



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE LOJA**

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA
EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE,
DE LA CIUDAD DE ZAMORA, 2012”.**

Tesis previa a la
obtención del Grado de
Ingeniera Comercial

Autora:

- Ximena Vanessa Vega Vélez

Director:

Ing. Eduardo Pulla

Loja - Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Eduardo Pulla

CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I N F O R M O:

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo investigativo de tesis bajo el epígrafe: “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE, DE LA CIUDAD DE ZAMORA, 2012**”, presentado por la Srta. XIMENA VANESSA VEGA VÉLEZ, previo la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 31 de Julio del 2012

Ing. Eduardo Pulla

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniera Comercial, son de exclusiva responsabilidad de su autora

Ximena Vanessa Vega Vélez

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi familia y amigos por su apoyo incondicional en todo momento hasta la consecución de nuestras metas y así mismo a todos quienes conforman la Universidad Nacional de Loja, especialmente a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes nos han brindado valiosos conocimientos permitiéndonos académicamente llegar a culminar nuestra carrera universitaria y el presente trabajo de investigación.

La Autora.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los señores docentes de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa, por la formación académica recibida en las aulas universitarias.

De manera especial al Ing. Eduardo Pulla, Director de Tesis, quien en forma desinteresada y con sus valiosos conocimientos contribuyó al desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

Todos quienes de una u otra manera aportaron positivamente para llegar al feliz término de la investigación.

La Autora.

a. TÍTULO:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA
EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE,
DE LA CIUDAD DE ZAMORA, 2012”.

b. RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con la objetivo de contribuir a la gestión administrativa de la empresa Studio Creativo Zamorarte con la finalidad de incrementar su desarrollo, participación en el mercado, y ser mas competitiva.

Studio Creativo Zamorarte, es una agencia de diseño grafico y publicidad especializada en productos publicitarios, la experiencia adquirida durante estos años de ejercicio profesional le han permitido ofrecer soluciones graficas inspiradas en las necesidades y objetivos de cada empresa, constituyéndose así, en la primera agencia de diseño gráfico y publicidad especializada en la Ciudad de Zamora.

El trabajo investigativo denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE, DE LA CIUDAD DE ZAMORA” está enfocado en identificar algunos aspectos relevantes en la empresa de tal manera que se puedan dar alternativas de solución para fortalecer su imagen, la calidad del servicio y por ende ser mas competitiva en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario plantear varios objetivos en el que consta la elaboración de un plan estratégico de marketing que le permita lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para ello fue necesario realizar un diagnostico situacional, análisis FODA con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, además se elaboró la matriz de alto impacto que permitió analizar los puntos clave, y así determinar las estrategias que ayuden a dar solución a los problemas existentes de la empresa.

Cabe señalar que para el cumplimiento de dichos objetivos se aplicaron métodos y técnicas.

En cuanto a la metodología utilizada, para la recopilación de la información se aplicaron los métodos: científico, inductivo, deductivo, analítico que sirvieron como base para el procesamiento de la información, en cuanto a la recopilación de los datos, se utilizó las siguientes técnicas: observación directa, entrevista, encuestas, como instrumentos investigativos que permitieron tener una visión más clara de la realidad de la empresa.

Dentro de los resultados se aplicó 1 entrevista a la Gerente, 6 encuestas a los empleados y 371 a la Población Económicamente Activa, la información recolectada fue tabulada, graficada, interpretada y analizada; detectándose de esta manera ciertas oportunidades, amenazas, al igual que las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

En la discusión se presenta el diagnóstico situacional, el análisis FODA que permitió conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa, mediante la determinación de estos factores internos como externos se realizó la matriz de alto impacto. Con la contrastación de dichos elementos, se construyeron estrategias encaminadas a mejorar los aspectos internos y externos.

Por último se realizó una propuesta basada en un Plan Estratégico de Marketing para mejorar el funcionamiento y los servicios de la empresa; la misma que consiste en la implementación de 5 objetivos estratégicos, el costo total del presente plan asciende a un total de \$ 1.306.50

Finalmente se ha llegado a concluir que la empresa presta un servicio de calidad pero por la falta de un plan estratégico de marketing no ha podido obtener un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que se recomienda que se implemente el Plan Estratégico de Marketing con el objetivo de dar solución a los problemas y que conlleve a un desarrollo sostenido.

SUMMARY

This work was developed with the aim of contributing to the administrative management of the company Studio Creative Zamorarte in order to further their development, market share, and be more competitive.

Zamorarte Creative Studio is a graphic design agency specializing in advertising and promotional products, the experience gained during these years of practice have enabled graphics solutions inspired by the needs and objectives of each company, thus becoming, in the first agency graphic design and advertising specialist in the city of Zamora.

The research paper entitled "STRATEGIC MARKETING ENTERPRISE CREATIVE STUDIO ZAMORARTE, CITY OF ZAMORA" is focused on identifying some relevant aspects in the company so that they can provide alternative solutions to strengthen their image quality service and thus be more competitive in the market.

For the development of the research was necessary to consider several objectives consisting in developing a strategic marketing plan that allows better positioning in the market, it was necessary to conduct a situational analysis, SWOT analysis in order to meet the current state of the company, besides the matrix was developed that allowed high impact analyze key points, and determine the strategies that will help to solve the existing problems of the company.

Note that for the fulfillment of those objectives were implemented methods and techniques.

Regarding the methodology used for data collection methods were applied: scientific, inductive, deductive, analytical served as the basis for information processing, in terms of data collection, we used the following techniques : direct observation, interviews, surveys, and research instruments that gave a clearer picture of the reality of the company.

Among the results was applied one interview with the Manager, 7 employee surveys and 371 users, the information collected was tabulated, interpreted and analyzed, thus detecting certain opportunities and threats, as well as the strengths and weaknesses the company owns.

The discussion presents the situational analysis, SWOT analysis yielded information and identify: strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, by determining these internal and external factors was high impact matrix. With the contrast of these elements, was built strategies for improving internal and external aspects.

Finally there was a proposal based on a Strategic Marketing Plan to improve the operation and services of the company, the same as is the implementation of five strategic objectives, the total cost of this plan amounted to a total of \$ 1.306.50

Finally it has come to the conclusion that the company provides quality service but the lack of a strategic marketing plan is unable to obtain a better position in the market, which is why it is recommended to implement the Strategic Marketing the aim of solving the problems and lead to sustainable development.

c. INTRODUCCIÓN

El desarrollo institucional gira entorno a la administración efectiva, el cambiante y acelerado movimiento del entorno, obliga a las organizaciones a responder efectivamente a este juego de supervivencia, en el cual sólo las que aplican las mejores estrategias disfrutan el valor del triunfo.

Un plan estratégico de marketing es de vital importancia puesto que constituye una herramienta indispensable que permite a las empresas estar preparadas para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro. Su definición se enmarca en el planteamiento de objetivos claros y la asignación de estrategias reales para obtenerlos, y así mantener un cierto nivel de competencia.

Sin embargo ciertas empresas no poseen los conocimientos técnicos en la elaboración y aplicación de planes estratégicos de marketing, que se ve reflejado al momento de determinar las estrategias que ayuden a cumplir sus objetivos, por lo que las actividades son ejecutadas empíricamente y a su vez no se aplica correctamente el Proceso Administrativo dentro de las empresas.

Esta realidad antes mencionada no es ajena a la situación actual que atraviesa la ciudad de Zamora y particularmente la empresa Studio Creativo ZAMORARTE, es por ello que se ha considerado proponer un Plan

Estratégico de Marketing para determinar cuáles son los principales factores que perjudican el desarrollo de la empresa, así como proponer alternativas de solución a los problemas existentes, para mejorar el rendimiento y desenvolvimiento empresarial, con el fin de brindarle un aporte desde la universidad a la comunidad que se beneficia de los servicios ofrecidos por esta prestigiosa entidad.

Para ello se plantearon varios objetivos, partiendo del general el cual se refiere a elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Studio Creativo ZAMORARTE, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado; y cinco objetivos específicos, como son: efectuar un diagnóstico situacional con el propósito de conocer el estado actual de la empresa; realizar un análisis FODA para conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; elaborar una matriz de alto impacto con el fin de determinar estrategias para potenciar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, reducir debilidades y neutralizar las amenazas; y finalmente elaborar una propuesta para la empresa con la finalidad de dar una posible solución a los problemas existentes de la misma.

El presente trabajo de investigación inicia con el resumen el cual contiene una síntesis de los aspectos más relevantes del trabajo investigativo, el mismo permite obtener una visión general del proceso que fue necesario seguir para llegar a plantear los objetivos del Plan Estratégico de Marketing, luego se describe la revisión de literatura que se hace constar algunos conceptos y lineamientos entorno al trabajo; seguidamente se detallan los

materiales y métodos utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los resultados del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida a la gerente, la encuesta aplicada a los empleados la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a la población económicamente activa de la ciudad de Zamora la que permitió conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado. Además se procedió a realizar el diagnóstico situacional, mismo que ayudó a realizar un análisis de los factores externos e internos de la agencia, con la finalidad de establecer la situación real por la que atraviesa en los actuales momentos.

Posteriormente se realizó el análisis FODA con el fin de determinar los factores externos e internos que permitan crear estrategias. Luego de haber establecido las estrategias, se realizó el diseño de los planes de acción en el cual determinamos detalladamente cómo se cumplirán cada uno de los objetivos propuestos, el tiempo y el presupuesto necesario para su ejecución.

Asegurando a la empresa su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los usuarios de esta empresa.

Por último son expuestas las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, mismas que se pondrán a consideración de la gerente de la empresa con el fin de aportar con ideas nuevas que contribuyan a mejorar la administración de la entidad en un futuro próximo. Una de las limitantes que cuenta el proyecto es el elevado costo del cumplimiento de los objetivos

estratégicos, sin embargo la empresa buscaría los medios adecuados para el cumplimiento de los mismos, la cual le servirá para dar solución a los problemas que tiene la empresa, y aprovechar las oportunidades que se presenten con el propósito de desarrollarse en el mercado.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Ciudad de Zamora



Zamora es una ciudad pequeña, localizada en el sureste del Ecuador, capital de la provincia de Zamora Chinchipe, y cabecera del cantón homónimo.

La ciudad de Zamora, capital provincial y del cantón del mismo nombre (uno de los nueve que forman la provincia), tiene 12386¹ habitantes que representan el 49% del total cantonal y el 14% de la población provincial.

Zamora es la primera ciudad más poblada de la provincia, seguida de Yantzaza. Se encuentra situada alrededor de 970 metros sobre el nivel del mar, entre la confluencia de los ríos Zamora, Bombuscaro y Jamboé.

1

<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Zamora ha sido conocida a nivel nacional como la Capital Minera del Ecuador, pero actualmente también como la Ciudad de Aves y Cascadas, dada la constante presencia de diversas aves y cascadas que sobresalen de las quebradas que rodean la ciudad. La ciudad se extiende desde oeste a este en dirección a Cumbaratza. Posee varias líneas de autobuses para el transporte intercantonal e interprovincial, una línea para el transporte urbano y servicio de taxis, que facilitan el recorrido dentro de la ciudad y provincia.

1.1.1. División política de la ciudad

Actualmente la ciudad está dividida en dos parroquias urbanas, con sus respectivos barrios que son:

Parroquias urbanas	Barrio
El Limón	El Limón
Zamora	Benjamin Carrón
	El Libano
	El Remolino
	La Albernia
	La Chacra
	Las Colinas
	Pio Jaramillo Alvarado
	San Francisco (centro de la ciudad)
	San José
	Bombuscara
	Santa Elena
	2 de Noviembre
	10 de Noviembre
	Yaguarzongo
Tunantza	

Fuente: www.wikipedia.org
Elaboración: La autora

Zamora ha sido conocida a nivel nacional como la Capital Minera del Ecuador, por que alberga yacimientos de oro de las minas de Nambija, Chinapinza y Guayzimi.

La ciudad fue fundada por el español Hernando de Barahona el 4 de octubre de 1549, y fue nombrada en honor a la ciudad española donde él había nacido, que lleva el mismo nombre.

