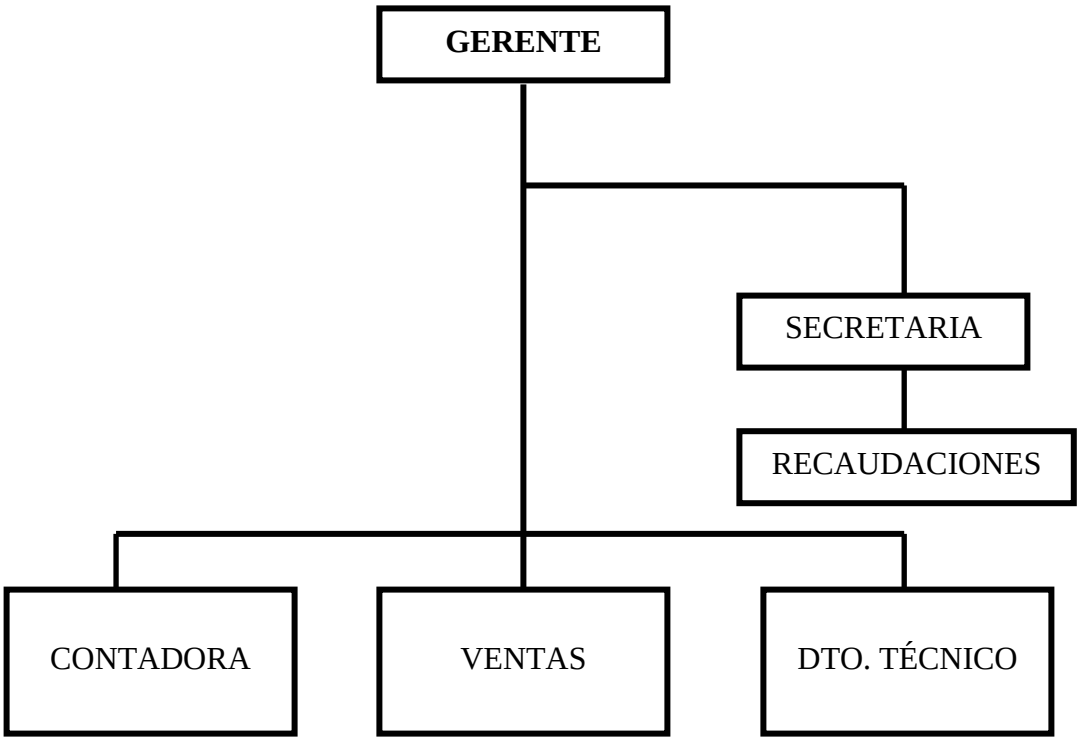
LOCALIZACIÓN

La empresa se encuentra situado en el centro de la ciudad de Loja, en las calles Sucre y Mercadillo esquina, el local es arrendado hace siete años, con las nuevas ordenanzas Municipales no cuenta con lugares de estacionamiento.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA



La Clínica del Celular se encuentra estructurada de la siguiente manera; cuenta con tres niveles jerárquicos que son: el nivel ejecutivo, nivel auxiliar, y nivel operativo.

En el nivel ejecutivo encontramos al Gerente Propietario, en el nivel auxiliar encontramos la secretaria y recaudaciones y en el nivel operativo encontramos contadora, técnico y ventas.

TALENTO HUMANO

El talento humano que labora en la empresa, en muchos de los casos no se encuentra capacitado para las labores que tienen desarrollar, ya que son contratados en base a recomendaciones de amigos, etc., mas no por su capacidad de trabajo.

ANÁLISIS EXTERNO

CONTEXTO

Dentro del contexto se deben tomar en cuenta los siguientes factores como: Factor Económico, Factor Político, Factor Social y el Factor Tecnológico.

- **FACTOR ECONÓMICO**

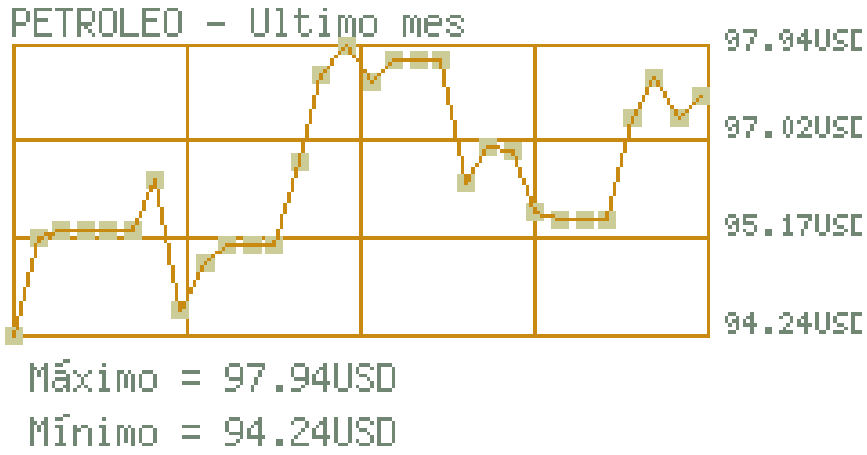
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. El crecimiento del PIB ha sido bastante mesurado, no podemos hablar de un crecimiento importante en la producción del Ecuador; sin embargo, se debe considerar que el país se ha beneficiado con una bonanza petrolera terminando el 2012 con USD $ 93,00 el precio del barril

y para enero del 2013 el valor ha incrementado a USD $ 94,94; al terminar el mes de febrero del 2013 el precio del barril se encuentra en $97,94.

GRÁFICO N°1

PIB



FECHA	VALOR
Febrero-14-2013	97.31 USD
Febrero-13-2013	97.01 USD
Febrero-12-2013	97.51 USD
Febrero-11-2013	97.03 USD
Febrero-10-2013	95.72 USD
Febrero-09-2013	95.72 USD
Febrero-08-2013	95.72 USD
Febrero-07-2013	95.83 USD
Febrero-06-2013	96.62 USD
Febrero-05-2013	96.64 USD
Febrero-04-2013	96.17 USD
Febrero-03-2013	97.77 USD
Febrero-02-2013	97.77 USD
Febrero-01-2013	97.77 USD
Enero-31-2013	97.49 USD
Enero-30-2013	97.94 USD
Enero-29-2013	97.57 USD
Enero-28-2013	96.44 USD
Enero-27-2013	95.38 USD
Enero-26-2013	95.38 USD
Enero-25-2013	95.38 USD
Enero-24-2013	95.15 USD
Enero-23-2013	94.58 USD
Enero-22-2013	96.24 USD
Enero-21-2013	95.56 USD
Enero-20-2013	95.56 USD
Enero-19-2013	95.56 USD
Enero-18-2013	95.56 USD
Enero-17-2013	95.49 USD
Enero-16-2013	94.24 USD

Elaborado por: Banco Central Ecuador
Fuente: Banco Central Ecuador

Connotación Gerencial

Oportunidad: El costo del petróleo influye directamente en el costo de los materiales esenciales para el normal desarrollo de las actividades de la Clínica del Celular.

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Balanza Comercial (BC) = Exportaciones (X) – Importaciones (M)

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

BALANZA COMERCIAL *

Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Feb 2009			Ene-Feb 2010			Ene-Feb 2011			Ene-Feb 2012			Variación 2012 - 2011		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a			
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
Exportaciones totales	**4,481**	**1,674,492**	**374**	**4,080**	**2,620,582**	**642**	**4,614**	**3,322,176**	**720**	**4,984**	**4,074,688**	**817**	**8.0%**	**22.7%**	**13.5%**
*Petroleras ***	*22,818*	*630,601*	*28*	*19,732*	*1,388,036*	*70*	*22,891*	*1,868,815*	*82*	*25,939*	*2,609,139*	*101*	*13.3%*	*39.6%*	*23.2%*
No petroleras	*1,313*	*1,043,891*	*795*	*1,336*	*1,232,547*	*923*	*1,429*	*1,453,361*	*1,017*	*1,374*	*1,465,549*	*1,066*	*-3.8%*	*0.8%*	*4.9%*
Importaciones totales	**1,774**	**2,255,979**	**1,272**	**2,218**	**2,637,057**	**1,189**	**2,152**	**3,157,579**	**1,467**	**2,319**	**3,785,024**	**1,632**	**7.8%**	**19.9%**	**11.2%**
Bienes de consumo	*153*	*530,059*	*3,473*	*136*	*516,176*	*3,787*	*157*	*611,802*	*3,894*	*168*	*755,776*	*4,491*	*7.1%*	*23.5%*	*15.3%*
Materias primas	*893*	*751,932*	*842*	*1,158*	*874,676*	*755*	*1,143*	*1,024,683*	*896*	*1,287*	*1,209,823*	*940*	*12.5%*	*18.1%*	*4.9%*
Bienes de capital	*70*	*689,238*	*9,807*	*67*	*635,573*	*9,508*	*84*	*838,682*	*9,954*	*89*	*1,050,653*	*11,786*	*5.8%*	*25.3%*	*18.4%*
Combustibles y Lubricantes	*657*	*280,094*	*426*	*854*	*581,196*	*681*	*766*	*649,781*	*848*	*774*	*760,273*	*982*	*1.1%*	*17.0%*	*15.8%*
Diversos	*1*	*4,656*	*5,583*	*3*	*11,855*	*4,376*	*1*	*6,304*	*5,742*	*1*	*8,499*	*9,092*	*-14.8%*	*34.8%*	*58.3%*
*Ajustes ****		*0*			*17,582*			*26,327*			*0*			*-100.0%*	
Balanza Comercial - Total		**-581,487**			**-16,475**			**164,597**			**289,664**			**76.0%**	
Bal. Comercial - Petrolera		350,507			806,839			1,219,033			1,848,866			51.7%	
Bal. Comercial - No petrolera		-931,994			-823,314			-1,054,437			-1,559,202			-47.9%	

Al término del primer bimestre del año 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de *USD 289.6 millones*, este resultado significó una recuperación comercial de 76% si se compara con el superávit del período enero–febrero de 2011, que fue de USD 164.6 millones.

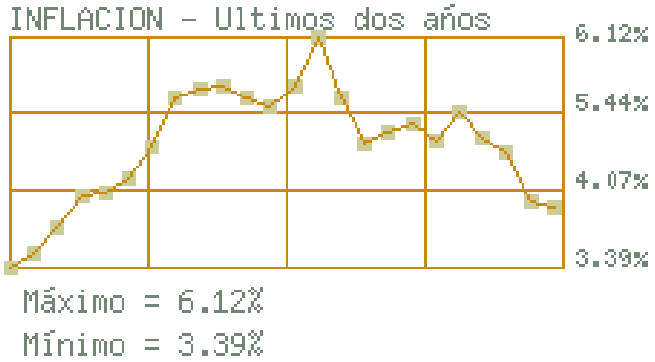
Connotación Gerencial

Oportunidad: El Aumento en las importaciones aumenta la capacidad de negociación entre las empresas nacionales y extranjeras, por temas de créditos o aumento de importaciones.

INFLACIÓN

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país. La inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares. La inflación depende de varias características, como la economía, composición social y el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La inflación distorsiona la actividad económica normal; cuanto menos regulada sea la tasa de inflación, mayor serán estas distorsiones. La inflación disminuye el poder adquisitivo de los ingresos y de los activos financieros, por lo que reduce el consumo, sobre todo si los consumidores no pueden, o no quieren, acudir a sus ahorros o aumentar el volumen de sus deudas. La inversión de las empresas también disminuye a medida que la actividad económica se reduce. El Ecuador cerró el 2012 con una inflación de 4,16 %. En el 2013 se llego a un índice inflacionario de 4,10 %, de acuerdo a las proyecciones del presupuesto anual.



FECHA	VALOR
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %

La inflación del Ecuador fue alimentada principalmente por la variación de ciertos precios internacionales de bienes transables.

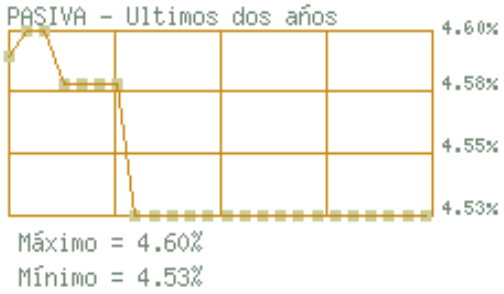
Connotación Gerencial

Amenaza: El índice de inflación influye directamente en el costo de los materiales y útiles de oficina esenciales para el normal desarrollo de las actividades de la empresa La Clínica del Celular.

TASAS DE INTERÉS

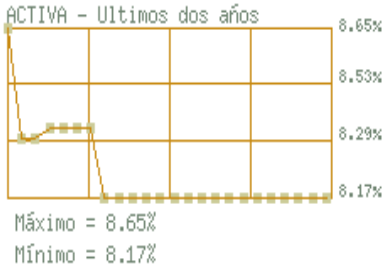
La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.



FECHA	VALOR
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.



FECHA	VALOR
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %

Connotación Gerencial

Oportunidad: El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.

ARANCELES

Un arancel es un impuesto o gravamen que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones. Impuesto o tarifa que grava los productos transferidos de un país a otro. En el Ecuador se ha incrementado el impuesto arancelario para las importaciones en un 12% más con respecto al año 2011 y 21% con respecto del año 2012.

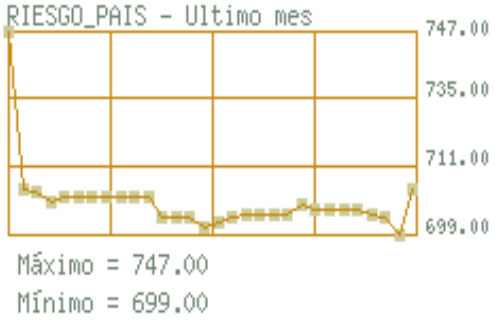
Connotación Gerencial

Amenaza: El incremento de las tarifas arancelarias sobre los productos importados, principalmente de tecnología que compra frecuentemente la Clínica del Celular eleva su precio y los hacen menos competitivos dentro del mercado del país que importa, tendiendo con esto a restringir su comercialización.

RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico de gran importancia y que se toma muy en cuenta al momento de captar inversiones extranjeras. Este es un indicador que se basa en varias metodologías como es el EMBI. El *EMBI* se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el

movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.



FECHA	VALOR
Febrero-14-2013	710.00
Febrero-13-2013	699.00
Febrero-12-2013	703.00
Febrero-11-2013	704.00
Febrero-10-2013	705.00
Febrero-09-2013	705.00
Febrero-08-2013	705.00
Febrero-07-2013	705.00
Febrero-04-2013	706.00
Febrero-03-2013	704.00
Febrero-02-2013	704.00
Febrero-01-2013	704.00
Enero-31-2013	704.00
Enero-30-2013	703.00
Enero-29-2013	702.00
Enero-28-2013	701.00
Enero-27-2013	703.00
Enero-26-2013	703.00
Enero-25-2013	703.00
Enero-24-2013	708.00
Enero-23-2013	708.00
Enero-22-2013	708.00
Enero-21-2013	708.00
Enero-20-2013	708.00
Enero-19-2013	708.00
Enero-18-2013	708.00
Enero-17-2013	707.00
Enero-16-2013	709.00
Enero-15-2013	710.00
Enero-14-2013	747.00

Connotación Gerencial

Amenaza: Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo; además, genera desconfianza por parte de empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.