Zamora es considerada como un paraíso selvático, cuya flora y fauna tropicales, ejercen una deslumbrante atracción en sus valles que se extienden pasadas las estribaciones de las cordilleras subandinas.

En los últimos años Zamora se ha convertido en una ciudad de gran desarrollo urbano conservando en su geografía la vegetación selvática que acoge a diversidad de animales representativos de la zona, en la que se destacan tapires, capibaras, guatusas, pumas, aves e insectos.

En medio de un manto verde de la ciudad se puede observar la un enorme reloj considerado como uno de los mas grandes del mundo de una magnificencia que sorprende ubicado en la loma del tejar ubica 1600 metros de latitud y un diámetro de 30 metros, una dimensión que es imposible no apreciarlo.

Además Zamora debido a las peculiares características geológicas que la formaron posee una gran riqueza en recursos minerales metálicos y no metálicos, lo que ha despertado el interés del sector minero tanto empresarial como artesanal.

Zamora ofrece a los turistas nacionales y extranjeros varios atractivos turísticos, como el parque Nacional Podocarpus o también llamado jardín

botánico de América, aquí se puede encontrar 360 variedades de orquídeas muchas de ellas son muy vistosas.

Además se puede encontrar una deliciosa gastronomía y tradiciones que mantienen vivas las culturas aborígenes del lugar, e complementan con un entorno natural difícil de negarse a conocer.

1.2. DISEÑO GRÁFICO



1.2.1. DEFINICIÓN

La palabra "diseño" se usa para referirse al proceso de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de factores y elementos con miras a la realización de objetos destinados a producir comunicaciones visuales, se usa también en relación con los objetos creados por esa actividad. La palabra "gráfico" califica a la palabra "diseño", y la relaciona con la producción de objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos. Entonces, "gráfico" no significa dibujos, grabados, figuras, grafismos ni ornamentos, como puede ser el caso en otros contextos.

Entonces, en función de proponer una definición inicial, se podría decir que el diseño gráfico, visto como actividad, es la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos determinados. Un diseño gráfico es un objeto creado por esa actividad.

1.2.2. IMPORTANCIA

Cuando se habla de diseño gráfico, se le suele asociar a una expresión artística alejada del mundo frío y abstracto de los negocios. Sin embargo, con la globalización y todo lo que esto implica en términos de competencia empresarial y diversificación de los mercados, el diseño gráfico ha adquirido una importancia superlativa en cuanto al éxito o fracaso de una empresa, ya que la imagen de ésta es el primer punto de contacto con el cliente o consumidor y puede ser el último si el diseño no resulta atractivo.²

En el área de diseño gráfico, la información obtenida por vía de mercadotecnia (Estudios e investigación de mercados) y procesada por el área creativa, toma forma y cobra vida al materializarse en un mensaje dimensional y perfectamente compatible con el grupo meta (target) al que va dirigido.

En el área de diseño gráfico se crean piezas publicitarias destinadas a ser impresas en diversos medios entre los que destacan; folletos, catálogos,

² <http://www.abaestudio.com/la-importancia-del-diseno-grafico>

manuales, instructivos, posters, anuncios espectaculares y para vía pública, materiales pop (punto de venta) stands, display's, empaques y envases. En todas estas ejecuciones el diseño gráfico juega también un papel esencial en la creación de toda la estructura sobre la cual se construye una marca, la imagen corporativa o identidad visual.

Desde luego el diseño gráfico, es algo mucho más complejo que esto, más allá del manejo de las formas y colores, el diseñador conoce con profundidad a las personas, desde un punto de vista Psico-fisiológico para entender así, los procesos cognoscitivos, preceptuales y emocionales que operan en el receptor, mismos que harán la diferencia entre un mensaje técnicamente correcto y otro que penetra la mente del receptor y deja una huella indeleble, es por tanto innegable la importancia de la participación del diseño gráfico en el éxito al construir una marca.³

1.2.3. EVOLUCIÓN DEL DISEÑO GRÁFICO ⁴

El culto hacia los medios de comunicación visual utilizados en la Antigüedad, como la pintura, la escultura, el dibujo, el mosaico, etc, ha permitido a muchos de ellos informar temporalmente. Desde el siglo XV el diseño gráfico ha sido condicionado por el proceso de evolución tecnológica, su mayor obstáculo: la rápida y exacta multiplicación de un determinado original, hasta el punto de fomentar implícitamente la idea que se trata de una especialidad

³ <http://www.ideativa.com.mx/diseño-gráfico.htm>

⁴ http://www.artediamico.com/portal/sitio/articulos_mo_comentarios.php?it=717&categoria=1

de las llamadas Artes Gráficas o más propiamente, de la industria de la impresión.

El conjunto de operaciones técnicas-proyectuales necesarias para elaborar un modelo singular para una determinada información visual, al objeto de dotarla de la mayor cantidad posible de atributos eficaces, comprensibles y persuasivos para la fácil y completa percepción de su mensaje, es decir, la forma, el color, la tipografía a utilizar, etc., todo esto es algo que hay que considerar razonablemente con independencia del medio técnico empleado para obtener el número de copias deseadas.

A mediados del siglo XV se desarrolló considerablemente al amparo de la Revolución Industrial, especialmente en la segunda mitad del siglo XIX y consolidándose en el siglo XX como auténtico e irreversible fenómeno social. La participación de individuos dotados de habilidad gráfica en la elaboración de mensajes objetivos se manifiesta a lo largo y a lo ancho de las sucesivas etapas de la historia de la comunicación humana. Mensajes por cierto, formalizados de acuerdo a lógicas internas perfectamente coherentes con la función que hoy desempeña el diseño gráfico al servicio de la industrialización y comercialización de mercancías o ideologías.

Si dividimos el diseño en las mayores agrupaciones tipológicas posibles, se reduce el campo de análisis a tres factores principales:

La edición (con el diseño de tipos en primer término, libros, revistas, catálogos y periódicos, etc.)

La publicidad (el diseño comercial, constituido por el cartel, el anuncio y el

folleto).

La identidad (con el diseño de una imagen corporativa, de un lado y el de la señalización e información por medios visuales).

El diseño gráfico, tal como lo conocemos ahora, desarrolla sus elementos esenciales en los años '20 y llega a obtener su perfil actual en los años '80, cuando, a causa de la influencia de nuevos conocimientos desarrollados en psicología, sociología, lingüística y comercialización, el objetivo del diseñador deja de ser la creación de una obra artística y pasa a ser la construcción de una comunicación eficaz. El cambio que se evidencia entre los años '20 y los años '80 muestra la evolución desde una actitud que enfatiza lo estético hacia una que se concentra en lo comunicacional.

1.2.4. CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE DISEÑO GRÁFICO ⁵

Relacionando los procesos de producción se pueden agrupar los productos de diseño desde un análisis tecnológico en:

- **Etiquetas:** las cuales pueden ser frontales, colgantes, de seguridad, envoltentes, etc.
- **Envases:** los más comunes son los rígidos, semirígidos, flexibles y las latas. propiedades.

⁵ <http://www.masqueideas.com/imagenes/clasifidiseno.html>

- **Editorial:** generalmente estos productos se clasifican de acuerdo al tamaño de información que disponen en afiches, flyers o volantes, libros, periódicos, revistas, catálogos, CD, DVD, VHS, etc.
- **Señalética:** incluye señales de peligro, señales de tráfico, señales de banderas marítimas, señales de ferrocarril, entre otras.
- **Cartelería:** carteles formativos e informativos.
- **Identidad corporativa:** marcas, iso-logotipo, papelería comercial y fiscal, billetes, aplicación de marca en arquigrafía e indumentaria, gráfica vehicular.
- **Folletería:** los folletos de acuerdo a su número de páginas pueden ser dípticos (Un pliego), trípticos (dos pliegues), etc. También se los puede clasificar en publicitarios, propagandísticos, turísticos, entre otros.
- **Diseño tipográfico:** tipos sans serif o palo seco, con serif, gestuales, góticas, de fantasía.
- **Diseño de instrumentos de mandos:** pantallas de relojes digitales, de teléfonos móviles, de cámaras digitales, y otros aparatos.
- **Infografía:** mapas, gráficos, viñetas, formularios.
- **Material didáctico:** manuales instructivos, indicaciones de uso, fichas didácticas educacionales, etcétera.

Programas más utilizados

Adobe Creative Suite

- * Photoshop
- * Freehand
- * Illustrator

- * InDesign

- * Dreamweaver

Otras compañías

- * Corel Draw

- * Xara Xtreme

- * Inkscape

- * XaraLX

- * GIMP

- * Sodipodi

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. PLANEACIÓN

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. La planeación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas. Así mismo, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Para que una empresa se pueda organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué deba hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará.

2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Actuar sin planeación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada y empírica.

Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear significa tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse.

Munch y García definen la planeación como:

La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La definición de Gómez Ceja es:

El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

2.1.2. IMPORTANCIA.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.1.3. ETAPAS PARA PLANEAR

- Entender el problema
- Obtener información completa sobre las actividades involucradas
- Analizar y clasificar los datos
- Formular premisas de la planeación
- Formular planes alternativos
- Elegir el plan
- Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones
- Vigilar como progresa el plan propuesto

2.2. ESTRATEGIA

Si bien, la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema y principalmente en la década de los 80.

Stoner, J., la define así:

Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Certo, S., la define como:

Un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo.

También puede definirse como: El patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente. La estrategia pone los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) en juego, frente a los problemas y riesgos que plantea el medio externo.

Toda organización debería tener alguna estrategia de alguna clase, nos dice Sawyer, G.⁶ Sin embargo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales, los cuales, a su vez, deben ser consistentes con la misión de la organización.

Podemos deducir que las estrategias determinan las grandes líneas de acción; la orientación global que deberán adoptar las actividades se realizaran para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Mientras los objetivos responden a la pregunta: ¿Hacia dónde vamos?, la estrategia responde, en términos globales, a la pregunta: ¿Cómo vamos a llegar?

2.2.1. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultado de una organización. Esta crea una dirección unificada que

⁶ Sawyer, G., Elements os Strategy, Management Planning, 1981, p. 3.

establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos. En la realidad podemos observar tres tipos de organizaciones:

1. Las que tiene un gran éxito,
2. Las que logran apenas resultados modestos o marginales,
3. Aquellas que fracasan del todo.

2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan así mismos que debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que si organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.

2.3.1. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Steiner, la define como:

El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar los objetivos.⁷

Aguirre, la define como:

El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

2.3.2. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

⁷ G. Steiner, Planeación Estratégica, CECSA, México, 1985, p. 19-20

2.3.3. IMPORTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

“La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la institución, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento de marketing con el fin de alcanzar objetos determinados”.⁸

2.3.4. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

- Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Mantiene la racionalidad en alto grado.
- Suministra dirección y coordinación.
- Favorece la unidad.
- Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Reduce la posibilidad de extravío.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.

⁸ Robert J. Mockler, “Theory and Practice of Planning,” Harvard Business Review, marzo- abril 1970, Págs. 148-159

- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

2.4. MARKETING

“Es la integración de todas las actividades de la empresa enfocadas a la satisfacción del cliente, con el fin de obtener una rentabilidad.

El marketing se basa en las relaciones de intercambio que satisface los objetos individuales y organizacionales, mediante los procesos de planificación y ejecución de acciones de producto, precio, distribución y comunicación de bienes, servicios e ideas”.⁹

La definición de Marketing más extendida nos dice que es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

2.4.1. FUNCIONES DEL MARKETING.

Las funciones del marketing nacieron en la necesidad de tomar en consideración los factores de la demanda en la planificación de la producción, su función es canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción y la satisfacción de aquellas necesidades.

“El marketing es la aspiración a producir y vender solo aquel tipo de productos que puedan tener demanda”

⁹ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

2.4.2. IMPORTANCIA DEL MARKETING

El marketing es importante por dos razones:

- Es importante para la sociedad porque mejora el nivel de vida de los usuarios y consumidores.
- Es importante para la economía mundial, nacional, regional, y local.

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de servicios, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de servicios, desempeña una función de asesoramiento.

Además, es responsable de la distribución física de los servicios, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final.

2.5. MARKETING ESTRATÉGICO.

El marketing estratégico es una alternativa que se presta para realizar en las empresas que se encuentran ya en marcha, con el objeto de descubrir lo

que necesita el mercado orientando a las empresas hacia la satisfacción de necesidades que constituyen oportunidades económicas, esto es situar la oferta de la demanda: vender lo que se produce o producir lo que se vende.

2.5.1. MARKETING MIX

La mezcla de la mercadotecnia está dividida en **producto, precio, plaza y promoción.**

- **PRODUCTO**

Se conoce como una línea de servicios a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad.

Las líneas de servicios deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores. Para poder desarrollar una con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación para analizar el comportamiento de los consumidores.

- **PRECIO**

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares.

No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de servicios, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

- **PLAZA**

Acceso y facilidades de suministro. Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y una ventaja competitiva. No por el número de puntos de ventas disponibles, sino por su ubicación, dimensión y ambientación.

- **PROMOCIÓN**

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo. El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al

mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado.

“Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios”.¹⁰

2.6. MISIÓN

Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la pregunta: ¿En qué negocio(s) estamos? Definir la misión de la organización obliga a la dirección superior a identificar cuidadosamente, el campo de acción de sus servicios.

Determinar la naturaleza del negocio de la empresa es tan importante para las organizaciones privadas lucrativas como para las no lucrativas. También deben identificar su misión las organizaciones públicas (hospitales, dependencias del Gobierno, instituciones de educación superior).

¿Qué es la misión?

Drucker dice que formular la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, es como preguntar: ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, es una

¹⁰ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

declaración duradera del propósito de una organización, que a diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser.

Es necesario proporcionar diversas definiciones de misión, para dejar claro este concepto. A continuación se exponen definiciones.

Corona Funes:

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

La misión da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Senge, P. señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor.

¿Para qué sirve la misión?

La declaración de la misión sirve en los tres niveles de una empresa (Directivo, Administrativo y Operativo). De acuerdo con Corno Funes¹¹, a nivel directivo le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio. Así se evitarán costosas desviaciones hacia negocios de empresa poco conocidos y con mucho riesgo. Lo cual incide en el deterioro de utilidades y en general, en el desanimo del personal.

¹¹ Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, pp. 4-7

A nivel administrativo, le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) aplicados en la Organización. Asimismo, se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

A nivel operativo, le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que revise su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Todo organismo social tiene una función o tareas básicas, que la sociedad les asigna. Por lo general, la misión de una empresa es la producción o comercialización de bienes y servicios.

2.7. VISIÓN

La determinación de la visión, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.

Corona Funes¹² nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

A continuación se indican diversas definiciones, sobre lo que es la visión.

Corona Funes, la define así:

¹² Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro.

Certo S., afirma que:

Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilidades para que se hagan realidad.

Concluyendo, la visión de una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa.

Para definir la visión de una Organización a futuro, es necesario hacernos tres preguntas básicas y responderlas de manera precisa cada una de ellas.

En la figura que se presenta a continuación se muestran las preguntas básicas para definir la visión.

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa? Al respecto se sugiere que con el grupo de administración, se realice un ejercicio de visualización creativa. Es decir, visualizar cual es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y el compromiso de todos los colaboradores.
2. ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro? Para ello, hay que distinguir y separar los conceptos clave transcritos por consenso.

3. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto? Se aboca a identificar la idea principal a futuro y los aspectos estratégicos para alcanzarla, es conveniente, hacer revisiones periódicas acerca de lo que estamos haciendo en relación con la visión que se ha concebido a largo plazo.

Esta revisión periódica, tiene que ver con la fina recepción de cada colaborador, relacionada con el elemento que le motiva y da sentido al trabajo que realiza diariamente. Esta revisión periódica consiste en observar el grado en el que los colaboradores perciben la existencia de los factores siguientes:

- Orientación y rumbo de la empresa.
- Capacitación de liderazgo.
- Claridad en decisiones estratégicas.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico a tareas operativas.
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.
- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.

Por ello, quienes son responsables de la administración de la empresa, deben desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica, si la definición de la visión está teniendo el efecto esperado.

2.8. EI AMBIENTE INTERNO

El medio ambiente interno de una organización incorpora a los factores internos de la empresa que influyen directamente en la manera de realizar el trabajo y en el modo en se logran los objetivos. A través de estos factores, las empresas adquieren y mantienen una cierta atmósfera u orientación. Entre los factores que constituyen el medio ambiente interno se cuentan los empleados, el ritmo de trabajo, la disposición de las oficinas o de la planta productiva, el estilo de los gestores el sistema de retribución. Sin embargo, el ejemplo que mejor describe esa atmósfera u orientación lo proporciona el concepto de cultura de una organización.

Por cultura de la empresa se entiende el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares¹³. Las familias, grupos de trabajo, organizaciones e incluso naciones enteras poseen sus culturas propias. Los gestores emprenden el desarrollo del personal capacitándolo, fijando sus objetivos y recompensándolo por su buen rendimiento. Todos los miembros de la organización, desde el consejero delgado hasta el último empleado de la oficina, comparten la responsabilidad de los servicios de la empresa.¹⁴

Las pautas exclusivas que les sirven de guía para cumplir con sus responsabilidades, distinguen a su empresa de sus competidores. Para

¹³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168.

¹⁴ T.A. Deal y A. A. Kennedy, "Culture – A New Look through Old Lenses", *Journal of Applied Behavior Science*, noviembre de 1983, p. 50.

perpetuar la cultura, cada empleado transmite a los nuevos empleados los rasgos culturales que más valora.

2.9. EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

El medio ambiente externo de una organización comprende todos los factores que pueden afectar directa o indirectamente a la organización de alguna manera perceptible.¹⁵ Los factores medioambientales afectan a las organizaciones desde dos direcciones: input y output. Estos factores medioambientales (gente dotada de valores, necesidades, y objetivos), recursos naturales limitados y tecnología (equipo y métodos) son partes importantes de su input.

Los factores como las leyes, competencia, tecnología, normas y tendencias socioculturales y ecología pueden afectar directa o indirectamente a la organización.

2.9.1. EL MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO

El medio ambiente económico produce un fuerte impacto en las decisiones y planes de gestión que se realizan en las más diversas áreas. Una economía en fase de expansión afecta directamente a la demanda de servicios de la empresa. Al aumentar la demanda, probablemente será necesario contar contratar más personal o añadir turnos extraordinarios a la jornada laboral.

¹⁵ S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.

En una economía en fase de recesión, habrá que tomar decisiones sobre despidos, habrá que pensar en reducir la escala de producción, o en disminuir el tamaño de la empresa o inclusive en el cierre de plantas productivas u de oficinas.

Un primera paso importante para la comprensión del medio ambiente económico es de definir con exactitud algunos términos. La macroeconomía es el área de estudio que se ocupa de los grandes problemas y temas como la inflación, la recesión, el desempleo y el crecimiento económico. La microeconomía se refiere al estudio de la oferta y de la demanda y de la manera en la que se determinan los precios individuales en el área conocida como el mercado.

2.9.2. EL MEDIO AMBIENTE TECNOLÓGICO

Es el conjunto de medio utilizados por las personas para proporcionar bienestar y sustento humano. La tecnología no sigue un camino, no busca fines y no se sustenta en valores. Es completamente neutral y muy natural. Forma parte de la naturaleza y es la gente la que le da significado, sustancia y función.

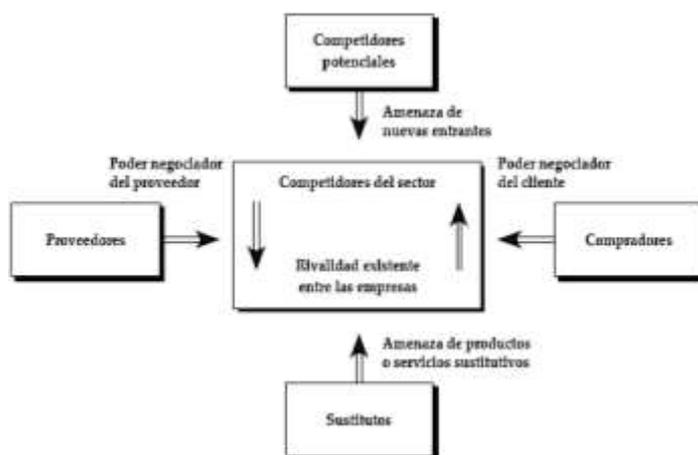
2.9.3. EL MEDIO AMBIENTE POLÍTICO - LEGAL

Está constituido por las normas y regulaciones gubernamentales aplicables a las organizaciones.

2.10. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.¹⁶

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de Harvard Business School Michael Porter en 1979, este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y nos dice que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Gráfico No. 1: Fuerzas de Porter



Fuente: www.crecenegocios.com

Elaborado por: La autora

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Este segmento no será atractivo cuando los clientes tienen una buena organización, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, permitiendo realizar

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

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.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación es una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la calidad de los mismos, por la necesidad de estos insumos para la industria.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En esta fuerza Porter manifiesta que el mercado o el segmento no es atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos existen en cualquier mercado del mundo y es más preocupante cuando estos presentan mejores tecnología, acabados y calidad. La situación se complica si los sustitutos están o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuando menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las cinco fuerzas de Porter propine un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, habitualmente con el fin de evaluar y proyectar la futura empresa o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.11. ANÁLISIS FODA¹⁷

Es necesario exponer algunas definiciones para comprender mejor este concepto.

Instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar. Robbins S.

Es un análisis integrado de una evaluación de las oportunidades de la organización. *De Cenzo.*

Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.¹⁸ De Joaquín Rodríguez.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 1ª Edición. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S. A. Bogotá. 2002. Pag. 56-62

¹⁸ Rodríguez Joaquín, Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, quinta edición, 2004, p.142.

Objetivo del Análisis FODA

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores clave del análisis externo.

El objetivo del análisis FODA es:

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero, en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concentre en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial.

Por tanto, el análisis estratégico FODA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente.

Las siglas de esta útil y práctica herramienta se obtienen de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación de acuerdo con MAPCAL.¹⁹

F= Fortalezas

O= Oportunidades

D= Debilidades

A= Amenazas



Definición: Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

En la identificación de los factores internos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

Cuadro No. 1: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ventajas de las propuestas? • ¿Capacidades del área? • ¿Ventajas competitivas? • ¿Recursos, activos, personal? • ¿Experiencia, conocimiento, datos? • ¿Distribución? • ¿Aspectos innovadores? • ¿Ubicación geográfica? • ¿Precio, valor, calidad? • ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? • ¿Procesos, sistemas, comunicaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desventajas de las propuestas? • ¿Falta de fuerza competitiva? • ¿Reputación, presencia y alcance? • ¿Vulnerabilidades propias conocidas? • ¿Tiempo del proceso? • ¿Robustez de la cadena de suministros? • ¿Efectos sobre las actividades principales? • ¿Confiabilidad de los datos? • ¿Motivación, compromiso, liderazgo? • ¿Acreditación? • ¿Procesos y sistemas?

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto
Elaborado por: La autora

¹⁹ MAPCAL, El plan de negocios, p. 158.

Los dos factores externos son las oportunidades y amenazas, por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que los procesos de la empresa aumenten su participación. Por amenazas se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de los procesos.

En la identificación de los factores externos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

Cuadro No. 2: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrollo del mercado? • ¿Vulnerabilidad de los competidores? • ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? • ¿Influencias globales? • ¿Nuevos mercados? • ¿Nuevas propuestas de servicio? • ¿Desarrollo de negocios o de productos? • ¿Información e investigación? • ¿Sociedades - distribución? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Efectos políticos? • ¿Efectos legislativos? • ¿Efectos ambientales? • ¿Intenciones de los competidores? • ¿Demanda del mercado? • ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? • ¿Mantener las capacidades internas? • ¿Debilidades no superables? • ¿Pérdida de personal clave? • ¿Respaldo financiero sostenible? • ¿Economía – local o extranjera? • ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto
Elaborado por: La autora

¿Qué permite el análisis FODA?