- **FACTOR POLÍTICO**

El ambiente político es un factor importante en el desarrollo de todo tipo de negocios, ya que los cambios políticos pueden afectar a través de decisiones legales en materia tributaria, propiedad pública, legislación, control de la polución, políticas de privatización, etc.

En relación a otros gobiernos el Ecuador con este último a encontrado una estabilidad política. Dentro de este gobierno CLARO y MOVISTAR aseguro sus operaciones por 15 años más, esto es de mucho beneficio para La Clínica del Celular debido a que se asegura en el ámbito político su participación en el mercado.

La forma en cómo este gobierno se ha manejado en el ámbito tributario ha ocasionado que algunas empresas cambien su manera de comercializar los productos es así que La Clínica del Celular adopto políticas diferentes de créditos y ventas, debido a que debe recuperar de una manera más rápida su inversión y minimizar los riesgos.

Para suplir estos cambios y no perder los clientes La Clínica del Celular ha mejorado su servicio al cliente dando el mismo trato a todos agilitando las respuestas a las necesidades de los clientes.

La Clínica del Celular ha mostrado mucha responsabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades económicas con sus proveedores, clientes y empleados; teniendo confiabilidad con su entorno.

La Clínica del Celular hoy en día es una empresa que se encuentra al día con su responsabilidad tributaria brindando seguridad a sus empleados; cumpliendo con las políticas gubernamentales que el país tiene para el buen funcionamiento de las empresas locales.

Connotación Gerencial

Oportunidad: Culminado el ciclo electoral se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa La Clínica del Celular.

- **FACTOR SOCIAL**

Debemos manifestar que dentro del ámbito social la acción empresarial juega un papel muy importante involucrado con las personas que la rodean o que necesitan el producto o el servicio de la empresa que ofrece el mismo.

Socialmente hablando, involucrado al mundo empresarial, se debe tomar en cuenta el entorno actual en el que nos desenvolvemos tanto las personas como el sector empresarial.

En el presente año la situación social del Ecuador ha mejorado, ya que se siguen manteniendo los mismos problemas de los años anteriores como: la migración, la pobreza, la indigencia, la falta de vivienda entre otros.

Todos estos problemas han venido recrudeciendo por la falta de atención de los gobiernos de turnos al área social, ya que no se destinan los fondos necesarios para implantar proyectos sociales que permitan darle solución a estos problemas.[35]

El éxodo migratorio masivo de ecuatorianos es producido por la pobreza, la indigencia, la falta de oportunidades de trabajo dentro del país, todo esto ha influido para que miles de ecuatorianos emigren a países como EEUU, Italia, España entre otros dejando desintegrados sus hogares y en busca de días mejores.

Pero sin embargo este éxodo migratorio masivo de ecuatorianos se ha convertido para las empresas de telefonía Celular en un nicho de mercado masivo, ya que se ha incrementado en grandes proporciones la necesidad de comunicación, por ende el arreglo de celulares.

[35] http://www.flacso.org.ec

Todo esto ha generado un incremento en el porcentaje de empresas de venta y arreglo de Celulares y por consiguiente mayores ingresos para las empresas de nuestro país. Una de estas empresas es la empresa La Clínica del Celular, la misma que ha visto un surgimiento de sus clientes, ya que al mencionar anteriormente sobre los problemas de la sociedad son producto de un mal manejo y repartición desigual a las distintas ciudades del país, pero esto ha conllevado a que se incremente en la ciudad de Loja, la necesidad de comunicación, esto también ha logrado que las personas busquen el arreglo y compra de celulares, etc., logrando que la empresa incremente su flujo de clientes.

Connotación General

Oportunidad: Con estos antecedentes puedo aseverar que este fenómeno afecta positivamente a la empresa, debido a que permite incrementar sus clientes y esto conlleva a la contratación de más personal para satisfacer las necesidades de los clientes, siendo este factor una oportunidad para la empresa.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología avanza a una velocidad vertiginosa, produciendo productos con mayores respuestas, mejores acabados o servicios más eficientes y como si fuera poco a precios más favorables.

Vivimos en un mundo altamente tecnificado y la población actual, requiere de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que se adapten a los profundos cambios que se están produciendo en el planeta y el consecuente comportamiento de los consumidores y/o usuarios.

Este avance tecnológico se ha producido en todos los campos, muy específicamente en el campo de la telefonía, en donde además de haber evolucionado tecnológicamente podemos contar también con los servicios de arreglo de esta tecnología.

La tecnología se ha convertido en un factor importante en el desarrollo de toda empresa y más aún en La Clínica del Celular, en donde hemos podido ser partícipes de los grandes avances tecnológicos.

En si las empresas de arreglo y venta de Celulares evolucionan rápidamente y el negocio se ha convertido en un continuo reto de innovación tecnológica, es

por eso que se hace necesario de que las empresas se innoven constantemente ya que así podrán prestar un mejor servicio y tener una mayor capacidad competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelven.

Connotación Gerencial.

Oportunidad: Este creciente avance tecnológico, se ha dado en la empresa La Clínica del Celular, la misma que ha visto la necesidad de incrementar nuevos sistemas de arreglo de Celulares, nuevos sistemas de tecnología, es decir ha permitido el que esta no se quede aislada del avance tecnológico, siendo esta una oportunidad la misma que permite mejorar su servicio y ganar más clientes.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El punto de vista de Michael E. Porter es que existan cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

1. **Amenazas de entrada de nuevos competidores.-** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar

con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Es por eso las estrategias deben ser evaluadas en todo momento, ya que en el mundo competitivo y globalizado las empresas deben ser rentables, pero a las vez flexibles, al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse a lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener, mejorando el servicio de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del servicio consiste en conservar la calidad del servicio.

La Clínica del Celular, ha realizado un análisis sobre los factores que favorecen o limitan la aparición de posibles nuevos competidores, como es; economías de escala, diferenciación de servicios, necesidad de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales.

La empresa Clínica del Celular actualmente cuenta con un servicio de buena calidad, precios accesibles, atención personalizada y capital propio, existiendo una facilidad de colocación en el mercado, permisos de funcionamiento tanto legales, tributarios y de seguridad. La realización de este plan de marketing contribuirá a la Empresa, creando y aplicando nuevas estrategias para incrementar nuevas barreras para el ingreso de

nuevos competidores, siendo esta una amenaza para la empresa La Clínica del Celular.

2. **La rivalidad entre los competidores.-** Para una empresa será más difícil competir en un mercado, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

   La rivalidad entre los competidores en el mercado de arreglo y venta de celulares, tal es el caso de Zona Celular, Larry Aguirre, Génesis celular, que han tenido recientemente bastante acogida, y se ha posicionado en el mercado.

   La Clínica del Celular, brinda un valor agregado en sus clientes entregando un servicio de buena calidad, en lo que respecta a arreglo de celulares, con precios accesibles, además un gran surtido de repuestos e importación directa de repuestos y piezas que no se consigue en el pais, de tal forma que el cliente se siente satisfecho, al existir una rivalidad marcada entre las empresas La Clínica del Celular y Zona Celular, Larry Aguirre, Génesis celular se convierta esta fuerza en una amenaza.

3. **Poder de negociación de los proveedores.-** un mercado o segmento del mercado no señala atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido.

   La empresa La Clínica del Celular se provee de empresas tales como: Jorge Lainez, JM distribuciones, Microdata que provee equipos tecnológicos para arreglo de celulares.

   La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si el proveedor le conviene estratégicamente hacia adelante.

   En este punto la empresa La Clínica del Celular tiene proveedores responsables ya que entregan oportunamente los materiales y requerimientos que necesita la empresa para poder desempeñar bien sus actividades, lo que determina que el poder de negociación de los proveedores sea una oportunidad para la empresa.

4. **Poder de negociación de los clientes.-** este segmento no será atractivo cuando los clientes tienen una buena organización, el producto tienen varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de

bajo costo para el cliente, permitiendo realizar sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios: a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

La empresa La Clínica del Celular constantemente adiestra a sus empleados, pero únicamente a los que realizan los arreglos de celulares, faltando a los demás empleados una capacitación adecuada y oportuna, al estar adiestrados únicamente que realizan los arreglos de celulares, los clientes no están totalmente satisfechos con el resto del personal, esto es a los Vendedores, Secretaria, al no estar todo el personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa estas se convierten en una amenaza, debido a que el cliente no crea una fidelidad hacia la empresa.

5. **Amenazas de productos sustituidos.-** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos o reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Como productos sustitutos en el mercado de celulares tenemos en primera instancia; productos de procedencia China, empresas que arreglan celulares sin estar legalizados, elaborados con tecnología de punta y con precios altamente competitivos.

La Clínica del Celular día a día se preocupa de mantener el equilibrio entre la calidad y la rentabilidad, y de manera continua mejorar la calidad del servicio y de sus empleados, para poder contrarrestar a la competencia.

Para la empresa en estudio, al existir empresas no constituidas legalmente se convierte en una amenaza ya que en estas ofrecerán sus servicios a precios bajos.

CUADRO Nº 1
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

	FACTORES	FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
	OPORTUNIDADES				
1	Precio del petróleo alto influye en el costo de los Materiales para el arreglo de celulares	ECONÓMICO	0,08	3	0,24
2	Aumento de las importaciones aumenta la capacidad de negociación	ECONÓMICO	0,07	3	0,21
3	Decremento de la tasa activa	ECONÓMICO	0,06	3	0,18
4	Reactivación de la economía en el país	ECONÓMICO	0,15	4	0,6
5	Nuevas oportunidades de trabajo	SOCIAL	0,06	3	0,18
6	Creciente avance tecnológico	TECNOLÓGICO	0,06	4	0,24
7	Proveedores serios con productos de calidad	ECONÓMICO	0,07	3	0,21
	Total Oportunidades		**0,55**		**1,86**
	AMENAZAS				
1	Alto índice de inflación	ECONÓMICO	0,09	1	0,09
2	Incremento de las tarifas arancelarias sobre los Productos importados	ECONÓMICO	0,07	2	0,14
3	Restricción de las líneas de crédito hacia el país	ECONÓMICO	0,08	1	0,08
4	Incremento de nuevos competidores	PORTER	0,04	2	0,08
5	Rivalidad marcada con empresas establecidas y Posesionadas en el mercado	PORTER	0,05	1	0,05
6	Ingreso de empresas no constituidas legalmente	PORTER	0,06	1	0,06
7	Incertidumbre laboral	PORTER	0,06	1	0,06
	Total Amenazas		**0,45**		**0,56**
	Total		**1**		**2,42**

FUENTE: Análisis Externo

ELABORACIÓN: El Autor

SUSTENTACIÓN

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

DESARROLLO DE LA MATRIZ

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

PASO 1

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

OPORTUNIDADES

1. Precio del petróleo alto influye en el costo de los Materiales para el arreglo de celulares

En base al análisis externo realizado a la empresa, en el factor económico se determina que al aumentar el precio del petróleo este influye directamente en el costo de los materiales que su utilizan para el arreglo de celulares, siendo este factor una oportunidad para la empresa, por tal razón se la calificó con 3.

2. Aumento de las importaciones aumenta la capacidad de negociación

Cuando se realizó el análisis del factor económico se pudo determinar, que al aumentar las importaciones, aumenta la capacidad de negociación de la empresa la Clínica del Celular ya que existirán mayores celulares para la venta y mayor cantidad de repuestos para el arreglo de los celulares, por lo tanto se convierte en una oportunidad, por tal razón se la calificó con 3.

3. Decremento de la tasa activa

En el análisis realizado se determina que el decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose, por lo tanto se convierte en una oportunidad para la empresa, por tal razón se la calificó con 3.

4. Reactivación de la economía en el país

Al existir la culminación del ciclo electoral se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa La Clínica del Celular se convierte en una oportunidad, por tal razón se la calificó con 4.

5. Nuevas oportunidades de trabajo

En nuestro país se ha visto un surgimiento de oportunidades de trabajo, esto también ha logrado que las personas busquen el arreglo y compra de celulares,

etc., logrando que la empresa incremente su flujo de clientes, por lo tanto es una oportunidad para la empresa La Clínica del Celular, por tal razón se la calificó con 3.

6. Creciente avance tecnológico

En el factor tecnológico se determina que existe un avance tecnológico, se ha dado en la empresa La Clínica del Celular, la misma que ha visto la necesidad de incrementar nuevos sistemas de arreglo de Celulares, nuevos sistemas de tecnología, es decir ha permitido el que esta no se quede aislada del avance tecnológico, siendo esta una oportunidad la misma que permite mejorar su servicio y ganar más clientes, por tal razón se la calificó con 4.

7. Proveedores serios con productos de calidad

En las fuerzas de PORTER se determina que la empresa La Clínica del Celular tiene proveedores responsables ya que entregan oportunamente los materiales y requerimientos que necesita la empresa para poder desempeñar bien sus actividades, lo que determina que el poder de negociación de los proveedores sea una oportunidad para la empresa, por tal razón se la calificó con 3.

AMENAZAS

1. **Alto índice de inflación**

El índice de inflación influye directamente en el costo de los materiales y útiles de oficina esenciales para el normal desarrollo de las actividades de la empresa La Clínica del Celular, por lo tanto se convierte en una amenaza para la empresa, por tal razón se la calificó con 1.

2. **Incremento de las tarifas arancelarias sobre los Productos importados**

El incremento de las tarifas arancelarias sobre los productos importados, principalmente de tecnología que compra frecuentemente la Clínica del Celular eleva su precio y los hacen menos competitivos dentro del mercado del país que importa, tendiendo con esto a restringir su comercialización, por lo tanto se convierte en una amenaza para la empresa, por tal razón se la calificó con 2.

3. **Restricción de las líneas de crédito hacia el país**

Cuando se analizaba el factor económico, se determinó que la restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo; además, genera desconfianza por parte de empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión, lo que determina una amenaza para la empresa, por tal razón se la calificó con 1.

4. **Incremento de nuevos competidores**

En nuestro medio, estas barreras de entrada son muy contundentes, las personas que quieran iniciar este tipo de negocio pueden hacerlo, pero para ello necesitarán un importante capital de dinero por los gastos que genera este tipo de empresas, los permisos engorrosos, infraestructura de gran envergadura, conocimientos en materia de tecnología de punta como es la telefonía celular y con una tecnología que no existe en el país, además, la materia prima no abastece a todo el mercado, lo que determina la amenaza es los comercializadores de otras empresas fuera de la ciudad de Loja, nuevas barreras para el ingreso de nuevos competidores, siendo esta una amenaza para la empresa La Clínica del Celular, por tal razón se la calificó con 2.

5. **Rivalidad marcada con empresas establecidas y Posesionadas en el mercado**

La Clínica del Celular, brinda un valor agregado en sus clientes entregando un servicio de buena calidad, en lo que respecta a arreglo de celulares, con precios accesibles, además cuenta con venta de celulares de las mejores marcas, de tal forma que el cliente se siente satisfecho, al existir una rivalidad marcada entre las empresas La Clínica del Celular y Zona Celular, Larry Aguirre, Génesis celular se convierta esta fuerza en una amenaza, lo que determina estos factores como una amenaza para la empresa., por tal razón se la calificó con 1

6. **Ingreso de empresas no constituidas legalmente**

Cada día se nota que existen empresas que están en el mercado local ilegalmente, es decir no están constituidas, no paga impuestos, lo que determina un bajo costo en sus servicios; además, no garantizan su servicio de arreglo, pero no deja de ser una amenaza para la empresa, por tal razón se la calificó con 1.

7. **Incertidumbre laboral.**

La incertidumbre el no saber cómo está económicamente nuestro país, la inestabilidad laboral, se convierte en una amenaza para la empresa La Clínica del Celular, por tal razón se la calificó con 1.

PASO 2

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa es el “Creciente avance tecnológico” el cual se le asignado un peso de 0,06, de igual forma se considera que la amenaza más importante es el “Alto índice de la inflación” al cual se le asignado un valor de 0,09.

PASO 3

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué formas son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1(no es importante) a 4 (muy importante).

De igual forma se le asigna una calificación de 4 a la oportunidad “Creciente avance tecnológico”, ya que se considera que si crece la tecnología crece la necesidad del arreglo de celulares.

PASO 4

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

PASO 5

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.42.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5, indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. El total ponderado es de 2.42, lo que indica que la empresa está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer daño.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR

1. **¿La empresa tiene definida la misión y visión en la relación de esta participa desde la dirección gerencial hasta el personal de empleado de la empresa?** El Gerente manifiesta que la empresa no se ha planteado una Visión y Visión

2. **¿La misión y la visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, a través de la mejora continua de los procesos de producción y comercialización?** La empresa ha planteado políticas y servicios que mejoran la satisfacción de los clientes, y continuamente se está invirtiendo en mejorar el funcionamiento de la empresa.

3. **¿La Clínica del Celular tiene establecidos los objetivos que debe cumplir?**

   La empresa no tiene establecidos los objetivos

4. **¿En la Clínica del Celular existe plan de mercadeo, para la empresa?**

   No existe un plan de mercadeo

5. **¿Cómo considera usted la organización administrativa en la empresa?**

   Manifiesta que está descuidada

6. **¿Cree usted que existe buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la empresa?**

   El Sr Gerente si cree que existe buena comunicación.

7. **¿El servicio que presta la Clínica del Celular cree usted que es de buena calidad, en beneficio de loa clientes?**

   Si

8. **¿El precio del servicio que ofrece esta acorde a la realidad de los gastos producidos que se emanan hasta el cliente?**

   Esta de acuerdo con los precios del mercado

9. **¿La Clínica del Celular tiene bien definida su ubicación y distribución, para la realización de su trabajo?**

   Si

10. **¿La Clínica del Celular realiza algún tipo de promoción y publicidad para dar a conocer los servicios que presta?**

    Si, se tiene un pequeño convenio con Ecotel televisión y Ecotel Radio.

11. ¿Cree usted que existe posicionamiento de la empresa en el mercado?

Manifiesta que Si, se puede verificar en la cantidad diaria y constante de equipos que ingresan a reparación.

12. ¿Existe un Plan de marketing en la Clínica del Celular?

La empresa no tiene ningún plan de marketing.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA

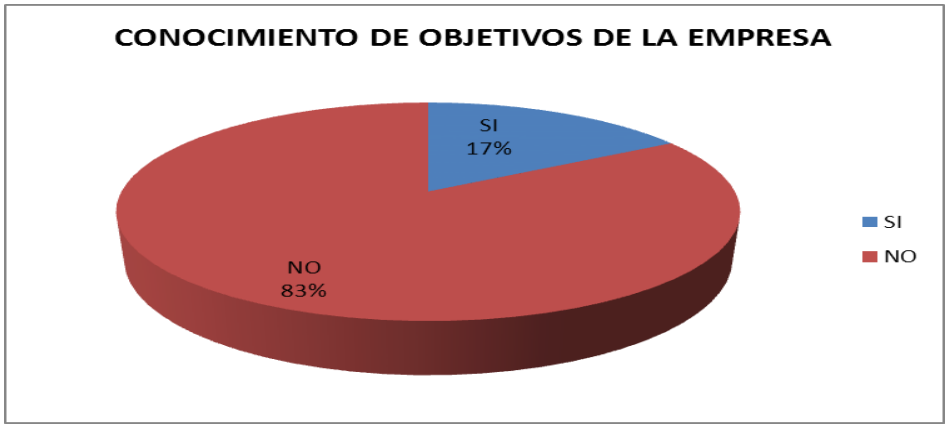
1. **¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa la Clínica del Celular, en la que labora?**

CUADRO Nº 2
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17
NO	5	83
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar en el cuadro Nº 2, el 83% de los encuestados manifiestan que no conocen los objetivos de la empresa la Clínica del Celular; mientras que el 17% de ellos manifiestan que si conocen esto debido a que trabajan en calidad de secretaria por lo que conoce.

2. **¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa la Clínica del Celular?**

CUADRO Nº 3
CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 2

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa la Clínica del Celular, esto es una debilidad de gran magnitud.

3. ¿Recibe algún tipo de incentivo por las ventas efectuadas por Usted?

CUADRO Nº 4
INCENTIVOS POR LAS VENTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33
NO	4	67
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 67% de los encuestados manifiestan que no ha recibido ningún tipo de incentivo por las ventas efectuadas; mientras, que el 33% de ellos manifiestan que si han recibido incentivos, como comisión por ventas.

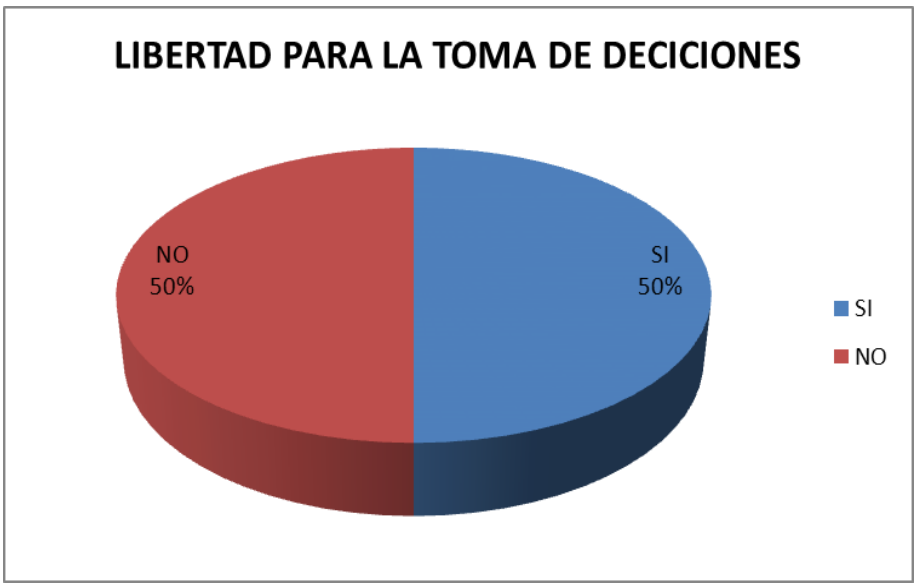
4. **¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?**

CUADRO Nº 5
LIBERTAD PARA LA TOMA DE DECICIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50
NO	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la presente interrogante, las respuestas fueron divididas, es decir el 50% de ellos manifiestan que si posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente; mientras que el otro 50% manifiesta en cambio que no poseen esa libertad, lo que contradice el poder tomar alguna determinación.

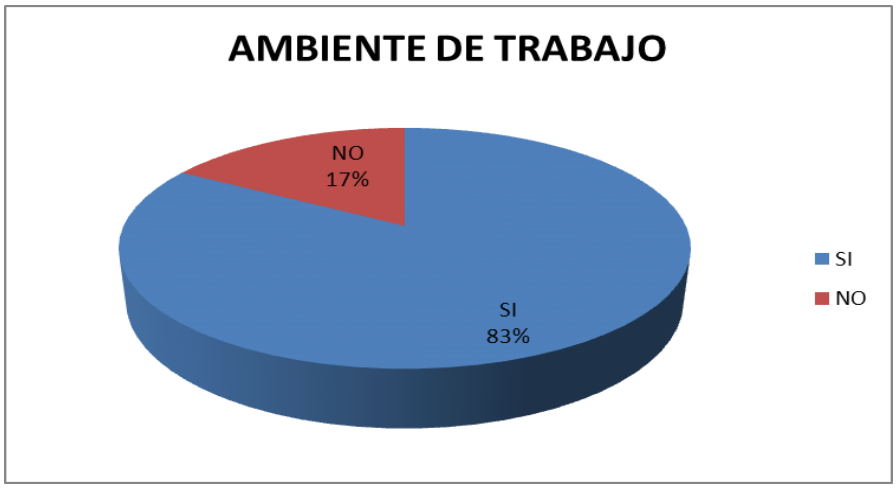
5. **¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda empresa la Clínica del Celular en la que labora?**

CUADRO Nº 6
AMBIENTE DE TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83
NO	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de los encuestados se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo que le brinda empresa la Clínica del Celular; mientras, que tan solo un trabajador que representa el 17% de ellos manifiesta que el ambiente de trabajo que existe en la empresa no es el más adecuado.

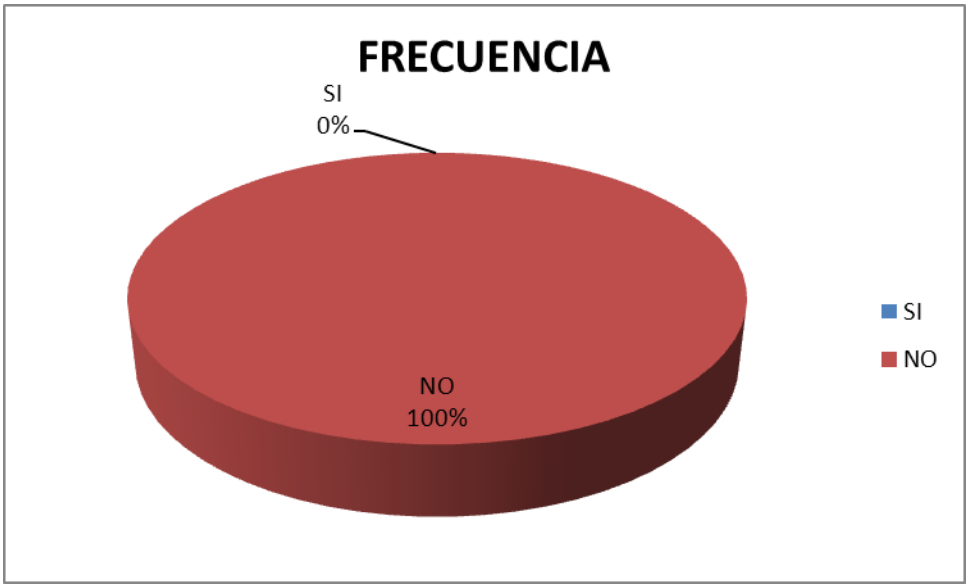
6. ¿Recibe algún tipo de motivación. De qué tipo?

CUADRO Nº 7
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de motivación por parte de la empresa la Clinica del Celular, lo que deetermina que muchas veces no se realice el mejor trabajo por parte de los trabajadores.

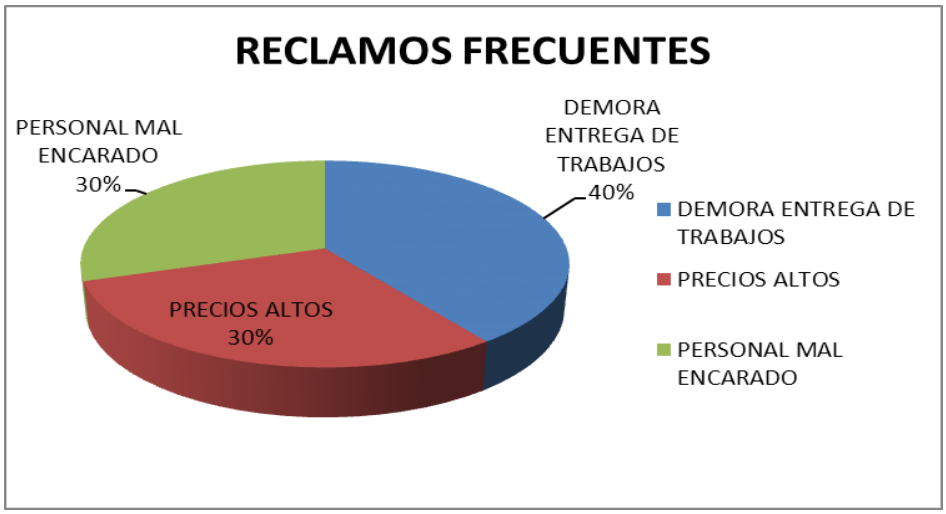
7. **¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes de la empresa?.**

CUADRO Nº 8
RECLAMOS FRECUENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEMORA ENTREGA DE TRABAJOS	4	67
PRECIOS ALTOS	3	50
PERSONAL MAL ENCARADO	3	50

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó a los trabajadores sobre cuales son los reclamos más frecuentes que tienen los clientes, manifestando, el 67% de ellos que la entrega oportuna de los trabajos, el 50% entre precios altos y personal mal encarado para recibir los trabajos.

8. ¿La empresa la Clínica del Celular, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?

CUADRO Nº 9
HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA EL TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 8

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados, manifiestan que la empresa la Clínica del Celular, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades, siendo esto una fortaleza de gran impacto.

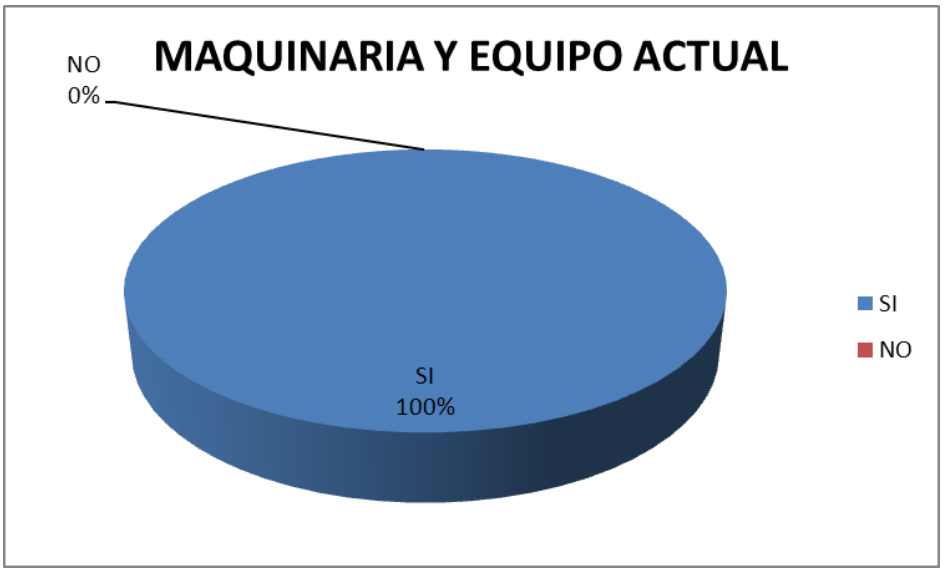
9. ¿La maquinaria y equipo que posee la empresa la Clínica del Celular están acorde con exigencia actual de los clientes y la competencia?