De lo expuesto hasta aquí, el análisis FODA nos permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.

- Permitir explotar las eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Cuadro No. 3: Matriz FODA

		FUERZAS INTERNAS	
		FORTALEZAS → F1 → F2 → F3	DEBILIDADES → D1 → D2 → D3
FUERZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES → O1 → O2 → O3	Alternativas FO Alternativas: Fortaleza y Oportunidad	Alternativas DO Alternativas: Debilidad y Oportunidad.
	AMENAZAS → A1 → A2 → A3	Alternativas FA Alternativas: Fortaleza y Amenaza.	Alternativas DA Alternativas: Debilidad y Amenazas

FODA Alternativas con más de 2 fuerzas
--

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto

Elaborado por: La autora

1. La estrategia FO.

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

2. La estrategia FA.

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

3. La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

4. La estrategia DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Cuadro No. 4: Matriz de Alto Impacto

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

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto

Elaborado por: La autora

2.12. OBJETIVOS

De acuerdo con las etapas anteriores del proceso de planeación estratégica valoración de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, contamos con información que nos permite visualizar de manera integral los recursos de la empresa. En los esfuerzos de planeación y los medios más probables en que su empresa funcionara en el futuro. Ahora, es necesario fijar los objetivos específicos que desea lograr.

La fijación de objetivos implica comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevaran gran cantidad de recursos organizacionales y guiaran muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.

La estructura organizacional y la cadena de objetivos

La planeación estratégica de la empresa, es una función básica de la dirección superior (sin perjuicio de que participen los niveles siguientes). Pero no es función de la dirección superior la planeación operativa de una gran parte de las actividades de la empresa. Tal labor debe ser realizada por las respectivas de la empresa a partir de la planeación estratégica.

El desdoblamiento de la planeación estratégica, táctica y operativa de la empresa radica en la aplicación global del concepto de la cadena de medios-fines a través del organigrama. A este fenómeno administrativo podemos denominarlo *cadena de objetivos y planes*.

Sin la base del organigrama es imposible seguir la cadena descendente. Es necesario establecer primero, la asignación de responsabilidades para que alguien se aboque a la planeación pertinente. Por otra parte, la estructura organizacional debe adaptarse a las necesidades que surgen de la planeación estratégica. Por tanto, la secuencia lógica es básicamente la siguiente:

- Planeación Estratégica.
- Estructura Organizacional.
- Planeación Táctica.
- Planeación Operativa/Cadena de Objetivos y Planes.

Veamos ahora como se lleva a cabo la citada secuencia lógica de cada una de las áreas del organigrama. Los objetivos de cada área quedan establecidos por el(los) responsable(s) respectivo(s). Para ellos, se cuenta con tres fuentes básicas de información.

1. Los resultados logrados en el pasado.
2. Los lineamientos de la dirección superior, así como de las necesidades de los pares. A esto se le denomina integración horizontal y vertical.
3. El propio análisis estratégico correspondiente al área, es decir, al sistema en cuestión (producción y ventas).

2.12.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.

- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.

Existen tres áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

1. Objetivo de posicionamiento
2. Objetivo de ventas
3. Objetivo de rentabilidad

Si realizaríamos un análisis de los distintos objetivos que podrían fijarse en una empresa, veríamos que todos, de una manera u otra, forman parte de una, de dos o de las citadas áreas al mismo tiempo.

1. Objetivo de posicionamiento

El posicionamiento de una empresa, representa la forma como el público (clientes actuales y potenciales) la perciben y recuerdan. En otras palabras, constituye la personalidad distintiva de la empresa.

2. Objetivo de ventas

El segundo objetivo se relaciona con el volumen de ventas que espera que alcance su empresa.

Una empresa vende porque tiene clientes. Es decir, establece su previsión de ventas (los volúmenes de venta que pretende alcanzar en el futuro). Para ello es necesario analizar su empresa desde afuera hacia adentro, considerando:

- El punto de vista del mercado.
- Desde las puertas de su empresa hacia fuera.
- La óptica de los clientes.

El potencial de ventas representa el volumen posible que su empresa podría alcanzar estableciéndose en función del mercado que sirve.

3. Objetivo de rentabilidad

Con la previsión de ventas punto de partida, se establece el objetivo de rentabilidad, que se determina en dinero y representa los beneficios que se esperan obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Podemos definir al beneficio, como la diferencia entre los ingresos y los costos totales de una empresa durante un determinado período.

Una forma de calcular los beneficios consiste en determinar con base en la experiencia los beneficios que se pueden esperar y que, en términos generales, se calcula como un porcentaje de las ventas.

2.12.2. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización.

Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlík y otros,²⁰ como las siguientes:

- *Específicos:* Expresa los objetivos en enunciados de acción con directrices claras sobre lo que se debe hacer.
- *Medibles:* Determine resultados que puedan medirse (de preferencia en términos cuantitativos), de manera que sea fácil determinar si un objetivo ha sido alcanzado o no.
- *Alcanzables:* Establezca objetivos realistas para que sea posible alcanzar los objetivos como fueron enunciados.
- *Escritos:* Escriba cada objetivo; cuando los objetivos están por escrito se les da más valor.
- *Comprensivos:* Establezca objetivos claros en todas las áreas, funcionales básicas en que planean logros, proporcionando un plan único e integrado.

²⁰ Sverdlík y otros, *Administración y Organización*, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91

- *Coordinados*: Coordine los objetivos individuales o de grupo de manera que sean congruentes y contribuyan al logro de metas de otros individuos, grupos y de toda la organización.
- *Prioritarios*: Jerarquice los objetivos según su importancia a fin de proveer guías para la asignación de los grupos.
- *Limitados en tiempo*: Fije plazos para el logro de cada objetivo, cada meta y submeta.
- *Flexibles*: Establezca objetivos que sean modificables según las condiciones.
- *Aceptados*: Acepte cada objetivo (internalizados y considerados como un compromiso por los individuos).

El establecimiento de objetivos ocurre desde el nivel superior hacia los niveles sucesivamente más bajos de la estructura organizacional, en lo que se describe típicamente como cadena de medios-fines. Así, un objetivo (un fin) en un nivel organizacional es un medio para alcanzar un objetivo más amplio o de mayor jerarquía en niveles organizacionales más altos. El éxito en la ejecución de un plan requiere continuidad en la cadena de medios-fines a través de la organización para que los objetivos de largo alcance sean logrados.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló el presente proyecto investigativo con la ayuda de los diferentes métodos que permitieron la elaboración del proyecto, y con el apoyo de las herramientas y técnicas que ayudaron a recabar información lógica, objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud la información requerida para diagnosticar y proponer alternativas de solución a los principales problemas que perjudican el desarrollo empresarial de Studio Creativo ZAMORARTE de la ciudad de Zamora.

1. MATERIALES

Dentro de los materiales que se utilizaron en la presente investigación detallamos a continuación:

- Computadora.
- Flash Memory
- Impresora.
- Tinta de impresora
- Lápiz
- Papel
- Borradores
- Esferos
- Calculadora
- Cd's

2. MÉTODOS

Método Científico

Proporciono el camino para llegar a la verdad; con éste método me ayudó para conocer los referentes teóricos sobre el Plan Estratégico de Marketing; las concepciones, fundamentos, y percepciones obtenidas de las ciencias administrativas para la aplicación práctica de los conocimientos.

Método Deductivo

Permitió obtener información de los factores más relevantes que inciden en el desarrollo empresarial de la ciudad de Zamora, los datos recopilados sirvieron para establecer si la empresa Studio Creativo ZAMORARTE aprovecha adecuadamente las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo y de qué manera gestiona sus recursos para minimizar los riesgos del entorno. Además sirvió para determinar la problemática de la empresa formulando así los objetivos que permitan solucionar y aportar de manera significativa a la misma.

Método Inductivo

Se aplicó para realizar las conclusiones y recomendaciones, además de estudiar y examinar la tabulación de los datos obtenidos de la entrevista y encuestas que se realizó en el trabajo investigativo.

Con la aplicación de este método se analizaron los factores internos con las que cuenta la empresa y formas en que pueden ser aprovechadas y así

afrontar factores externos que puedan afectar a su desarrollo en el ámbito empresarial.

Método Analítico

Permitió realizar el análisis situacional de la empresa en estudio con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee y los aspectos que debe mejorar para el correcto funcionamiento de la misma, debiendo diseñar estrategias para el logro de los objetivos planteados.

Recolección Bibliográfica

Sirvió para recopilar la información de libros, periódicos, revistas y demás documentos en general para la elaboración de los referentes teóricos relacionados con el Plan Estratégico de Marketing, tema en estudio de la investigación.

3. TÉCNICAS

Para el desarrollo del presente proyecto se dio uso de algunas técnicas tales como:

Observación Directa

Permitió observar los principales aspectos importantes de la empresa y sirvieron de sustento principal de la presente investigación tales como los recursos con que cuenta además de los beneficios que ofrece a sus empleados y clientes y la situación por la que atraviesa actualmente

Entrevistas

Se aplicó a la Gerente, que permitió obtener información acerca de la planeación que viene desarrollando la empresa y de los principales problemas que tiene que enfrentar.

Encuestas

Fueron dirigidas a los trabajadores para conocer el comportamiento y pensamiento de cada uno de ellos y a los clientes con el fin de saber si se encuentran satisfechos con los servicios que ésta brinda a la comunidad y que aspectos debe mejorar para su correcto funcionamiento.

La Información que se obtuvo de la encuesta fue tabulada, graficada e interpretada, que sirvió de base para la estructuración de la Matriz FODA y del Plan Estratégico de Marketing.

4. TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN

Se aplicó a la Población Económicamente Activa. Para el cálculo de la población encuestada se partió con el dato del censo 2010, con su respectiva tasa de crecimiento para poder proyectarla al año 2012. Se utilizó la siguiente fórmula:

Proyección de la población

$$P = P_0(1 + i)^n$$

En donde:

P = Población proyectada

$P_0 = \text{PEA}: 10757$ ²¹

$I =$ Tasa de crecimiento de la población: 1.75%

$$P = P_0(1 + i)^n$$

$$P = 10757(1 + 0.0175)^2$$

$$P = 11137$$

Cuadro No. 5: Proyección de la Población

PERÍODO	PEA ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO	PEA PROYECTADA
0	2010	1,75%	10757
1	2011	1,75%	10945
2	2012	1,75%	11137

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

De la población proyectada para el año 2012 que es de 11137 de la cual se extrajo la muestra:

FÓRMULA PARA CALCULAR LA MUESTRA:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

EN DONDE:

N= PEA de la ciudad de Zamora

p= Probabilidad de que ocurra el evento

q= Probabilidad de que no ocurra el evento

Z= Certeza Confianza

E= Margen de error

²¹<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

SIENDO:

N= 11137

p= 0.50

q= 0.50

Z= 95% (1.96)

E= 5% (0.05)

$$n = \frac{11.137 \times (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 (11.137 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{11.137 \times 3,8416 \times 0,25}{0,0025 \times 11.136 + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{10.696}{27,84 + 0,9604}$$

$$n = \frac{10.696}{28,8004}$$

$$n = 371,38$$

$$n = 371 \text{ Encuestas}$$

Para efectos del presente estudio las 371 encuestas fueron aplicadas a la población económicamente activa de la ciudad de Zamora.

f. RESULTADOS

1. ANÁLISIS EXTERNO (FACTORES PEST)

Consiste en realizar un estudio y análisis del mercado en el que actúa la empresa, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo empresarial.

FACTORES POLÍTICO – LEGAL

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios resguardando a los consumidores, y salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo y a otras empresas contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

En nuestro país tenemos un sinnúmero de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, veracidad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

Actualmente el gobierno se encuentra apoyando al sector empresarial facilitando préstamos mediante el CFN y el Banco del Estado, para que puedan invertir en su empresa, con el fin de generar riquezas para el país.

Otro apoyo gubernamental es que el presidente de la república, pidió al Servicio de Rentas Internas (SRI) que se analice la posibilidad de eliminar los aranceles para la importación de todo tipo de maquinaria.

FACTORES ECONÓMICOS

“Hoy por hoy las empresas se ven afectadas por la inestabilidad económica por la que atraviesa actualmente el Ecuador, en este sentido podemos decir que los indicadores para la canasta familiar básica a marzo del 2012 se situó en \$587.36 dólares, esto significa el doble del salario básico”.²²

“El salario mínimo vital se incrementó situándose en el 2012 en \$292,00 dólares; encareciendo los productos de primera necesidad, el desempleo para marzo se encuentra 4.88%; la inflación anual a Marzo-31-2012 se ubicó en 6.12%, por su parte la inflación mensual es de 0.90 % y la acumulada 2.26% en el mismo año ²³ entre otros factores, que afectan en gran medida al normal desempeño empresarial.

Es por esto que la situación económica actual es crítica y el poder del dinero es cada vez más restringido, por consiguiente, las empresas son menos

²² www.inec.gob.ec/home/

²³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

competitivas, arrojando saldos negativos y generando significativas pérdidas en el sector productivo, industrial y comercial, así mismo se puede mencionar que representa una **amenaza**, ya que la inestabilidad económica repercute directamente en el poder adquisitivo de los habitantes limitando su poder de compra.

En la actualidad el sector empresarial de la Publicidad y Artes Gráficas se ven afectados por la inestabilidad económica, la constante subida de los precios de la materia prima, e insumos para la elaboración de los diferentes productos de diseño gráfico y publicidad, que afectan directamente en gran medida a la empresa.

Las instituciones del sector financieros otorgan créditos a pequeños empresarios a una tasa de interés del 9% esta facilidad crediticia permite que los pequeños empresarios puedan realizar cualquier tipo de inversión para su sector.

FACTOR SOCIO-CULTURAL

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que dan forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

De esta manera la relación socio-cultural en el ámbito empresarial determina características propias de consumo sobre todo dentro del campo del diseño gráfico y publicidad.

Es así que la empresa en cualquier ámbito, social, económico, etc. juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial de la ciudad, de allí que es muy importante la participación de la empresa Studio Creativo Zamorarte, ya que permitirá crear mayor fuentes de empleo de manera directa e indirecta y con ello contribuir al desarrollo y crecimiento de la economía local a demás de la mejora de la calidad de vida de las familias.

FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas.

El avance vertiginoso de la tecnología en la actividad del diseño gráfico y publicidad deben afrontar cambios significativos para volverse competitivos, estos cambios se encuentran ligados a la economía del país y al poder adquisitivo que tiene las empresa, que de alguna manera se encuentran limitadas. Por tal razón las organizaciones deben luchar para mantener a sus clientes y con ello su permanencia en el mercado.

En cuanto al diseño gráfico y publicitario la tecnología ha ido avanzando a pasos gigantescos, como por ejemplo la MacBook, 2,6 GHz, plotter de 3.20

metros de ancho de tinta solvente, plotter de 1.50 metros de ancho de tinta látex (ecológica), hp de 1220 dpi reales para impresiones de lonas, banner, vallas, ampliación de fotografías en tela y lienzo etc. Esta maquinaria podría constituirse en una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la empresa. Por tanto, la empresa Studio Creativo Zamorarte debería innovarse tecnológicamente con la finalidad de optimizar sus servicios y permitiendo así cumplir satisfactoriamente a sus clientes.

Cuadro No. 6: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES PEST

FACTORES	CARACTERÍSTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
FACTOR POLÍTICO	Apoyo a los empresarios	X				8	0,28
	Convenios con otros países para no pagar impuestos	X					
FACTOR ECONÓMICO	Empleo	X				10	0,34
	Salarios básicos unificados		X				
	Población económicamente activa		X				
FACTOR SOCIAL	Cultura Arraigada		X			3	0,10
FACTOR TECNOLÓGICO	Innovación	X				8	0,28
	Tecnología	X					
TOTAL						29	1

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

- **COMPETIDORES**

Es la congruencia de la multitud de las empresas en libre mercado que para conseguir la venta de sus productos o servicios pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan de sus costos de producción del servicio, y que se mantenga en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real, es decir es la lucha entre las empresas por lograr una mayor acogida de sus productos o servicios dentro del mercado. Poniendo cada una de estas a consideración de los consumidores o usuarios, la cantidad, calidad y precio, que hayan de acuerdo a las necesidades de dichos consumidores.

Lo que significa que la competencia está conformada por las empresas que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidores a todas las empresas que prestan el servicio de diseño gráfico y publicidad en la Ciudad de Zamora, de las que podemos citar las siguientes:

- **MAXRED**

Se encuentra ubicada en la Pío Jaramillo y Amazonas, esta empresa presta su servicio desde el año 2000 por lo que ha ganado su credibilidad y confianza de sus clientes. La empresa dispone de un plotter de impresión que le permite atender de manera rápida las necesidades del mercado,

cuentan con su propia página web que le permite de alguna manera facilitarles y dar a conocer su servicio a las diferentes personas e instituciones, de la misma forma cuenta con una publicidad en el medio por lo que resulta uno de los competidores más fuertes.

- **DISEÑOS DE LINK**

Esta empresa no realiza ningún tipo de publicidad, sin embargo son considerados como competidores por la trayectoria que tienen en el mercado local. Así mismo, los compromisos políticos de sus propietarios le han permitido ganar espacio con algunas instituciones públicas de la localidad.

Estas empresas son consideradas como los competidores directos en la ciudad de Zamora para la empresa Studio Creativo ZAMORARTE.

- **PROVEEDORES**

Es una de las fuerzas competitivas básicas del entorno, los proveedores suministran a las compañías todo aquello que ésta requiera ya sea materiales, materia prima, insumos, entre otras, permitiéndoles desarrollar sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

Hoy por hoy las organizaciones deben asegurar su suministro con proveedores confiables a través del desarrollo de programas los cuales tengan como misión mejorar su estructura, teniendo como eje la competitividad.

Las condiciones de negociación son flexibles puesto que ya se ha trabajado con estos proveedores.

Los siguientes proveedores son los siguientes:

Cuadro No. 7: Proveedores

PROVEEDORES	INSUMOS	CIUDAD
Grafimundo	PVC Adhesivos	Loja
Tapicentro	Lonas	Loja
La Reforma	Tintas Papelería	Loja
Ecuador WRISTBANDS	Brazaletes de identificación	Quito
IMMEVI	Vinilos adhesivos Roll up	Cuenca
Graphic	Material POP	Guayaquil

Fuente: Investigación Directa y entrevista

Elaborado por: La autora

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Los productos sustitutos del diseño gráfico y publicidad en la actualidad tienen relación con el mundo de la electrónica. Aunque estos productos sean muy atractivos y aunque consigan hacerse un buen sitio en el mercado, hoy por hoy no hay indicios de que estos productos sean una amenaza para las empresas de diseño gráfico y publicidad. Por otra parte, aunque haya

aparecido el catálogo digital, la tendencia en el mundo empresarial es utilizar más productos de empresas de artes gráficas.

También se puede considerar como productos sustitutos de la publicidad a la radio, prensa y televisión que cubren la misma necesidad de dar a conocer el producto o servicio de la empresa, estos, en cierto grado son una amenaza para la empresa.

1.2. LAS CINCO FUERZAS PORTER

Como punto de partida para el desarrollo de estrategias, se utilizará el modelo diseñado por Michael E. Porter para comprender el entorno en el que se desenvuelve la empresa Studio Creativo ZAMORARTE. Este modelo es comúnmente utilizado por consultores de estrategia corporativa como un marco de referencia para la elaboración de matrices de estrategias basadas en el conocimiento de las competencias de la empresa con respecto a sus competidores, proveedores, clientes y el entorno en general.

El marco de análisis diseñado por Michael Porter enumera y describe cinco fuerzas del entorno en el que se encuentra una empresa para realizar una evaluación cualitativa de la posición estratégica ocupada por la misma dentro de su entorno. Es utilizado como un marco de referencia para obtener un cuadro descriptivo de la industria y el contexto en la cual la empresa opera, para lograr desarrollar estrategias de negocio que le permitan a la empresa explotar sus ventajas y atenuar sus falencias con respecto a sus competidores.

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dependiendo de qué tan atractivo sea el mercado va a existir la posibilidad de que más empresas quieran participar en el mismo, esto también afectará la competencia.

Las barreras de entrada son características únicas que definen a la empresa, pueden crearse obstáculos para reducir la tasa de entrada de nuevas empresas, para de esta manera mantener el nivel de beneficios para los que ya están en el mercado.

La empresa Studio Creativo ZAMORARTE, no está preparada completamente para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar esto es que en la actualidad la empresa no cuenta con capacidad tecnológica aceptable la misma que le imposibilita a cumplir con los requerimientos del mercado de una manera rápida. Pero se puede destacar que dispone de un equipo de profesionales especializados, además la empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico de la ciudad, en el transcurso del tiempo que viene funcionando ha ido ganando credibilidad y confianza de sus clientes, y así poder entrar en un plano competitivo con las que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten, cabe señalar que es necesario ajustar o fortalecer algunas variables tales como : capacidad del recurso económico, capacitación al personal, etc.

2.- La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en el mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Existen algunas empresas dentro de la Ciudad de Zamora que ofrecen productos similares a los de Studio Creativo ZAMORARTE. La competencia directa de la compañía son las empresas MAXRED, Diseños DE LINK que llevan más de diez años en el mercado local y poseen experiencia en diseño gráfico.

Las características más relevantes son:

- La empresa MAXRED a partir del ingreso de Studio Creativo ZAMORARTE en el mercado local, la principal estrategia competitiva implementada ha sido bajar los precios para frenar el crecimiento de la empresa.
- Negocios establecidos desde hace algún tiempo, lo que les otorga cierto grado de reconocimiento en el mercado local (MAXRED, Diseños DE LINK).

Es difícil establecer la tasa actual de crecimiento del sector de diseño gráfico y publicidad, dada la poca información disponible al respecto, sin embargo, es posible deducir que el mercado aún está lejos de verse saturado. Es aquí,

donde la empresa pretende a través de un servicio de calidad y valor agregado, diferenciarse de la competencia.

3.- Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. 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 empresa Studio Creativo ZAMORARTE dispone de varios proveedores tanto a nivel regional como nacional, que se han identificado con la finalidad de no depender de uno solo, con ello la empresa podrá adquirir la materia prima a precios cómodos y en el momento oportuno.

En el mercado regional y nacional existen varios ofertantes de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de diseño gráfico y publicitario es por ello que no existe empresas monopólicas, por lo tanto los precios son casi los mismos. Los proveedores de la empresa Studio Creativo ZAMORARTE mantiene un precio bajo comparado con otros, además ofrecen productos de calidad, garantizados, buen servicio, las formas de pago son al contado y a crédito para 3, 6 y 12 meses de acuerdo al monto.

En algunas ocasiones los insumos no se ha entregado en el tiempo indicado por problemas de caso fortuito, debido a esto la empresa no a podido cumplir con lo establecido.

4.- Poder de negociación de los clientes

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicio y por consiguiente la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes de la empresa Studio Creativo ZAMORARTE, son un factor fundamental para la buena marcha de la misma, siendo necesario ofrecer las facilidades y garantías necesarias.

La empresa ofrece a sus clientes un servicio de calidad, precios bajos, entrega oportuna, asesoramientos gratuitos en marketing para que tomen la mejor decisión, visitas personalizadas para dar a conocer el portafolio de productos y servicios, atención personalizada y a tiempo, además se entrega los productos directamente en el lugar de destino del cliente, en el caso de los rótulos y letreros que son ubicados fuera de la ciudad, son trasladados hacia el lugar de instalación, con un costo adicional.

La finalidad es dar un valor diferencial al servicio, además satisfacer las necesidades y objetivos de nuestros clientes.

Pero debe mejorar algunas falencias para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas que beneficien directamente al cliente.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos existen en cualquier mercado del mundo y es más preocupante cuando estos presentan mejor tecnología, acabados y calidad. La situación se complica si los sustitutos están o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

En lo referente a productos sustitutos de la empresa no se ve muy afectada, porque en la actualidad son muy pocos los productos que sustituyan.