CUADRO Nº 10
MAQUINARIA Y EQUIPO ACTUAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados, manifiestan que la maquinaria y equipo que posee la empresa la Clínica del Celular están acorde con exigencia actual de los clientes y la competencia, siendo esto una fortaleza de gran impacto.

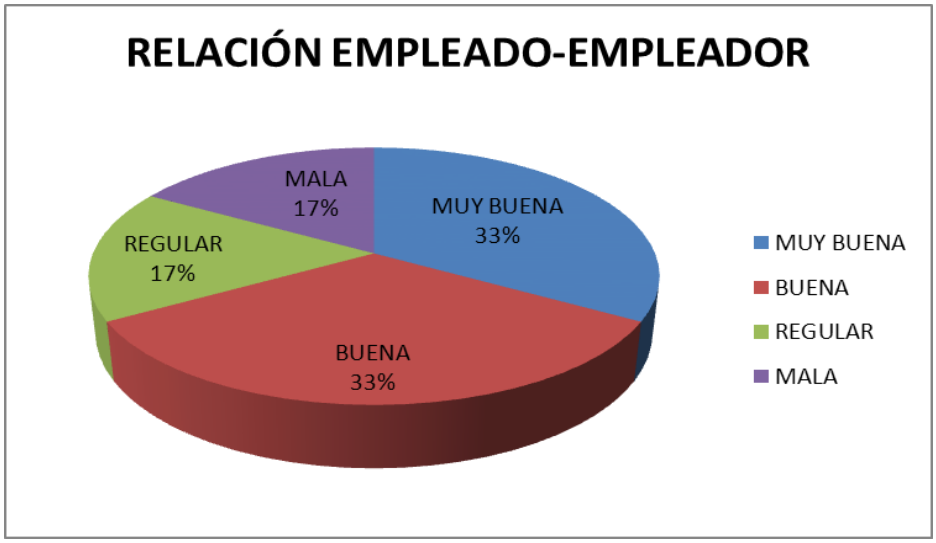
10. ¿Cómo considera la relación Empleado – Trabajador

CUADRO Nº 11
RELACIÓN EMPLEADO-EMPLEADOR

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	2	33
BUENA	2	33
REGULAR	1	17
MALA	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a la relación empleado-empleador, el 33% la considera entre muy buena y buena, mientras que únicamente el 17% entre regular y mala, lo que determina que la relación empleado-empleador es entre muy buena y buena.

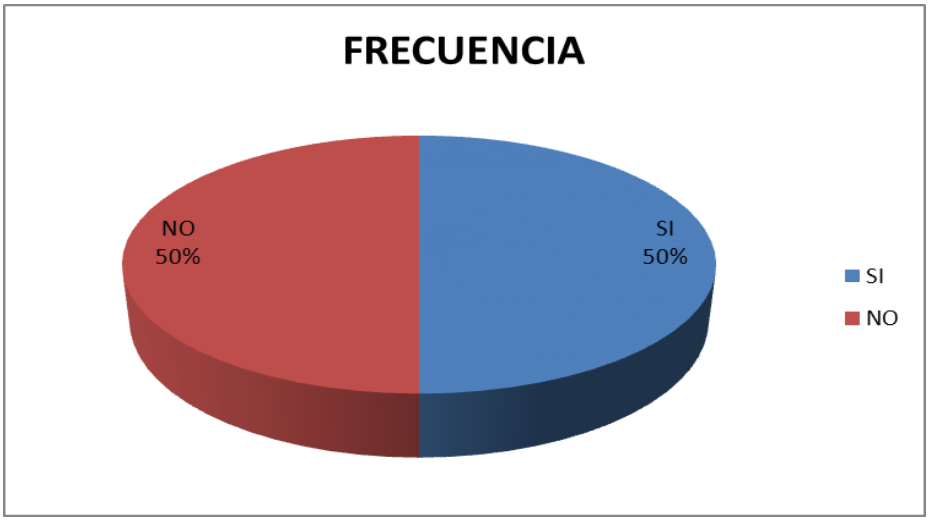
11. ¿Cree usted que en la empresa la Clínica del Celular, existe promoción y publicidad, para la venta del servicio?

CUADRO Nº 12
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50
NO	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere a si existe en la empresa la Clínica del Celular promoción y publicidad, para la venta del servicio, las respuestas fueron divididas es decir el 50% manifiesta que si y el otro 50% manifiestan que no, lo que determina que existe publicidad pero no promoción según lo que manifiestan los trabajadores.

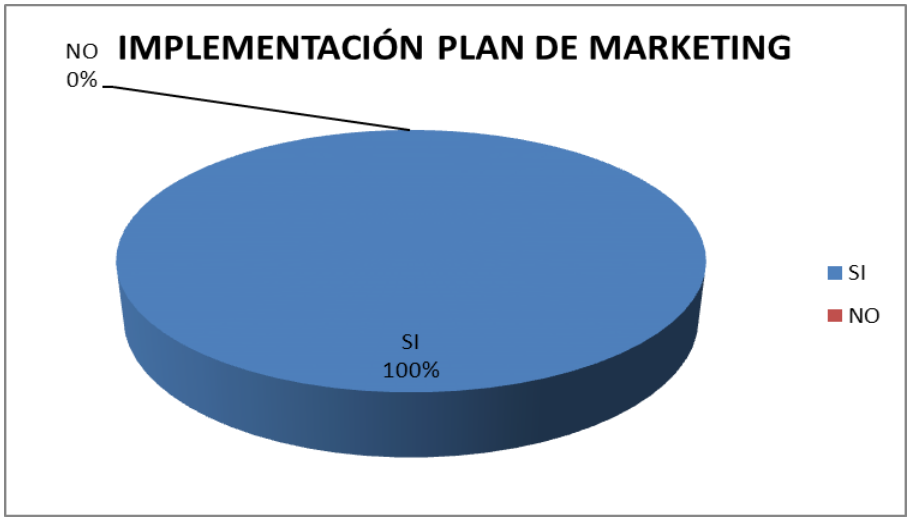
12. ¿Cree usted que se debería Implementar un Plan de mercadeo en la empresa la Clínica del Celular?

CUADRO Nº 13
IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MARKETING

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta trabajadores
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiestan que es necesario que se implemente un Plan de Marketing en la empresa La Clínica del Celular,k por cuanto consideran que le ayudara en sus ventas y captar mercado.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR".

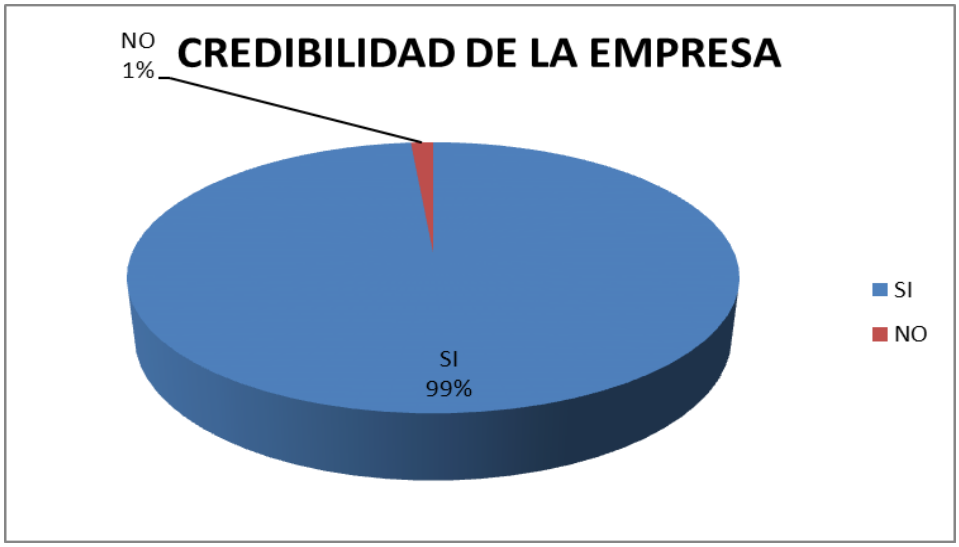
1. **¿Considera usted la empresa la Clínica del Celular es una empresa que genera confianza en sus clientes y el mercado?**

CUADRO Nº 14
CREDIBILIDAD DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	351	99
NO	5	1
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 99% de los clientes encuestados manifiestan que la empresa la Clinica del Celuar es una empresa que genera confianza y credibilidad ante ellos, por ser seria y confiable en la entrega de sus trabajos.

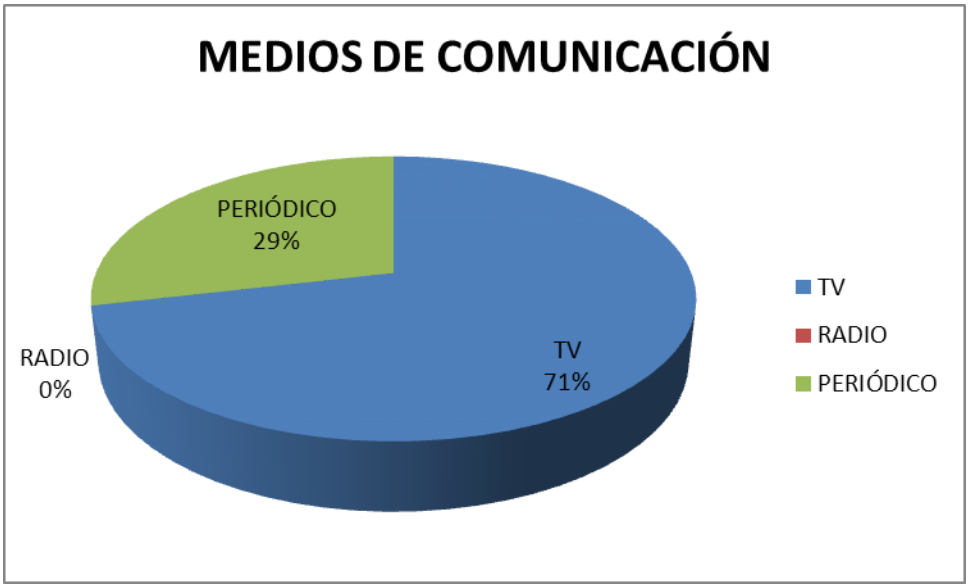
2. **¿A través de qué medios de comunicación usted conoció la empresa la Clínica del Celular?**

CUADRO Nº 15
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	254	71
RADIO	0	0
PERIÓDICO	102	29
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiera a cuales fueron los medios de comunicación por los cuales se informaron de la existencia de la empresa la Clinica del Celuar, el 71% por la TV; mientras, que el 29% por el periódico, es decir es limitada la publcidad en los medios escritos y hablados como la radio.

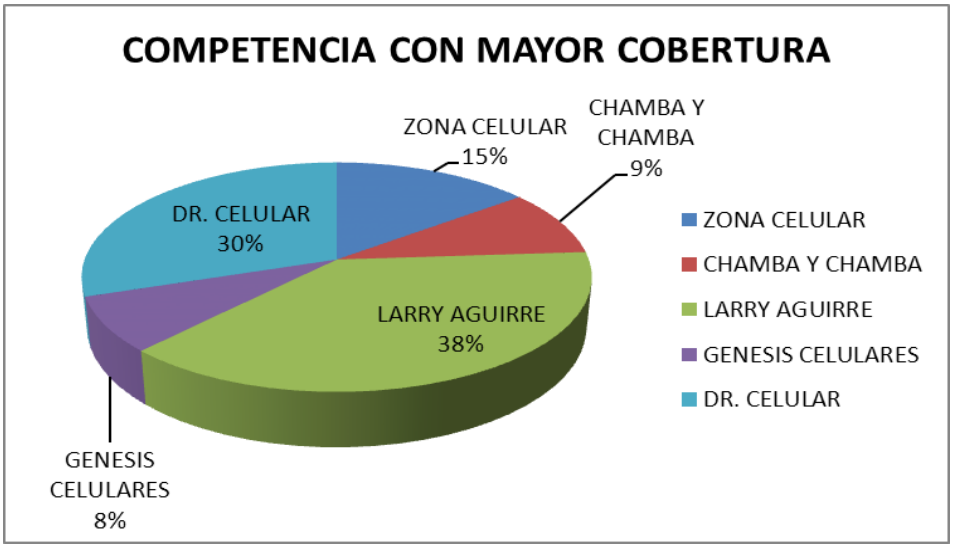
3. **¿De las siguientes empresas de arreglo y venta de celulares, cuál cree usted que tiene mayor cobertura?**

CUADRO Nº 16
COMPETENCIA CON MAYOR COBERTURA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ZONA CELULAR	101	28
CHAMBA Y CHAMBA	65	18
LARRY AGUIRRE	265	74
GENESIS CELULARES	54	15
DR. CELULAR	209	59

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les pregunto cuales son las empresas de la competencia que consideran tienen mayor cobertura, el 38% consideran a Larry Aguirre, el 30% a Dr. Celular, el 15% a Zona Celular, el 9% Chamba y Chamba; y, el 8% a Genesis Celular.

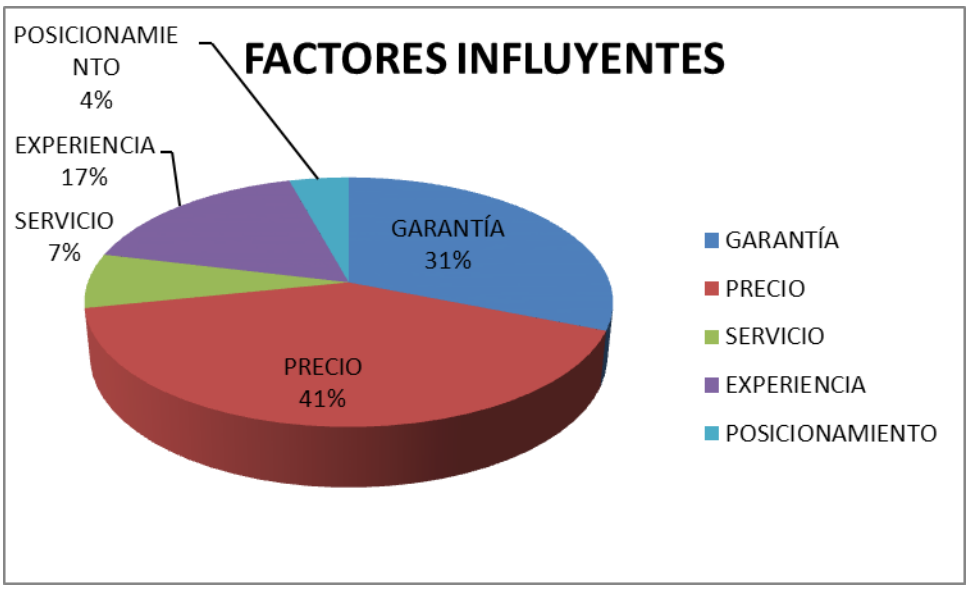
4. **¿Cuál es el factor que más influye al momento que usted arregla un celular?**

CUADRO Nº 17
FACTORES INFLUYENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GARANTÍA	154	43
PRECIO	201	56
SERVICIO	35	10
EXPERIENCIA	84	24
POSICIONAMIENTO	21	6

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 41% de los encuestados manifiestan que el precio es uno de los factores más influyentes para arreglar un celular, el 31% en cambio considera la Garantía, el 4% el posicionamiento, y el 7% el servicios que prestan.

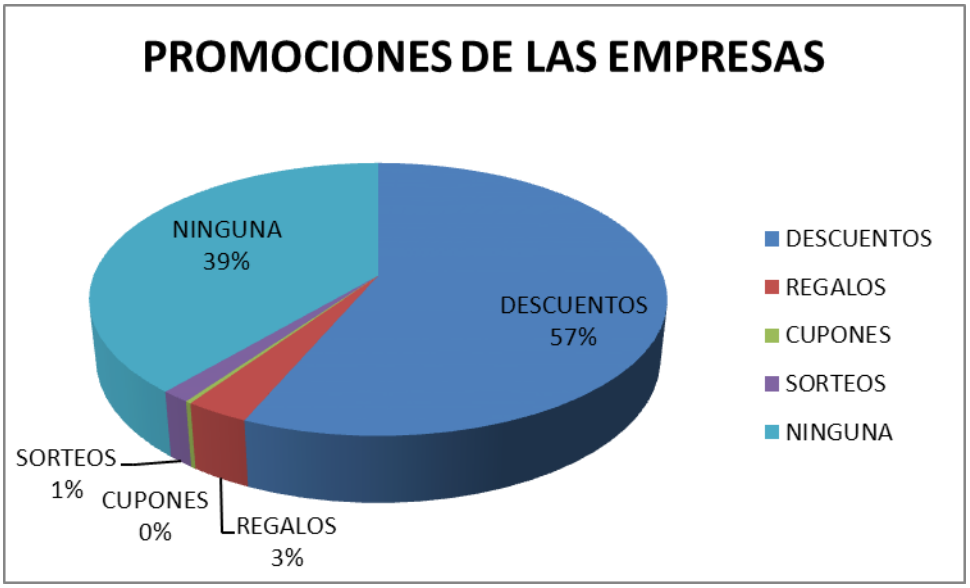
5. **¿Qué tipo de promociones ofrecen las empresas de arreglo de celulares, para ganar clientes?**

CUADRO Nº 18
PROMOCIONES DE LAS EMPRESAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCUENTOS	201	56
REGALOS	11	3
CUPONES	1	0
SORTEOS	5	1
NINGUNA	138	39
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a las promociones han recibido de las empresas de celulares, el 57% les gustaría los descuentos, el 39% no ha recibido ningún tipo de promoción, el 3% los regalos; y, el 1% los sorteos.

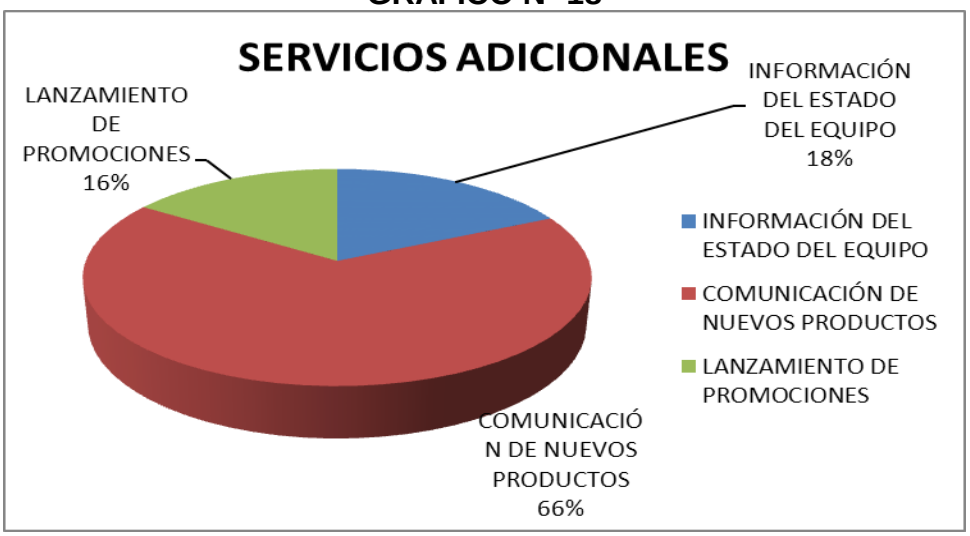
6. **¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca la empresa la Clínica del Celular?**

CUADRO Nº 19
SERVICIOS ADICIONALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INFORMACION DEL ESTADO DEL EQUIPO	64	18
COMUNICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	236	66
LANZAMIENTO DE PROMOCIONES	56	16
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó que servicios adicionales les gustaría que ofrezca la empresa la Clínica del Celuar, de los cual el 66% les gustaría que se les comunique de nuevos productos, el 18% informacion del estado del equipo; y, el 16% el lanzamientos de promociones.

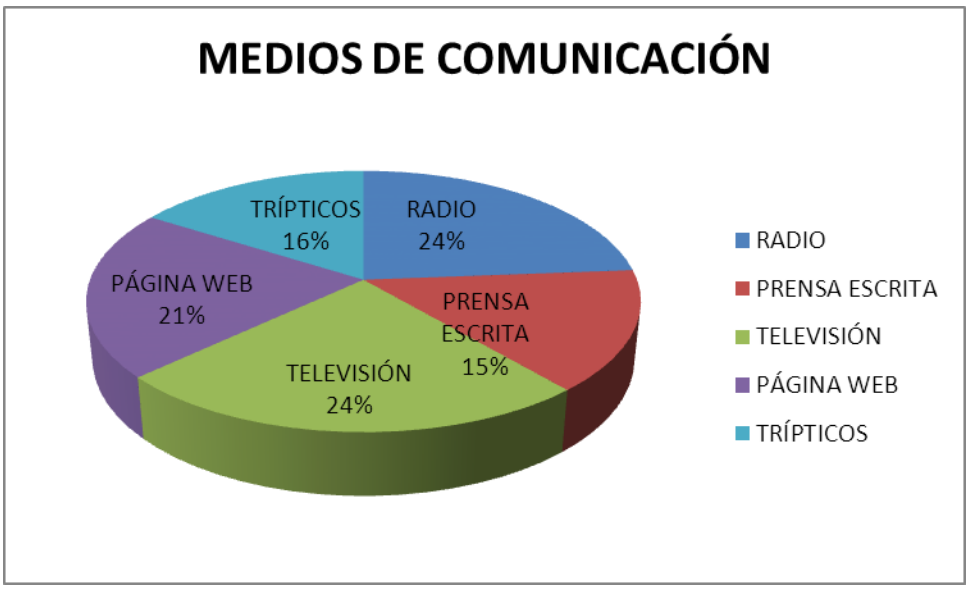
7. **¿Qué medios de comunicación creé usted que se debería utilizar para captar mayor mercado?**

CUADRO Nº 20
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	215	60
PRENSA ESCRITA	135	38
TELEVISIÓN	220	62
PÁGINA WEB	189	53
TRÍPTICOS	145	41

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a los medios de comunicación que prefieren para que se de a conocer una empresa, el 24% prefieren la TV y la radio, el 21% la página Web, el 16% los trípticos; y, el 15% la prensa escrita.

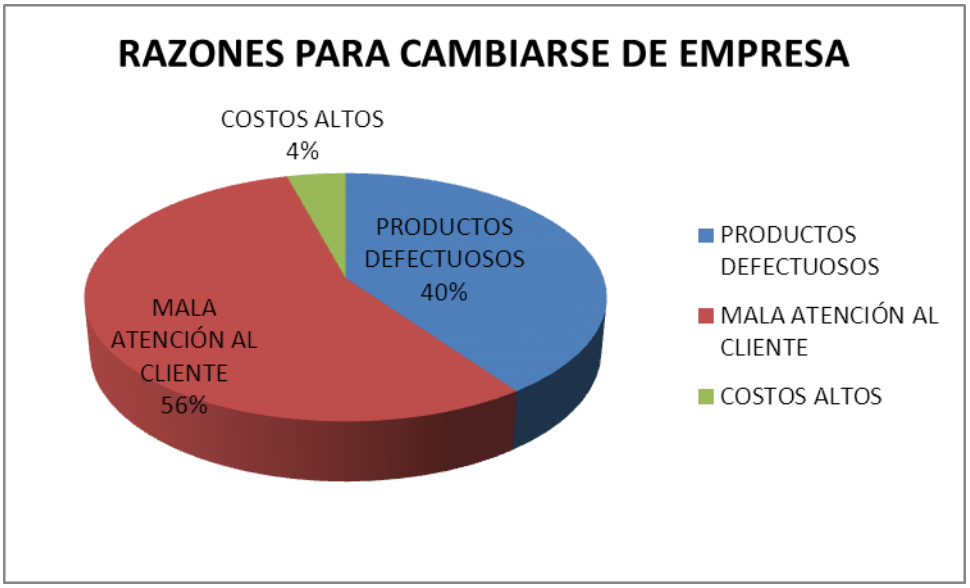
8. **¿Si usted no está satisfecho con el servicio que presta la empresa la Clínica del Celular, que razones lo llevaría a cambiarse de empresa?**

CUADRO Nº 21
RAZONES PARA CAMBIARSE DE EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCTOS DEFECTUOSOS	143	40
MALA ATENCIÓN AL CLIENTE	198	56
COSTOS ALTOS	15	4
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A los clinetes les motivaría el cambio de empresa si esta no tiene una buena atención esto en un 56%, en un 40% que los productos sean defectuosos; y, el 4% que los costos sean altos.

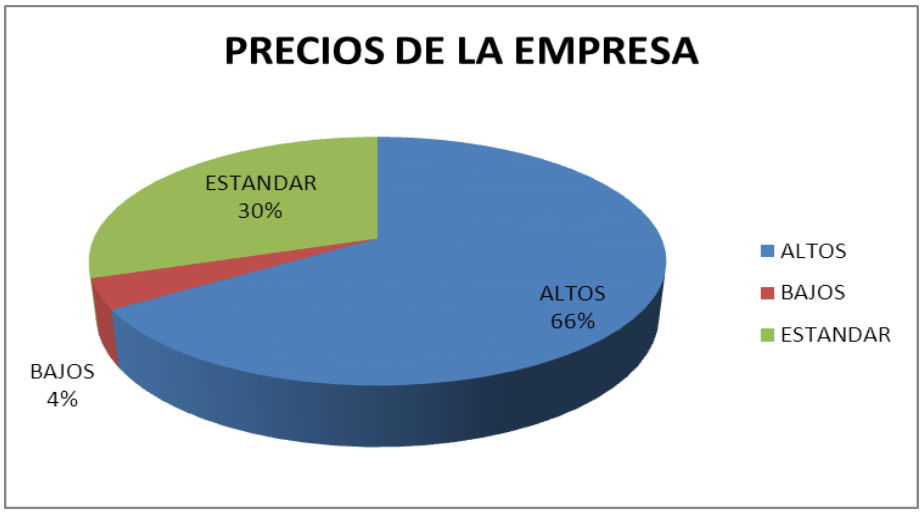
9. **¿Los precios que ofrece la empresa la Clínica del Celular, como los considera usted?**

CUADRO Nº 22
PRECIOS DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTOS	235	66
BAJOS	14	4
ESTANDAR	107	30
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a como consideran los precios que oferta la empresa la Clínica del Celular, el 66% los considera altos, el 30% los considera estándar; y, el 4% los considera a los precios bajos.

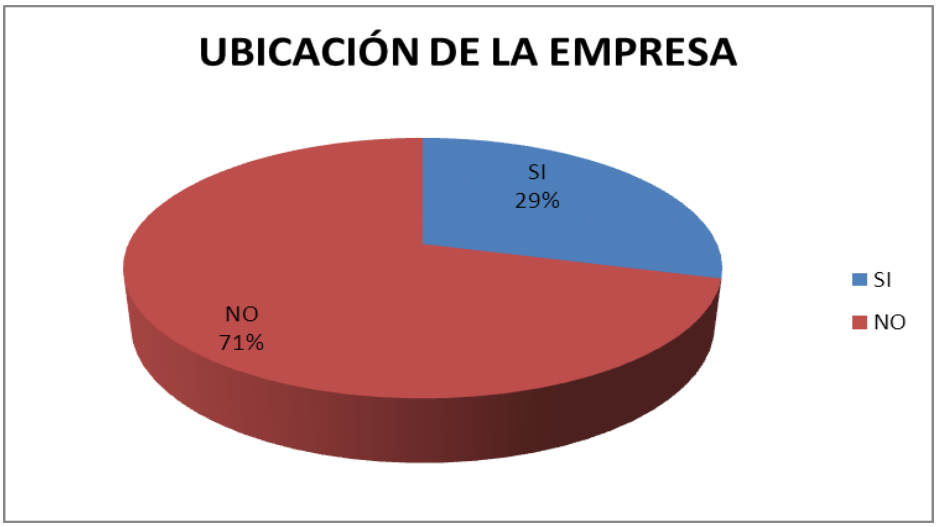
10. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa la Clínica del Celular está acorde a las necesidades de los clientes para que le provea del servicio que presta?

CUADRO Nº 23
UBICACIÓN DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	104	29
NO	252	71
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a la ubicación de la empresa el 71% la considera no muy buena ya que no tiene donde estacionar su vehículo, mientras que el 29% considera que es estratégica ya que esta en el centro de la ciudad.

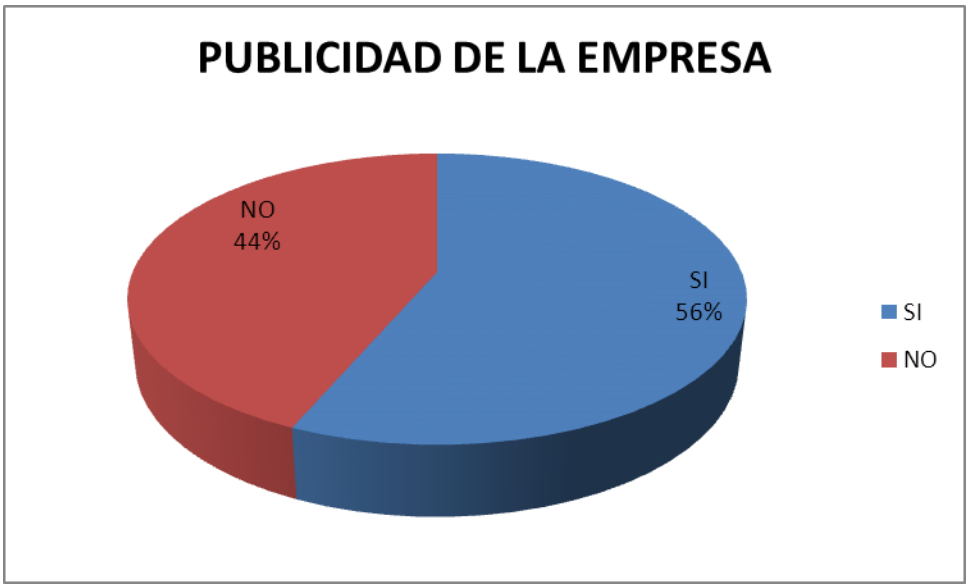
11. ¿Cree usted qué existe publicidad, para informarse de la existencia de la empresa la Clínica del Celular?