1.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta de análisis que nos, permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa ZAMORARTE con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito del sector en que se desenvuelve.

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de ZAMORARTE a MAXRED y a Diseños DE LINK debido a la labor que han venido realizando estas empresas durante varios años en ciudad.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

Cuadro No. 8: Factores MPC

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Calidad del producto
Publicidad
Posición financiera
Adquisición de la tecnología de punta

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

Procedimiento:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en el sector, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

PESO	Sin importancia 0,0
	Muy importante 1,0

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

IMPACTO	Debilidad grave 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Cuadro No. 9 Matriz de Perfil Competitivo

ACTORES		ZAMORARTE		MAXRED		Diseños DE LINK	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Fidelidad de los clientes	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Precios competitivos	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Calidad del servicio	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Publicidad	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Posición financiera	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9
Nivel tecnológico	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
TOTALES:	1		2,8		3,6		2,6

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

Competidores:

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

Basándose en la valoración de los factores clave de éxito del sector en la que se desenvuelve MAXRED y el grado de debilidad y fortaleza se muestra como el competidor más fuerte del mercado.

2. ANÁLISIS INTERNO (DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL)

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa; ayuda a reconocer los logros y ventajas competitivas que tiene la organización con relación a otras, también nos permite estudiar los factores vulnerables, es decir donde tiene inconvenientes para surgir.

- **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE**

Studio Creativo ZAMORARTE, es una Agencia de Diseño Gráfico y Publicidad, que nació el 07 de junio de 2010 con el objetivo de ofrecer servicios de diseño gráfico - publicitario a la comunidad de Zamora Chinchipe inspirados en las necesidades de las empresas locales, constituyéndose así, en la primera agencia de diseño gráfico y publicidad especializada en la Ciudad de Zamora.

La agencia es una entidad de carácter privado, integrada a la Junta Nacional de Defensa de Artesanos Calificación Artesanal No. 101139, además ha obtenido un registro único de proveedor que le permite ofertar a entidades contratantes sus productos.

Es importante resaltar la ardua labor que ha venido desempeñando la empresa, que si bien es cierto han permitido ganar participación en el mercado y ha hecho posible que la empresa goce de una situación

privilegiada entre los clientes y empresas locales, por la confianza y credibilidad ofrecida.

En la actualidad, la empresa cuenta con un equipo de trabajo de siete personas, que laboran en jornada completa de 08h00 – 12h00 y de 14h00 – 18h00, entre ellos Gerente, Secretaria, Contadora, Diseñadores Gráficos y Agentes Vendedores, los mismos que constantemente demuestran su profesionalismo en cada uno de los proyectos realizados, incluso la empresa se desenvuelve en el amplio campo del Marketing y Publicidad, por lo que se puede decir que se trata de una PYMES de tamaño pequeño, pero como amplias proyecciones a mercados provinciales.

- **OBJETO**

- **Asesoramiento en Marketing**

La empresa es consciente de lo importante que son los clientes, por ello, tiene como objetivo darles el mejor servicio y asesorarlos de la mejor manera posible.

Es por ello que brinda asesoramiento en marketing la misma que está a cargo de la Gerente con la finalidad de ayudar a sus clientes a tomar las decisiones mas adecuadas para su organización.



- **Diseño Gráfico**

La empresa construye una imagen sólida y diferente en un mercado exigente.

- **Diseño de Logos**

Elabora diseños de logotipos de forma individualizada y personalizada de acuerdo a las necesidades y el gusto de los clientes.



- **Diseño de Isotipos**

Desarrolla el Diseño del Isotipos más apropiado para la empresa.



- **Diseño de Tarjetas**

Se elabora tarjetas de presentación con colores que resalte y demuestre el rubro de la empresa.



- **Diseño de Revistas**

Desarrolla revistas y catálogos, desde su análisis de estructura, el diseño de propuestas, el maquetado, la preparación para imprenta y la posterior impresión.



- **Diseño de Folletos**

Realiza folletos que capten la atención del cliente, originales y destinados a transmitir una buena imagen para la empresa. Diseño de folletos elaborados con el fin de destacar a la empresa por encima de cualquier competencia que pueda tener e incrementará su resultado y eficiencia.



- **Imagen Corporativa**

Brinda a las empresas u organizaciones una proyección visual coherente y cohesionada por medio de un manual de identidad gráfica.



- **Imprenta**

Impresión de afiches, trípticos, volantes, papelería institucional y más



- **Rotulación y Gigantografías**

Realiza Gigantografías, rotulación en diferentes diseños de acuerdo a sus necesidades.



- **Material POP**

Suministro de material publicitario (material POP) de alta calidad e innovación.



- **DOMICILIO**

- **Macro localización**

Para llegar a establecer la localización efectiva de la empresa, se analizó algunos factores tales como: los servicios básicos que existen en el sector, cercanía geográfica con el mercado demandante, otro factor determinante para la ubicación es la disponibilidad de la materia prima, por ello la empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, Región Sur, provincia de Zamora Chinchipe y cantón Zamora.

Gráfico No. 2: Mapa de la Provincia de Zamora Chinchipe



Fuente: www.google.com.ec
Elaborado por: La autora

○ **Micro localización**

Por la oportunidad de mercado existente se encuentra ubicada estratégicamente en la ciudad de Zamora, en las calles Pío Jaramillo y Diego de Vaca, edificio Zhindon segundo piso, sector considerado como el corazón comercial de la ciudad por los múltiples comercios que se encuentran en sus alrededores y el constante tránsito de personas existentes en la zona.

Para dar mayor claridad se presenta un bosquejo en donde se detallan las calles que circundan el área de ubicación.

Gráfico No. 3: Ubicación de Zamorarte



Fuente: Studio Creativo Zamorarte
Elaborado por: La autora

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

La infraestructura con la que cuenta la empresa es arrendada, la cual está distribuida por el área administrativa, de contabilidad, producción y de ventas, cuenta con sus respectivos muebles y equipo de oficina, con los servicios básicos necesarios para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente en sus labores encomendadas.

- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

No cuenta con una estructura organizativa establecida lo que le limita a tener un buen desempeño de los empleados.

- **Administración**

La empresa se encuentra dirigida por la Ing. Denisse Aguilar, gerente-propietaria.

- **Factor Humano**

- a. **Administrativo**

- 1 Gerente
- 1 Secretaria
- 1 Contadora

- b. **Técnicos**

- Diseñadores Gráficos (2)
- Vendedores (2)

Cuadro No. 10: EMPLEADOS DE LA EMPRESA

PERSONAL	PUESTO	AÑOS DE TRABAJO	TÍTULO
Beatriz Cueva	Secretaria	1 ½	Bachiller
María del Cisne Ordóñez	Contadora	1	Lic. Contabilidad
Jorge Escudero	Diseñador Gráfico	2	Tlgo. Diseño gráfico
Joffre Tamayo	Diseñador Gráfico	1	Tlgo. Diseño gráfico
Katherine Villalta	Vendedor	2	Estudiante Universitario
Patricio Armijos	Vendedor	1	Tlgo. Marketing y Publicidad

Fuente: Studio Creativo Zamorarte
 Elaborado por: La autora

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS.

3.1. ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

La entrevista se la realizó a la Ing. Denisse Aguilar, profesional que viene ejerciendo el cargo de Gerente-propietaria desde la creación de la empresa.

1. ¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?

La empresa no cuenta con una estructura orgánica administrativa.

2. ¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?

Viene funcionando correctamente por lo que la empresa se encuentra legalmente constituida.

3. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

La empresa Studio Creativo ZAMORARTE cuenta con misión y visión, pero no se encuentra bien establecida, por lo que se hace necesario que se rediseñe en función de los objetivos de la empresa.

4. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la empresa son de buena calidad?

Los servicios han tenido una buena aceptación en el mercado por la innovación en productos y diseños y sobre todo por calidad, además la empresa cuenta con un valor agregado que es el asesoramiento gratuito, visitas personalizadas y entrega a domicilio.

5. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios de la empresa?

Los servicios y productos que ofrece la empresa no son dados a conocer por ningún medio publicitario sin embargo en esporádicas ocasiones se han hecho hojas volantes.

6. ¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún tipo de promoción.

7. ¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la producción del producto?

A la empresa le proveen de insumos de Loja, Cuenca, Guayaquil y Quito y son Grafimundo, Tapicentro, La Reforma, Ecuador WRISTBANDS, IMMEVI y Graphic.

8. ¿Cuáles son sus competidores?

MAXRED, Diseños DE LINK que es nuestra mayor competencia.

9. ¿Studio Creativo Zamorarte cuenta con un Plan Estratégico de Marketing?

Al momento la empresa no posee un Plan Estratégico de Marketing.

10. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?

Si porque contribuiría al mejoramiento empresarial

11. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?

Existe una colaboración por parte de todos los empleados lo que permite que se cumpla con lo establecido.

12. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?

El personal es capacitado de vez en cuando lo que permite potenciar su desarrollo profesional y ayuda que la empresa competitiva.

13. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

Si, porque conocen las funciones que tiene que desempeñar

14. ¿En cuánto a la estructura física y a la maquinaria con la que cuenta la empresa, cree Ud. que es la adecuada?

La infraestructura con la que cuenta es adecuada para su funcionamiento de la empresa, cabe recalcar que el local es arrendado y está ubicado en un lugar céntrico de la ciudad donde hay afluencia de personas.

No posee maquinaria sofisticada que permita cumplir los requerimientos de los clientes, además no cuenta con los software originales lo que ocasiona un gasto adicional.

15. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico de Marketing?

Que se tomen en consideración todas las falencias que posee la empresa, para dar solución y ser una empresa competitiva y por ende tener un mejor posicionamiento en el mercado.

3.2. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

Para conocer la situación en la que se desenvuelven los empleados de la empresa Studio Creativo Zamorarte, fue necesaria la aplicación de la siguiente encuesta que permitió llegar al siguiente análisis:

1. ¿Qué nivel de educación posee usted?

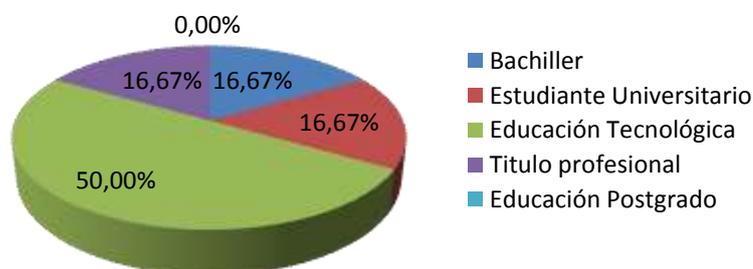
Cuadro No. 11: Nivel de Educación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Bachiller	1	16,67%
Estudiante Universitario	1	16,67%
Educación Tecnológica	3	50%
Titulo profesional	1	16,67%
Educación Postgrado	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 4: Nivel de Educación



Interpretación y Análisis

En lo que se refiere a esta pregunta, de los datos adquiridos se puede determinar que de los 6 encuestados, 1 es bachiller que representan el 16.67 %, 1 que es estudiante universitario, representan en 16,67 %, 3 tienen una tecnología, que representa el 50 % y 1 posee un título profesional de Contabilidad, que representan el 16,67 %. Por lo que sería indispensable que todos los trabajadores se instruyan y puedan adquirir nuevos conocimientos con el fin de aplicar y contribuir en sus labores cotidianas.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

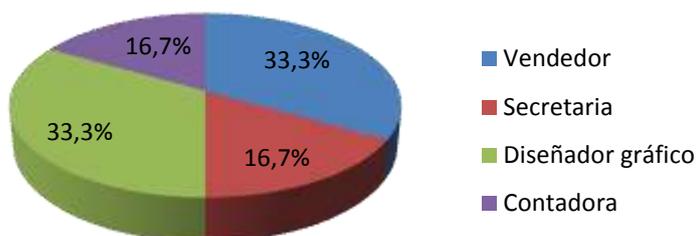
Cuadro No. 12: Cargo que Desempeñan

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Vendedor	2	33,3%
Secretaria	1	16,7%
Diseñador gráfico	2	33,3%
Contadora	1	16,7%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 5: Cargo que Desempeñan



Interpretación y Análisis

El 33.3% (2 empleados) manifiestan que desempeñan el cargo de vendedor, el 16.7% (1 empleado) dice que cumple el cargo de secretaria, el 33.3% (2 empleados) poseen el cargo de diseñador gráfico, Mientras que el 16.7% (1 empleado) tiene el cargo de Contadora. La empresa cuenta con el personal necesario para cumplir sus objetivos.