CUADRO Nº 24
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	201	56
NO	155	44
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 56% de los encuestados manifiestan que la empresa la Clínica del Celular si cuenta con una publicidad específicamente en la TV; mientras que el 44% manfiestan que no ya que solamente hay en la TV, pero esta es esporádica y no es suficiente para poderse informar bien de la empresa.

12. ¿Considera usted que la empresa la Clínica del Celular está posicionada en el mercado local?

CUADRO Nº 25
POSICIONADA LA EMPRESA EN EL MERCADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	342	96
NO	14	4
TOTAL	356	100

FUENTE: Encuesta clientes
ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO Nº 24

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 96% de los encuestados manifiestan que la empresa la Clínica del Celular está plenamente posicionada en el mercado lojano; mientras, que el 4% considera que no ya que hay otras empresas de mayor trascendencia.

CUADRO Nº 26
MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO

	FACTORES	REFERNCIA	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
	FORTALEZAS				
1	Experiencia en el mercado	Preg. 10 Gerente	0,08	4	0,32
2	Gran surtido de repuestos	Preg. 12 Gerente	0,07	3	0,21
3	Buen ambiente de trabajo	Preg. 5 trabajadores	0,08	3	0,24
4	Herramientas adecuadas para ofrecer trabajo de calidad	Preg. 8 trabajadores	0,15	4	0,6
5	Empresa posicionada en el mercado	Preg. 1 clientes	0,06	3	0,18
6	Buena ubicación de la empresa	Preg. 10 clientes	0,06	4	0,24
	Total Fortalezas		**0,5**		**1,79**
	DEBILIDADES				
1	No posee Misión y Visión	Preg. 1 Gerente	0,09	1	0,09
2	No cuenta con estructura administrativa definida	Preg. 5 Gerente	0,07	2	0,14
3	Falta de capacitación al personal por parte de la empresa	Preg. 2 trabajadores	0,08	2	0,16
4	Falta de incentivo al personal	Preg. 3 trabajadores	0,04	1	0,04
5	Demora en la entrega de trabajos	Preg. 7 trabajadores	0,05	1	0,05
6	Poca publicidad en diferentes medios de comunicación	Preg. 11 trabajadores	0,05	1	0,05
7	Mala atención al cliente	Preg. 8 clientes	0,06	2	0,12
8	Precios altos frente a la competencia	Preg. 9 clientes	0,06	1	0,06
	Total Debilidades		**0,5**		**0,71**
	Total		**1**		**2,50**

SUSTENTACIÓN

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

PASO 1:

Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo, esto es en las encuestas y entrevista, en la cual se determinó las fortalezas y debilidades que se detalla a continuación

FORTALEZAS

1. **Experiencia en el mercado**

Cuando se realizó el análisis interno, se procedió a realizar un cuestionario de preguntas, tato a los trabajadores, clientes de la empresa y entrevista al gerente, en la cual se determinan en la entrevista al Gerente Pregunta 10 que la empresa posee 7 años de experiencia en el mercado, por tal motivo se la considera una fortaleza y se la califica con 4.

2. **Gran surtido de repuestos**

En la entrevista al gerente en la pregunta 12 manifiesta que la empresa cuenta con el suficiente stock de repuestos para arreglo de celulares, lo que es una fortaleza de gran importancia, por tal motivo se lo califica con 3.

3. **Buen ambiente de trabajo**

En la pregunta 5 a los trabajadores, estos manifiestan que existe un buen ambiente de trabajo, esto por las buenas relaciones existentes entre empleador y empleadores, por tal motivo se lo califica con 3.

4. **Herramientas adecuadas para ofrecer trabajos de calidad**

Los empleados en la pregunta 8 manifiestan que la empresa posee tecnología acorde al cambio tecnológico que se da en la actualidad, lo que les permite realizar su trabajo de la mejor manera, por tal motivo se lo considera una fortaleza y se lo califica con 4.

5. **Empresa posicionada en el mercado**

Los clientes en la pregunta 1 manifiestan que la empresa la Clínica del Celular cuenta con la confianza necesaria y además está plenamente posicionada en el mercado lojano, por tal motivo se la considera una fortaleza y se la califica con 3.

6. **Buena ubicación**

Los clientes en la pregunta 10 consideran que la empresa se encuentra bien ubicada ya que está en el centro de la ciudad y es fácil el poder llegar hacia ella, por tal motivo se la considera una fortaleza y se la califica con 4.

DEBILIDADES

1. **No posee Misión y Visión**

El Gerente en la primera pregunta que se le hizo, manifiesta que la empresa no cuenta con Misión ni Visión, por tal motivo es una debilidad marcada, y se la califica con 1.

2. **No cuenta con estructura administrativa definida**

En la entrevista al Gerente en la pregunta 5 este manifiesta que la empresa no cuenta con una estructura definida administrativamente, ya que no posee los conocimientos para realizarla, lo que convierte una debilidad para la empresa por tal motivo se la califica con 2.

3. **Falta de capacitación al personal por parte de la empresa**

Los trabajadores en la pregunta 2, manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación, la única capacitación que tienen es la que ellos mismos la han realizado, por tal motivo es una debilidad para la empresa por ello se la califica con 2

4. **Falta de incentivos al personal**

Los trabajadores en la pregunta 3 manifiestan que la empresa no les proporciona incentivos por los trabajos realizados, lo cual convierte en una debilidad y se la califica con 1.

5. **Demora en la entrega de trabajos**

Los trabajadores en la pregunta 7 manifiestan que uno de los reclamos más frecuentes de la ciudadanía es que los trabajos no son entregados oportunamente, lo cual convierte en una debilidad y se la califica con 1.

6. **Poca publicidad en los diferentes medios de comunicación**

A pesar de existir publicidad en la empresa, específicamente en Ecotel TV, esta no es suficiente como lo manifiestan los trabajadores en la pregunta 11, por tal motivo es una debilidad y se la califica con 1.

7. **Mala atención al cliente**

Los clientes en la pregunta 8 manifiestan que existe una mala atención por parte de los encargados de realizar sus trabajos, lo que no les permite realizar sus reclamos por tal motivo es una debilidad y se la califica con 2.

8. **Precios altos frente a la competencia**

Los clientes manifiestan en la pregunta 9 que los precios son altos en relación a la competencia, lo que determina una debilidad y se la califica con 1

PASO 2:

Se asignó valores a cada factor entre 0.0 (no tiene importancia) a 1.0 (muy importante).

Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Para el presente caso, se establece que el factor interno “Herramientas adecuadas para ofrecer un servicio de calidad” representa una buena fortaleza de la empresa, por lo que se le asigna un peso de 0.06, y de igual forma la debilidad mas importante que afecta a la empresa se la debilidad “Falta de capacitación al personal por parte de la empresa”, al cual se le asignado un valor de 0.08.

PASO 3:

Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada facor dependiendo de la importancia o no de la misma.

En el presente estudio se establece que la fortaleza denominda “Herramientas adecuadas para ofrecer un servicio de calidad”, es muy importante ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas reflejados en la encuesta los trabajadores que representa el 100%, por lo que a este factor se le asigna un valor de 4, y así mismo la debilidad mas importante “Falta de capacitación al personal por parte de la empresa”, se le asignado una calificación de 2, ya que al estar el personal sin capacitación este no realiza su trabajo acorde a lo que piden los clientes.

PASO 4:

Se multiplicó los valores por las calificaciones.

PASO 5:

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la empresa.

Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la empresa es de 2.50, lo cual implica que la empresa es debil internamente.

MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

i. FO = fortalezas / oportunidades
ii. FA = fortalezas / amenazas
iii. DO = debilidades / oportunidades
iv. DA = debilidades / amenazas

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos:

PASO 1

La información a ser utilizada en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y matriz EFE.

Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, en resumen en cuadro siguiente, se optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá un análisis más detallado de la matriz.

Resumen de factores externos e internos a ser utilizados en la matriz FODA.

CUADRO Nº 27

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
1	Experiencia en el mercado	1	No posee Misión y Visión
2	Gran surtido de repuestos	2	No cuenta con estructura administrativa definida
3	Buen ambiente de trabajo	3	Falta de capacitación al personal por parte de la empresa
4	Herramientas adecuadas para ofrecer trabajo de calidad	4	Falta de incentivo al personal
5	Empresa posicionada en el mercado	5	Demora en la entrega de trabajos
6	Buena ubicación de la empresa	6	Poca publicidad en diferentes medios de comunicación
		7	Mala atención al cliente
		8	Precios altos frente a la competencia
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		**AMENAZAS**	
1	Precio del petróleo alto influye en el costo de los Materiales para el arreglo de celulares	1	Alto índice de inflación
2	Aumento de las importaciones aumenta la capacidad de negociación	2	Incremento de las tarifas arancelarias sobre los Productos importados
3	Decremento de la tasa activa	3	Restricción de las líneas de crédito hacia el país
4	Reactivación de la economía en el país	4	Incremento de nuevos competidores
5	Nuevas oportunidades de trabajo	5	Rivalidad marcada con empresas establecidas y Posesionadas en el mercado
6	Creciente avance tecnológico	6	Ingreso de empresas no constituidas legalmente
7	Proveedores serios con productos de calidad	7	Incertidumbre

PASO 2

Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y amenazas y con estos factores se ideo estrategias de tipo FO- FA – DO – DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las organizaciones por lo general empiezan por llevar acabo las otras estrategias hasta lograr un posicionamiento en la cual usar las estrategias FO.

CUADRO Nº 28

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia en el mercado	1. No posee Misión y Visión
	2. Gran surtido de repuestos	2. No cuenta con estructura administrativa definida
	3. Buen ambiente de trabajo	3. Falta de capacitación al personal por parte de la empresa
	4. Herramientas adecuadas para ofrecer trabajo de calidad	4. Falta de incentivo al personal
	5. Empresa posicionada en el mercado	5. Demora en la entrega de trabajos
	6. Buena ubicación de la empresa	6. Poca publicidad en diferentes medios de comunicación
		7. Mala atención al cliente
		8. Precios altos frente a la competencia
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. Precio del petróleo alto influye en el costo de los Materiales para el arreglo de celulares	**(F1, O4) Ofrecer un servicio de calidad, mediante un manejo adecuado de sus servicios.**	**(D6, O2) Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación.**
2. Aumento de las importaciones aumenta la capacidad de negociación	**(F5, O5) Crear una nueva imagen, mediante una imagen renovada.**	**(D8, O7) Crear una nueva política de precios frente a la competencia.**
3. Decremento de la tasa activa		
4. Reactivación de la economía en el país		
5. Nuevas oportunidades de trabajo		
6. Creciente avance tecnológico		
7. Proveedores serios con productos de calidad		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Alto índice de inflación	**(F2, A6) Mejorar la atención del servicio al cliente**	**(D3, A4) Elaborar un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa.**
2. Incremento de las tarifas arancelarias sobre los Productos importados		
3. Restricción de las líneas de crédito hacia el país		
4. Incremento de nuevos competidores		
5. Rivalidad marcada con empresas establecidas y Posesionadas en el mercado		
6. Ingreso de empresas no constituidas legalmente		
7. Incertidumbre		

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIA 1	**Ofrecer un servicio de calidad, mediante un manejo adecuado de sus servicios.**
ESTRATEGIA 2	**Crear una nueva imagen, mediante una imagen renovada.**
ESTRATEGIA 3	**Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación.**
ESTRATEGIA 4	**Mejorar la atención del servicio al cliente**
ESTRATEGIA 5	**Elaborar un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa**
ESTRATEGIA 6	**Crear una nueva política de precios frente a la competencia**

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR

Fecha	**:**	**10 de OCTUBRE de 2013**
Duración	**:**	**5 años**
Responsable:		**Gerente y personal de la empresa**
Costo	**:**	**$ 21.238,00**
Financiamiento:		**Fuentes Internas, aportación de socios.**
Elaboración:		**Leonardo Peñarreta.**

ANÁLISIS DE VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR

En base a la entrevista realizada al Gerente de la empresa la Clínica del Celular, en la cual manifiesta que la empresa no cuenta con visión y misión, además manifiesta que es necesario estructurar en la propuesta componentes organizacionales para la estructuración; con estos antecedentes propongo una visión y misión analizando los siguientes factores:

VISIÓN

Enunciar que futuro desea alcanzar la empresa la Clínica del Celular, pero que sea un futuro realizable, basado en principios, ideales y valores.

La empresa la Clínica del Celular se propone llegar hacer una empresa líder en reparaciones tecnológicas, por tal razón propongo la siguiente visión:

“OFRECER UN EXCELENTE SERVICIO BASADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR SER LIDERES EN LA PROVINCIA DE LOJA EN SERVICIO TÉCNICO DE LA TELEFONÍA CELULAR.”

MISIÓN

Para poder estructurar la misión he tomado en consideración la razón de ser de la empresa la Clínica del Celular, es decir la finalidad que persigue expresada en sentido filosófico y paradigmático, la misma que permitirá determinar claramente los objetivos que persigue la empresa. Por lo tanto propongo la siguiente misión:

MISIÓN

LA CLÍNICA DEL CELULAR ES UNA EMPRESA DEDICADA A LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TELEFONÍA CELULAR, CUENTA CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO QUE BRINDA AL CLIENTE DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE LOJA UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA, CON EL FIN DE GARANTIZAR LA SOLUCIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE DE SU REQUERIMIENTO PARTIENDO DE NUESTRA FILOSOFÍA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD.

OBJETIVOS.

"Es un enunciado general de una situación determinada que la empresa desea alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar."

OBJETIVOS GENERALES

- Realizar el diagnóstico de los equipos en el menor tiempo posible.
- Mantener informado al Cliente sobre el proceso de diagnóstico y reparación del equipo celular.
- Garantizar el cumplimiento de los tiempos de diagnóstico y reparación.
- Proyectar al Cliente una imagen de honestidad y confiabilidad a través de la calidad en el servicio.
- Utilizar eficientemente los recursos de la empresa, para garantizar la rentabilidad de la misma.
- Ofrecer precios accesibles al Cliente que estén proporcionalmente relacionados con el costo del equipo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer un servicio de calidad.
- Crear una nueva imagen.
- Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación Diseñar un plan de capacitación para el personal.
- Mejorar la atención del servicio al cliente.
- Elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la empresa.

POLÍTICAS.

"Las políticas son las líneas de acción permanente que debe seguir la empresa en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a largo del proceso de gestión institucional."

ESTRATEGIAS.

"Las estrategias son caminos o mecanismos que la empresa considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas."

TÁCTICA

“Son mecanismos de corta duración que pueden surgir a cualquier nivel y forman parte de las estrategias”.

META

“Constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y de cantidad, son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un periodo determinado, son la cuantificación de los objetivos”.

CUADRO N^{O} 29

Objetivo 1: OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD, MEDIANTE UN MANEJO ADECUADO DE SUS SERVICIOS.					
ESTRATEGIA	**TÁCTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Realizar un mejor manejo de los servicios de atención al cliente que presta la empresa la Clínica del Celular, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes	Realizar evaluaciones constantes a los clientes internos, con el propósito de prever, de esta manera si la empresa la Clínica del Celular podrá dar un servicio permanente de calidad a todos los usuarios del servicio.	La empresa la Clínica del Celular deberá tomar acciones para que todo el personal atienda de una mejor manera y sea compensado con un trabajo digno en la empresa.	El presente objetivo no genera costos para la empresa.	Gerente de la empresa la Clínica del Celular	Hasta fines del año 2013 la empresa mejorara el servicio y por consiguiente incrementar en un 30% el grado de satisfacción de los usuarios

OBJETIVO N^{O} 01: OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD, MEDIANTE UN MANEJO ADECUADO DE SUS SERVICIOS.

PROBLEMA: Los clientes de la empresa la empresa la Clínica del Celular manifiestan que la empresa debe mejorar el servicio de atención al cliente y al estar la empresa en búsqueda de posicionarse en el mercado local, necesita mejorar la imagen ante el cliente con una buena atención de servicio al cliente, ya que mediante este mejoramiento se logrará tener mayor cantidad de clientes y por ende mayores utilidades para la empresa.

META: hasta fines del año 2013 la empresa mejorara el servicio y por consiguiente incrementar en un 30% el grado de satisfacción de los usuarios.

ESTRATEGIA: Realizar un mejor manejo de los servicios de atención al cliente que presta la empresa la Clínica del Celular, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes.

TÁCTICA: Realizar evaluaciones constantes a los clientes internos, con el propósito de prever, de esta manera si la empresa la Clínica del Celular podrá dar un servicio permanente de calidad a todos los usuarios del servicio.

POLÍTICA: La empresa la Clínica del Celular deberá tomar acciones para que todo el personal atienda de una mejor manera y sea compensado con un trabajo digno en la empresa.

FINANCIAMIENTO: El presente objetivo no genera costos para la empresa la Clínica del Celular, puesto que se trata simplemente de realizar una reestructuración de las actividades de la comercialización y marketing.

RESPONSABLE: El responsable de estas actividades será el Gerente de la empresa la Clínica del Celular.

CUADRO N^{O} 30

Objetivo 2: CREAR UNA NUEVA IMAGEN					
ESTRATEGIA	**TÁCTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Crear una imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como con las políticas gubernamentales y de la Institución misma, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen y percepción que tienen los clientes de la empresa la Clínica del Celular	Contratar una empresa especializada en publicidad para crear nuevos diseños de la folletería. Realizar una renovación en muebles y equipos de computación.	Los nuevos diseños de la folletería y mobiliario, deberán ir acorde a lo exigido por nuestro departamento de Gerencia, de tal manera que se adapten a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.	El presente objetivo representa un costo para la empresa de $ 6.080, el cual se divide en 3 rubros: el de la empresa de publicidad en folletería que es de $ 1.450, el de los muebles de oficina cuyo costo es de $ 2.790 y los equipos de computación cuyo costo asciende a $ 1.840, lo cual será financiado por la empresa y sus accionistas	- Gerente	Hasta fines del año 2103 la empresa la Clínica del Celular realizará una renovación total en la imagen, creando nueva folletería, renovando muebles y equipos de computación, etc.

OBJETIVO N^{O} 02: CREAR UNA NUEVA IMAGEN

PROBLEMA: Con la aparición de nuevas empresas de arreglo y mantenimiento de celulares en la ciudad y provincia de Loja, es necesario que el sector empresarial y comercial mejore su imagen y crea un poder de negociación importante con los clientes, ahí que la empresa la Clínica del Celular deba mejorar su imagen, creando una estrategia de expectativa hacia el cliente y ciudadanía en general.

META: Hasta fines del año 2103 la empresa la Clínica del Celular realizará una renovación total en la imagen, creando nueva folletería, renovando muebles y equipos de computación, etc., la cual deberá realizarse dentro del primer año de ejecución del plan.

ESTRATEGIA: Crear una imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como con las políticas gubernamentales y de la Institución misma, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen y percepción que tienen los clientes de la empresa la Clínica del Celular.

TÁCTICA: Contratar una empresa especializada en publicidad para crear nuevos diseños de la folletería. Realizar una renovación en muebles y equipos

de computación. Las instalaciones representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior e interior del edificio, la recepción, las oficinas, pueden hacer de la estadía del cliente en la institución lo más placentero o desagradable posible. Obviamente habrá que respetar la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad.

POLÍTICA: Los nuevos diseños de la folletería y mobiliario, deberán ir acorde a lo exigido por nuestro departamento de Gerencia, de tal manera que se adapten a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

En cuanto a los equipos de computación deberá coordinarse con el departamento de ventas de la empresa la Clínica del Celular, para realizar las adquisiciones que más se adapten a nuestras necesidades, requerimientos, y a la plataforma de sistemas; ya que la actual tecnología es obsoleta por su lentitud de respuesta en cada transacción procesada.

COSTOS: El costo del diseño de una nueva imagen institucional se detalla a continuación:

CUADRO Nº 31

COSTOS DE PUBLICIDAD

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
Flyers	10.000	$ 450
Dípticos	10.000	$ 500
Trípticos	10.000	$ 500
TOTAL		$ 1.450

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

En cuanto a mobiliario y equipos de oficina se detallan a continuación:

CUADRO Nº 32

COSTOS DE MUEBLES DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
Escritorios	2	$ 1.200
Separadores de ambientes	2	$ 620
Archivadores	4	$ 600
Sillas tipo gerente	2	$ 210
Sillas para espera	4	$ 160
TOTAL		$ 2.790

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

El detalle de los equipos de computación se encuentra a continuación:

CUADRO Nº 33

COSTOS DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR
Computadores	2	$ 1.600,00
Impresora matricial	1	$ 160,00
Impresora inyección tinta	1	$ 80,00
TOTAL		$ 1.840,00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

CUADRO Nº 34

RESUMEN DE COSTOS

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Folletería	$ 1.450
Muebles de Oficina	$ 2.790
Equipos de Computación	$ 1.840
TOTAL	**$ 6.080**

Fuente: Cuadros Nº 31, 32 y 33
Elaboración: El Autor

FINANCIAMIENTO: El presente objetivo representa un costo para la empresa de $ 6.080, el cual se divide en 3 rubros: el de la empresa de publicidad en folletería que es de $ 1.450, el de los muebles de oficina cuyo costo es de $ 2.790 y los equipos de computación cuyo costo asciende a $ 1.840, lo cual será financiado por la empresa y sus accionistas.

RESPONSABLE: El responsable de estas actividades en cuanto a la publicidad y compra de muebles será el Gerente de la empresa, en concordancia con los demás departamentos.

CUADRO N^{O} 35

Objetivo 3: PROMOCIONAR LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA EN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
- Creatividad en la publicidad. - Diseñar un eslogan y logotipo que permita fácilmente ser retenido en la mente de los clientes. - Promociones.	La difusión de los programas publicitarios se los realizará por los medios de comunicación de mayor sintonía.	Que el mensaje publicitario sea acorde con el servicio que presta la empresa. Difusión de la publicidad en los medios de comunicación.	Costo plan de medios TV Ecotel $ 5.278 Diario La Hora $ 1.224 Radio Hechicera $ 756 Total al mes $ 7.258	- Gerente de la empresa	Hasta fines del año 2014 la empresa la Clínica del Celular utilizará el 50% de los medios de comunicación con mayor raiting de sintonía en la ciudad y provincia de Loja

OBJETIVO Nº 3: PROMOCIONAR LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA EN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

PROBLEMA:

La empresa la Clínica del Celular, en los dos últimos años no ha tenido el crecimiento que había tenido en los años anteriores, esto según las encuestas realizadas se debe a que la empresa ha descuidado la publicidad en los diferentes medios de comunicación, además ha existido una conformidad porque la empresa tiene un convenio con ECOTEL TV para publicitar su empresa, pero esto no es suficiente ya que la empresa televisiva pasa muy poco la publicidad de la empresa, ocasionando que la competencia tenga mayor acogida en el mercado.

META:

Hasta fines del año 2014 la empresa la Clínica del Celular utilizará el 50% de los medios de comunicación con mayor raiting de sintonía en la ciudad y provincia de Loja.

ESTRATEGIA:

- Creatividad en la publicidad.
- Diseñar un eslogan y logotipo que permita fácilmente ser retenido en la mente de los clientes.
- Promociones.

PARA EL PERIÓDICO

CONTENIDO:

OBJETIVOS:

1. Realizar programas publicitarios que permitan informar de los servicios que presta la empresa la Clínica del Celular.
2. Establecer los medios de comunicación necesarios para el lanzamiento de la publicidad.
3. Lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia de Loja y de la Región Sur del país, mediante ofertas promocionales que permitan a la empresa la Clínica del Celular tener mayor demanda.

POLÍTICAS:

Que el mensaje publicitario sea acorde con el servicio que presta la empresa.

Difusión de la publicidad en los medios de comunicación.

TÁCTICA:

La difusión de los programas publicitarios se los realizará por los medios de comunicación de mayor sintonía.

En la ciudad de Loja existen dos canales de televisión del cual el canal ECOTEL, es el de mayor sintonía, la radio de mayor sintonía es la HECHICERA, el medio impreso es el diario LA HORA.

RESPONSABLE:

GERENTE de la empresa la Clínica del Celular

COSTO:

CUADRO Nº 36

PRESUPESTO DE COSTOS

MEDIO	**TAMAÑO DURACIÓN**	**INSERCCIONES**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
LA HORA	10 x 10	24 publicaciones	$ 51,00	$ 1.224
HECHICERA	30 segundos	36	$ 21,00	$ 756
ECOTEL TV	30 segundos	58	$ 91,00	$ 5.278
TOTAL				**$ 7.258,00**

FUENTE: Medios de Comunicación
ELABORACIÓN: El Autor

CUADRO N^{O} 37

Objetivo 4: DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL					
ESTRATEGIA	**TÁCTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Diseñar un plan de capacitación para cada año, que permita obtener personal competente en cada una de las unidades, realizando cursos independientes tanto para la Unidad de Atención al cliente	1. Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a los centros educativos de Educación superior y al SECAP. 2. Se desarrollarán dos cursos de capacitación; uno de Atención al Cliente y Relaciones Humanas y otro a las Reparación y Mantenimiento de Celulares.	La capacitación del personal será continua, que permita ver los resultados positivos para la empresa	Los cursos tendrán un valor de $100 por persona.	- Gerente - Empleados	A finales del año 2014 se tendrá un personal altamente capacitado y profesional.

OBJETIVO N^{O} 04: DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL.

PROBLEMA:

El no tener un personal capacitado, genera que una empresa no preste un adecuado servicio, este es el caso de la empresa la Clínica del Celular la cual no ha realizado cursos de capacitación para su personal, el poco personal que se ha capacitado lo ha realizado por sus propios peculios, ahí la necesidad de implementar planes de capacitación para la empresa la Clínica del Celular.

ESTRATEGIA:

Diseñar un plan de capacitación para cada año, que permita obtener personal competente en cada una de las unidades, realizando cursos independientes tanto para la Unidad de Atención al cliente (Atención al cliente y Relaciones Humanas). Como para la Unidad de Operación y Mantenimiento (Reparación y mantenimiento de celulares).

TÁCTICA:

3. Para el desarrollo de los cursos de capacitación, se ha considerado a los centros educativos de Educación superior y al SECAP.

4. Se desarrollarán dos cursos de capacitación; uno de Atención al Cliente y Relaciones Humanas y otro a las Reparación y Mantenimiento de Celulares.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo evento de capacitación debe ser programado, por lo tanto el presente plan contiene programación para: un curso de capacitación destinado a todo el personal ya que está relacionado con la Recepción y los servicios de reparación y mantenimiento.

POLÍTICA: La capacitación del personal será continua, que permita ver los resultados positivos para la empresa.

FINANCIAMIENTO: Los cursos serán en un inicio dirigidos, al personal de servicio al cliente, y al personal técnico, tendrán un costo de $ 100.00 por persona.

RESPONSABLE: El Gerente de la empresa y el personal de la empresa ya que de la colaboración y el deseo de aprender que ellos tengan dependerán los resultados que se obtengan en esta capacitación.

META: A finales del año 2014 se tendrá un personal altamente capacitado y profesional.

PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL DE LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR

El presente plan tiene por objeto capacitar al personal que labora en la empresa la Clínica del Celular y reforzar las áreas donde se tiene falencias de servicios para mejorarlos.

CUADRO N^{O} 38

N^{O}	**CURSO Y/O SEMINARIO**	**DIRIGIDO A:**	**TIEMPO**	**LUGAR**	**HORARIO**	**VALOR**
1	ATENCIÓN AL CLIENTE Y RECURSOS HUMANOS	TODO EL PERSONAL	8	SECAP	17H00a 19h00	$ 100 C/U
2	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CELULARES	PERSONAL OPERATIVO	16	SECAP	17H00a 19h00	$ 100 C/U

CUADRO N^{O} 39

Objetivo 5: MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE					
ESTRATEGIA	**TÁCTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Reunión con todo el personal cada semana para ver el avance de los resultados sobre el mejoramiento de atención al cliente. Ofrecer gorras y camisetas a los clientes permanentes con el logotipo de la empresa.	Atención personalizada, enfatizando a los funcionarios que deben ofrecer una atención cordial y jovial a los clientes. Realización de charlas sobre mejoramiento de servicio al cliente. Ofrecer un plan promocional mediante el obsequio de gorras y camisetas a los clientes.	Por la compra o reparación del celular se entregará o una camiseta o una gorra. .	El costo será financiado en el presupuesto anual de la empresa. El objetivo da un valor de $ 5.500 dólares	Gerente	Hasta fines del año 2013 se logrará mejorar el servicio de atención al cliente.

OBJETIVO Nº 5: Mejorar el Servicio de Atención al Cliente.

PROBLEMA:

La Clínica del Celular no está prestando la mejor atención a los clientes, esto es lo que manifiestan en la encuesta los clientes, lo cual determina que se pierda clientela y la competencia crezca, ahí la necesidad de mejorar el servicio de atención al cliente.

META: Hasta fines del año 2013 se logrará mejorar el servicio de atención al cliente.

TÁCTICA:

Atención personalizada, enfatizando a los funcionarios que deben ofrecer una atención cordial y jovial a los clientes.

Realización de charlas sobre mejoramiento de servicio al cliente.

Ofrecer un plan promocional mediante el obsequio de gorras y camisetas a los clientes.

ESTRATEGIA:

Reunión con todo el personal cada semana para ver el avance de los resultados sobre el mejoramiento de atención al cliente.

Ofrecer gorras y camisetas a los clientes permanentes con el logotipo de la empresa.

GORRAS

CAMISETAS

PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

CUADRO 40

PLAN DE PROMOCIONES

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL
500 CAMISETAS	6,00	3.000,00
500 GORRAS	5,00	2.500,00
TOTAL		5.500,00

FINANCIAMIENTO: El costo será financiado en el presupuesto anual de la empresa.

POLÍTICAS:

☑ Por la compra o reparación del celular se entregará o una camiseta o una gorra.