3. ¿Cuál es su experiencia en funciones similares a las que ahora realiza, dentro de otras empresas?

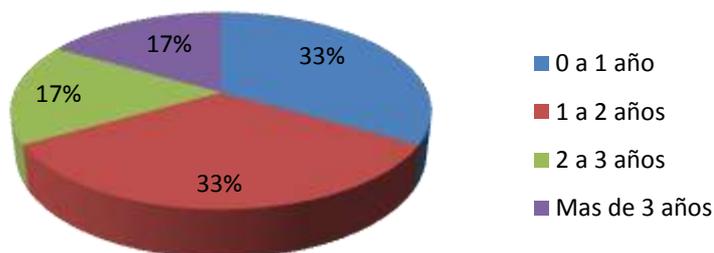
Cuadro No. 13: Experiencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
0 a 1 año	2	33%
1 a 2 años	2	33%
2 a 3 años	1	17%
Mas de 3 años	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 6: Experiencia



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 33% (2 empleados) manifiestan que tienen experiencia de 0 a 1 año en cargos similares, el 33 % (2 empleados) expresan que poseen una experiencia de 1 a 2 años, el 17% (1 empleado) 2 a 3 años de experiencia, mientras que el 17% (1 empleado) cuenta con una experiencia cumpliendo funciones similares. Con esto podemos deducir que el personal cuenta con la experiencia para cumplir correctamente sus funciones asignadas.

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

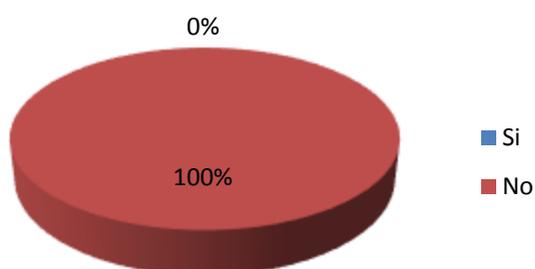
Cuadro No. 14: Misión y Visión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 7: Misión y Visión



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados podemos afirmar que el 100% (6 empleados) expresaron que no conocen si la empresa cuenta con una misión y visión definida. Esto nos indica que se debería rediseñar un mapa estratégico y dar a conocer a todos los empleados para trabajar por un fin común.

5. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

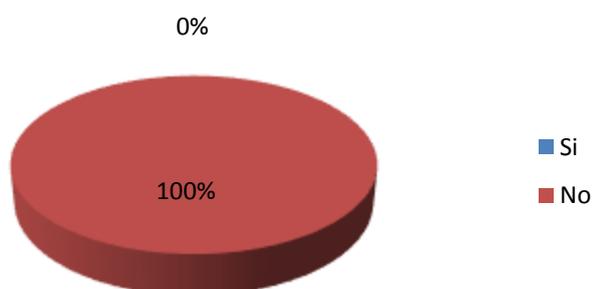
Cuadro No. 15: Plan Estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 8: Plan Estratégico



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que el 100% dijo que no se aplica ningún plan de estratégico de marketing.

Se debería implantar un plan que le permita cumplir con sus objetivos establecidos y así lograr ser más competitiva y a la vez posicionarse de mejor forma en el mercado.

6. ¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?

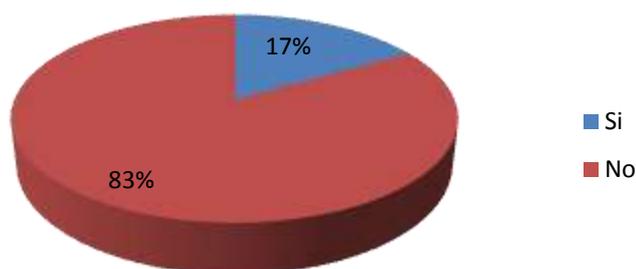
Cuadro No. 16: Tecnología

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 9: Tecnología



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 17% de los empleados manifiesta que la empresa si cuenta con maquinaria de última tecnología y el 83% restante dice que no cuenta. Esto demuestra claramente que la empresa no posee con tecnología de punta para la elaboración de los diferentes productos.

La empresa debería invertir en maquinaria para cubrir en su totalidad con sus requerimientos de una forma más rápida y dejar de depender de otras instituciones.

7. ¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?

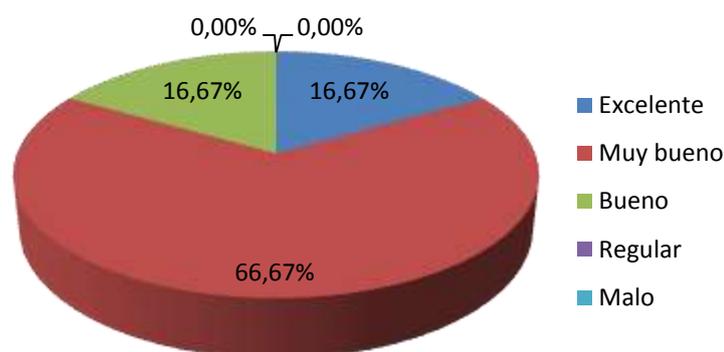
Cuadro No. 17: Servicios que presta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Excelente	1	16,67%
Muy bueno	4	66,67%
Bueno	1	16,67%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No.10: Servicios que presta



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a la calificación del servicio que prestan, los empleados contestaron en un 16,67% como excelente, el 67,67% como muy bueno y el 16,67% consideran que es bueno.

La empresa podría mejorar el servicio con la implementación de un plan estratégico de marketing.

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

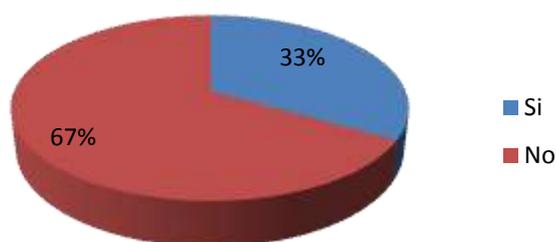
Cuadro No. 18: Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 11: Capacitación



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 33 % (2 empleados) opina que la empresa si brinda capacitación, mientras que un 67% (4 empleados) no reciben capacitación.

Sería importante que la empresa realice capacitaciones; puesto que de esa manera mejoraran los conocimientos de sus empleados y eso les permitirá ser más eficientes en su trabajo y brindar un mejor servicio a los usuarios.

9. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

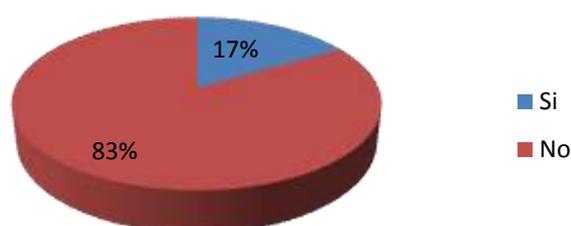
Cuadro No. 19: Estructura Orgánica-Funcional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 12: Estructura Orgánica-Funcional



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 17 % (1 empleado) manifiesta que la empresa si cuenta con una estructura orgánica funcional; mientras que el 83 % (5 empleados) opina que no cuenta.

Una empresa que no se encuentra estructurada orgánica y funcionalmente conlleva a ciertos problemas entre ellos a que los empleados no conozcan de una manera clara cuales son las funciones que deben desempeñar.

10. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

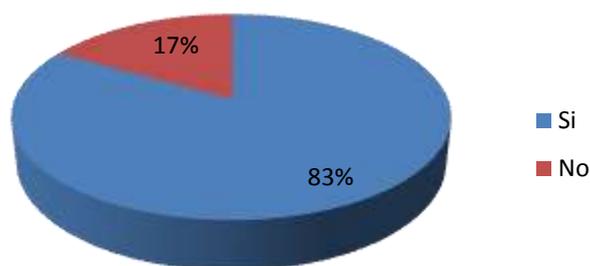
Cuadro No. 20: Mejorar la estructura

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte

Elaborado: La autora

Gráfico No. 13: Mejorar la estructura



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 17% de los empleados manifiestan que no se debe mejorar, el 83% que si se debe mejorar la estructura de la empresa, lo cual significa que se debe diseñar una estructura orgánica-funcional para mejorar el proceso administrativo.

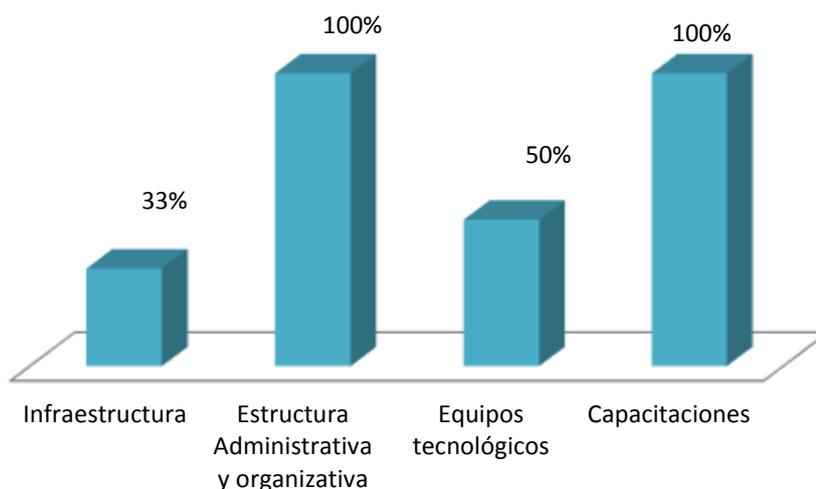
11. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

Cuadro No. 21: Sugerencias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Infraestructura	2	33%
Estructura Administrativa y organizativa	6	100%
Equipos tecnológicos	3	50%
Capacitaciones	6	100%

Fuente: Empleados de Zamorarte
Elaborado: La autora

Gráfico No. 14: Sugerencias



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 33% se debería tomar en cuenta la infraestructura, el 100% la Estructura Administrativa y Organizativa, el 50% que se debe tomar en cuenta los equipos tecnológicos y finalmente el 100% con capacitaciones para mejorar la estructura de la empresa. Con estos factores se puede deducir que la

Estructura Administrativa y las Capacitaciones son un componente de gran ayuda para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Todas estas sugerencias son de gran importancia, puesto que el empleado manifiesta aquello que hace falta para que el ambiente de trabajo sea el más idóneo y para un mejor desenvolvimiento.

3.3. ENCUESTA APLICADA A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE LA CIUDAD DE ZAMORA

Para conocer el servicio que presta Studio Creativo Zamorarte, se aplicaron las encuestas a los usuarios de la ciudad de Zamora, lo que ayudara a llegar a las conclusiones adecuadas para el presente trabajo.

DATOS GENERALES:

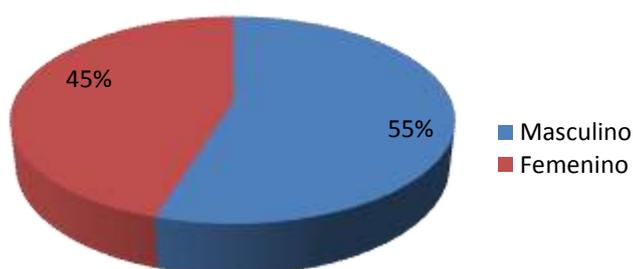
Cuadro No. 22: Sexo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Masculino	203	55%
Femenino	168	45%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 15: Sexo



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De una muestra equivalente a 371, el 55% de los encuestados son hombres y el 45% corresponden al género de femenino.

Se deduce de la información presentada, en su mayoría esta representada por el género masculino.