RESPONSABLES:

Gerente de la empresa

CUADRO N^{O} 40

Objetivo 6: CREAR UNA NUEVA POLÍTICA DE PRECIOS FRENTE A LA COMPETENCIA					
ESTRATEGIA	**TÁCTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Reunión con todo el personal para que sea política de la empresa el bajar el margen de utilidad por el arreglo de celulares. Ofrecer un 10% menos de margen de utilidad en el arreglo de celulares. Realizar una negociación con los proveedores para que bajen su margen de utilidad en la venta de repuestos.	Realizar con los contactos con los proveedores, para que bajen el margen de utilidad de los repuestos. Contactar a nuevos proveedores de repuestos de otras marcas de celulares.	Será política de la empresa el bajar el margen de utilidad en el arreglo de celulares, vente de repuestos y accesorios	El presente objetivo no genera costos para la empresa	Gerente de la empresa	Hasta fines del año 2013 se logrará bajar el porcentaje de margen de utilidad en un 10%

OBJETIVO Nº 6: Crear una nueva política de precios frente a la competencia.

PROBLEMA:

La Clínica del Celular en la actualidad posee precios más altos que la competencia, esto debido a que los repuestos que tiene son importados y muchos de ellos no tiene la competencia.

META: Hasta fines del año 2013 se logrará bajar el porcentaje de margen de utilidad en un 10%.

TÁCTICA:

Realizar con los contactos con los proveedores, para que bajen el margen de utilidad de los repuestos.

Contactar a nuevos proveedores de repuestos de otras marcas de celulares.

ESTRATEGIA:

Reunión con todo el personal para que sea política de la empresa el bajar el margen de utilidad por el arreglo de celulares.

Ofrecer un 10% menos de margen de utilidad en el arreglo de celulares.

Realizar una negociación con los proveedores para que bajen su margen de utilidad en la venta de repuestos.

PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo no incurre en gastos, lo que si determina es el recibir un 10% menos de utilidad en el arreglo de celulares, los mismos que serán financiados con la negociación que se realice con los diferentes proveedores.

FINANCIAMIENTO: El costo será financiado en el presupuesto anual de la empresa.

POLÍTICAS:

☑ Será política de la empresa el bajar el margen de utilidad en el arreglo de celulares, vente de repuestos y accesorios.

RESPONSABLES:

Gerente

CUADRO Nº 41

RESUMEN DE COSTOS

OBJETIVO	COSTO
Ofrecer un servicio de calidad	0
Crear una nueva imagen de la empresa	6.080,00
Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación	7.258,00
Elaborar un plan de capacitación para todo el personal de la empresa	2.400,00
Mejorar la atención del servicio al cliente	5.500,00
Crear una nueva política de precios frente a la competencia	0
TOTAL	**21.238,00**

FUENTE: Objetivos
ELABORACIÓN: El Autor

h) CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo investigativo, se puede concluir con:

- La empresa La Clínica del Celular tiene como principales clientes a las personas de la ciudad de Loja.

- El servicio de arreglo de celulares, es el servicio que posee el primer puesto en el mercado de la ciudad de Loja, determinando su posicionamiento por encima de otras empresas, esto depende gracias a su prestigio a nivel local.

- La empresa La Clínica del Celular, cuenta con una aceptabilidad del 45 %, en el mercado. Considerando que el servicio de otras empresas cuenta con un 55% de aceptación en el mercado local, ya que ha sabido ganarse la confianza del cliente.

- Un pequeño número de clientes tiene quejas con relación al servicio, ya que han tenido problemas al recibir una respuesta pronta y oportuna por lo que se hace necesario mejorar la calidad del servicio, para incrementar el grado de satisfacción de los clientes o usuarios.

- Dentro del estudio realizado, a través de la aplicación de las encuestas se ha podido detectar que la empresa en los actuales momentos tiene la imagen deteriorada, por lo que se hace necesario crear una nueva imagen asía los usuarios de la empresa, que les permita ver como una empresa eficaz y eficiente en la prestación del servicio de arreglo y mantenimiento de su celular.

- De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de la empresa, se ha podido detectar que el personal de la empresa no recibe ningún tipo de capacitación.

- En el análisis realizado a través de las encuestas se ha detectado que un gran número de usuarios desearía que se mejore la atención del servicio al cliente.

- En el análisis realizado en la aplicación de las encuesta se ha podido detectar que una gran parte de los usuarios desearía que el servició de atención al cliente se lo realice a través de la atención personalizada.

- En el estudio realizado se ha podido determinar que a la empresa le falta publicidad en diferentes medios de comunicación, que le

permita a la ciudadanía conocer los servicios que presta la empresa La Clínica del Celular.

- Es necesario que la empresa La Clínica del Celular, cree una nueva imagen ante los clientes que les permita ser reconocida por su imagen posicionada en el mercado.

i) RECOMENDACIONES

Para obtener un mejor posicionamiento en el mercado lojano, la empresa La Clínica del Celular, deberá considerar lo siguiente:

- Se hace necesario mejorar la calidad del servicio, para incrementar el grado de satisfacción de los clientes o usuarios.

- Crear una nueva imagen hacia los usuarios de la empresa, que les permita ver como una empresa eficaz y eficiente en la prestación del servicio.

- Diseñar un plan de capacitación para la empresa, que les permita a los trabajadores de la misma cumplir con sus actividades de una manera eficiente y eficaz.

- Adoptar como estrategia darle una nueva imagen a la empresa La Clínica del Celular.

- Seguir promocionando los servicios que ofrece la empresa, en los diferentes medios de comunicación existentes en nuestra ciudad y provincia de Loja.

j) BIBLIOGRAFÍA

- DICCIONARIO, Administración y Marketing, J. M Posemberg.
- ROBBIN, Estphen, Comportamiento organizacional.
- GRANADOS, Maritza, Fundamentos Metodológicos para la Planificación Estratégic.
- DICCIONARIO, Pequeña y Mediana Empresa.
- POPE, Jeffrey, Investigación de Mercado, Pág. 42.
- DICCIONARIO, Pequeña y Mediana Empresa.
- www.elprisma.com
- SEPARATA, Cuarto Módulo Mercadotecnia.
- DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Cultura de Ediciones S.A. 1992.
- APUNTES, Planeación Estratégica Dr. Víctor H. Vásquez.
- www.municipioloja.com
- ENCICLOPEDIA, Encarta.
- www.edu/calidad.ar

k) ANEXOS

ANEXO Nº 1

FICHA RESUMEN

TEMA

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA CIUDAD DE LOJA"

PROBLEMATIZACIÓN

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a

costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

En la ciudad de Loja las empresas no conocen los beneficios que es el aplicar el marketing, ya que únicamente o empíricamente aplican el marketing sin saber que lo están haciendo, esto debido a la falta de conocimientos.

La empresa la clínica del celular es una de estas empresas que no cuentan con los conocimientos necesarios en marketing, lo que determina que la empresa no aumente sus ventas, poca estabilidad laboral, esto debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además esta falta de desconocimiento no permite que la empresa encuentre nuevas alternativas de mercadeo.

La necesidad que se da permite plantearse una propuesta parta la empresa la Clínica del Celular, que permita dar un aporte significativo a esta empresa lojana, la cual no cuenta con un programa de marketing, que permita llegar al mercado con estrategias de marketing dando a conocer la calidad de servicio que presta.

PROBLEMA.

"LA FALTA DE CONOCIMIENTO, TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA EMPRESA LA CLÍNICA DEL CELULAR DE LA PROVINCIA DE LOJA, NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE DESARROLLE ADECUADAMENTE Y GANE MERCADO EN EL APROVECHAMIENTO DE SU TECNOLOGÍA".

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

Se justifica desde el punto de vista académico ya que permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio en la Carrera de Administración de Empresa, Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, la cual viene realizando esfuerzos tendientes a fortalecer el desarrollo intelectual, tecnológico y científico del futuro profesional.

Con el presente trabajo se dará un paso importante en la culminación de la Carrera en la obtención del Título de Ingeniera Comercial, como requisito para obtener el mismo; además, servirá como fuente de información para los futuros aspirantes y para quien lo crea conveniente reforzar sus conocimientos, valiéndose de la información que tiene este proyecto.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El plantearse estrategias de Marketing, para la empresa la Clínica del Celular, se estará aportando con conocimientos valederos en la solución de sus problemas, a la vez permitirá que la población acceda a productos de calidad con servicio eficiente en la empresa en estudio; motivo por el cual me he propuesto emprender el presente trabajo investigativo, con la finalidad de brindar alternativas de solución de los problemas que tiene la empresa, siendo ellos la base fundamental para el éxito en este tipo de empresas.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista ECONÓMICA por cuanto con la puesta en marcha del presente Plan de Marketing se contribuirá a incrementar el número de clientes y mejorar los índices de rentabilidad; permitiéndole llegar a ser líder en el mercado lojano, mejorar sus utilidades y crecer no solo en la provincia sino a nivel nacional.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un Plan de marketing para la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y de su entorno.
- Determinar un análisis interno y externo de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR.
- Realizar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Evaluar el grado de efectividad de las diversas y actuales técnicas de comercialización de la empresa.
- Diseñar efectivas estrategias de marketing.
- Elaborar la Visión, Misión, objetivos estratégicos y las estrategias competitivas de la empresa.
- Elaborar la propuesta de un plan de Marketing en base al análisis operativo.

METODOLOGÍA

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO.- "Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo."[36] En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre si. Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta a usuarios, oferentes, empleados y funcionarios de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR, parte del estudio de campo será realizado por el método de la observación directa y la otra parte por medio del método mecánico como pueden ser grabaciones o aplicación de videos.

MÉTODO DEDUCTIVO.- "El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas."[37] Se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que nos

[36] METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Jaramillo César, Guía Didáctica, UNL, 2001
[37] METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Jaramillo César, Guía Didáctica, UNL, 2001

permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

MÉTODO COMPARATIVO.- "Es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes léxicas y fonéticas en las lenguas con el objeto de estudiar su parentesco y finalmente reconstruir la protolengua que dio lugar a las dos o más lenguas comparadas en el procedimiento."[38] Ayudará a determinar las ventajas y desventajas de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR con respecto a la competencia.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- "Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis."[39] Permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

[38] METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Jaramillo César, Guía Didáctica, UNL, 2001
[39] METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Jaramillo César, Guía Didáctica, UNL, 2001

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Se utilizará técnicas de investigación para recopilar información veraz de la situación actual de la empresa y la competencia, entre las que hay:

TÉCNICAS PRIMARIAS.

La observación directa, la encuesta a los empleados de la empresa que son en un numero de 8 empleados, encuesta a los clientes y la entrevista al gerente de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR, la cual permitirá conocer la gestión actual de la empresa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc. También se utilizará las mismas técnicas para estar al tanto de aspectos relacionados con la competencia, es decir conocer aspectos de las empresas competidoras tales como su comercialización, distribución, publicidad, promociones, logotipo, sus empleados, etc.

Se aplicará encuestas a los clientes de la empresa LA CLÍNICA DEL CELULAR, la misma que cuenta con un total aproximado hasta febrero del año 2012 de 3.200 clientes, pero para ello se determinará el tamaño de la muestra como se determina a continuación:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N =población de estudio, Universo o número de unidades

de población total de vehículos.

e =margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{3.200}{1 + (0.05)^2 (3.200)}$$

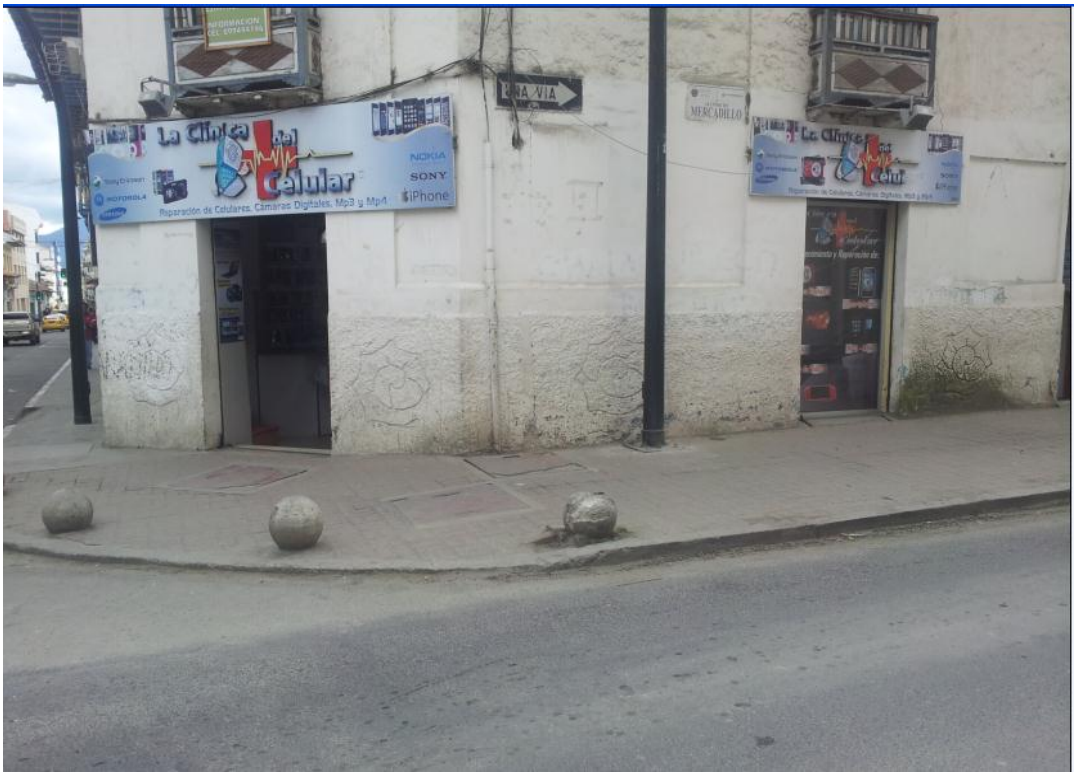
n = 356.

FOTOS

del
Celular
n y Venta de Celulares
Aqui Recarga

En la...
También reparamos
Cámaras Digitales
ESTIMADO CLIENTE
IMPORTANTE
NUMEROS DE EMERGENCIA
POLICIA
BOMBEROS
CRUZ ROJA
Los Andes

La Clínica del Celular
NOKIA
SONY
iPhone
Reparación de Celulares, Cámaras Digitales, Mp3 y Mp4
ANTONIO JOSE DE
SUCRE
La Clínica del Celular
Sony Ericsson
MOTOROLA
Reparación de Celulares, Cámaras Digitales, Mp3 y Mp4


La Clínica del Celular
NOKIA
SONY
iPhone
Reparación de Celulares, Cámaras Digitales, Mp3 y Mp4
MERCADILLO

l) INDICE

Caratula…….....i

Certificación…….……ii

Autoría…….…….……iii

Carta de Autorización…….….…….....iv

Dedicatoria…….……..v

Agradecimiento…….……vi

a. Título……..……..1

b. Resumen…….…….…….....2

c. Introducción……..…..……7

d. Revisión de Literatura……..…….....11

e. Materiales y Métodos…….….……54

f. Resultados……..…….……...58

g. Discusión…….130

h. Conclusiones……..……..……..161

i. Recomendaciones……...164

j. Bibliografía……..……..165

k. Anexos……..……..…….....166

l. Índice……..……178