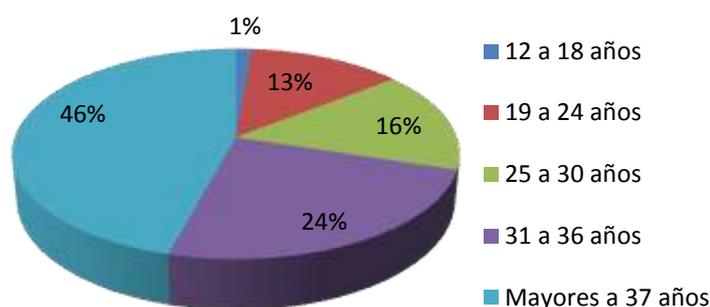
Cuadro No. 23: Edad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
12 a 18 años	5	1%
19 a 24 años	48	13%
25 a 30 años	58	16%
31 a 36 años	90	24%
Mayores a 37 años	170	46%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 16: Edad



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De las personas encuestadas, los datos numéricos de edad mantienen el siguiente rango: el 1% de 12 a 18 años, el 13% se encuentra en edades de 19 a 24 años, 25 a 30 años corresponden a 16%, 31 a 36 años con un 24% y el 46% mayores a 37 años.

De la presentación de datos, se puede decir que la mayoría de encuestados son de edad a mayores de 37 años.

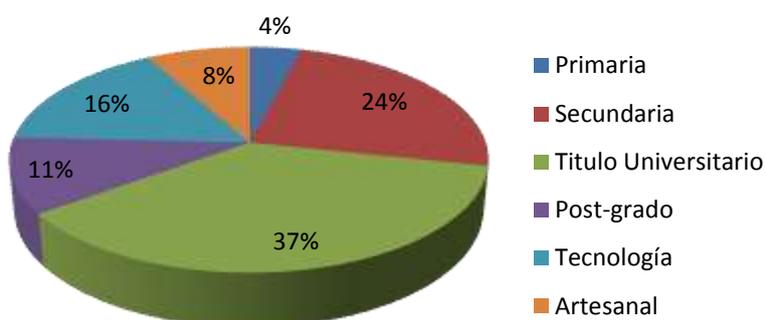
Cuadro No. 24: Nivel de Estudios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Primaria	15	4%
Secundaria	90	24%
Título Universitario	136	37%
Post-grado	40	11%
Tecnología	60	16%
Artesanal	30	8%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 17: Nivel de Estudios



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados, se puede decir que el 4% de los encuestados tiene un nivel de estudios de primaria; el 24% mantienen un nivel de secundaria, el 37% ha obtenido un título, el 11% tiene titulaciones de post-grad; el 16% tiene estudios de tecnología y finalmente 8% tiene un nivel de estudios artesanal.

De los datos presentados podemos decir que de todas las personas encuestadas la mayoría tienen una formación de tercer nivel o han cursado la universidad.

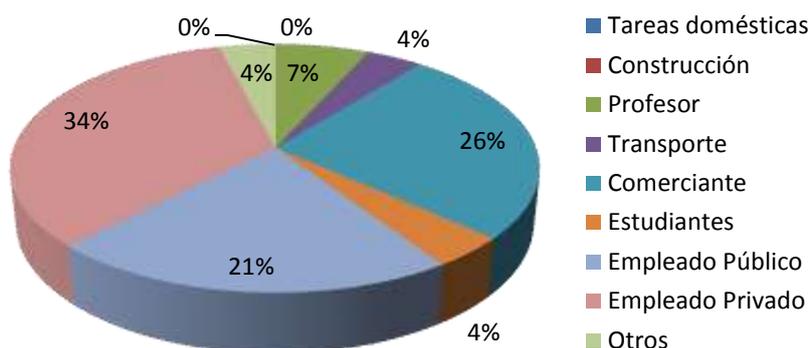
Cuadro No. 25: Ocupación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Tareas domésticas	0	0%
Construcción	0	0%
Profesor	25	7%
Transporte	15	4%
Comerciante	96	26%
Estudiantes	15	4%
Empleado Público	80	22%
Empleado Privado	125	34%
Otros	15	4%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 18: Ocupación



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los 371 encuestados, en igualdad de rangos del 0% en tareas domésticas y construcción; el 7% son profesores; en porcentajes iguales del 4% se obtiene ocupaciones de transporte, estudiantes y otros oficios; el 26% son comerciantes, el 21% son empleados públicos y por último el 34% son empleados privados.

Se puede deducir que de las personas encuestadas en su mayoría trabaja para empresas privadas o pertenecen a ellas.

1. ¿Ha requerido de los servicios de diseño gráfico y publicidad?

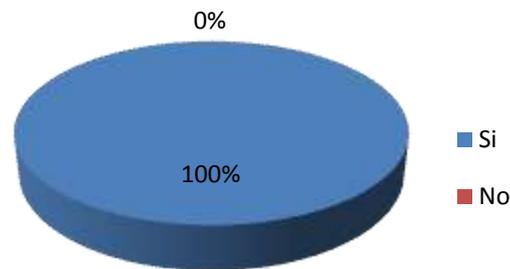
Cuadro No. 26: Servicios de diseño gráfico y publicidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	371	100%
No	0	%
TOTAL	371	100%

Fuente: Clientes de Zamorarte

Elaborado: La autora

Grafico No. 19: Servicios de diseño gráfico y publicidad



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% de los clientes encuestados, manifiestan que si hacen uso del servicio de diseño gráfico y publicidad. Esto nos demuestra que la población requiere los servicios que ofrece la empresa.

2. ¿Con que fin utiliza los servicios de diseño gráfico y publicidad?

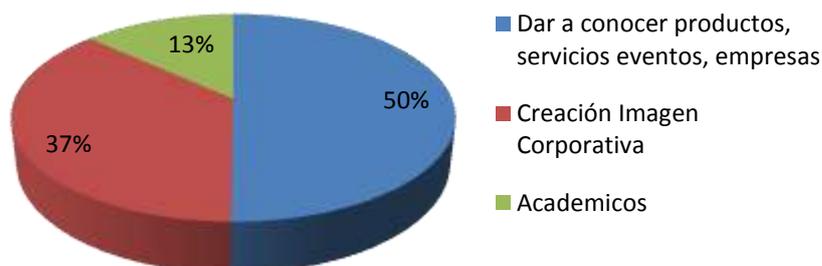
Cuadro No. 27: Con que fin utiliza los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Dar a conocer productos, servicios eventos, empresas	186	50%
Creación Imagen Corporativa	136	37%
Académicos	49	13%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 20: Con que fin utiliza los servicios



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 50% de los clientes encuestados manifiestan que utilizan el servicio con el fin de dar a conocer productos, servicios, eventos o empresa, el 37% hacen uso del servicio para la creación de la imagen corporativa y el 13% restante con fines académicos. Se puede deducir que los servicios de diseño gráfico y publicidad hacen uso para informar y transmitir un cierto producto, servicio, empresa, etc.

3. ¿Qué servicios de Diseño gráfico y publicidad, usted más utiliza?

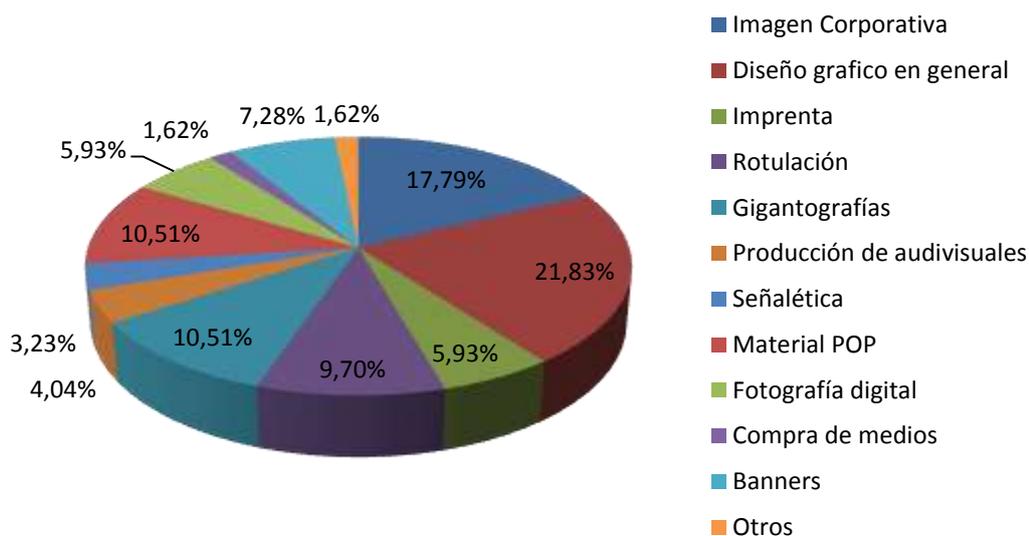
Cuadro No. 28: Servicios que más utiliza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Imagen Corporativa	66	17,79%
Diseño gráfico en general	81	21,83%
Imprenta	22	5,93%
Rotulación	36	9,70%
Gigantografías	39	10,51%
Producción de audiovisuales	15	4,04%
Señalética	12	3,23%
Material POP	39	10,51%
Fotografía digital	22	5,93%
Compra de medios	6	1,62%
Banners	27	7,28%
Otros	6	1,62%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 21: Servicios que más utiliza



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas realizadas, los servicios que se utiliza por parte de los usuarios son, en un 17.79% imagen corporativa, 21.83% diseño gráfico en general, en un 5.93% imprenta, rotulación utiliza con una frecuencia del 9.70%, gigantografías con un 10.51 % de preferencia, en un 4.04% producción de audiovisuales, 3.23 % señalética, en un 10.51% material POP, el 5.93% fotografía digital, compra de medios utilizan en 1,62%, banners tiene una preferencia de 7.28 % y finalmente 1.62% otros servicios. Se puede derivar de los datos presentados que la mayoría tiene preferencia por el servicio de diseño gráfico en general.

4. ¿Ha requerido usted los servicios de la empresa Studio Creativo Zamorarte?

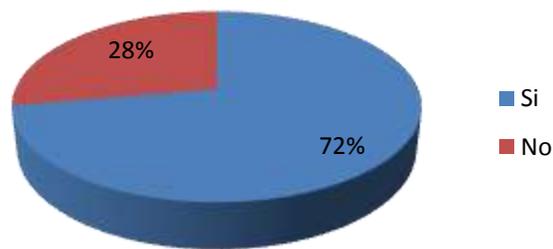
Cuadro No. 29: Ha requerido los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	268	72%
No	103	28%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 22: Ha requerido los servicios



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas realizadas, el 72% han requerido los servicios de la empresa Studio Creativo Zamorarte, mientras que el 28% manifiestan que no han hecho uso del servicio de la empresa. La empresa tiene una buena aceptación en el mercado local.

5. ¿Qué servicios/productos desearía que se implemente en la empresa Studio Creativo Zamorarte?

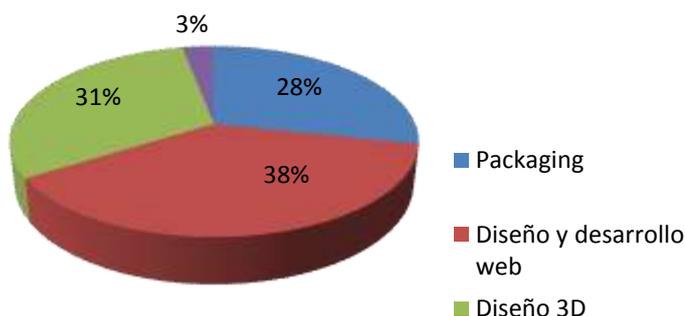
Cuadro No. 30: Servicios/productos que se implemente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Packaging	76	28%
Diseño y desarrollo web	101	38%
Diseño 3D	83	31%
Otros	8	3%
TOTAL	268	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 23: Servicios/productos que se implemente



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En lo que se refiere a esta pregunta, en las alternativas planteadas, de 76 encuestados que representan el 28 %, desean que se implemente el packaging, el 38 %, diseño 3D, mientras que el 31% de los encuestados, prefieren la implementación de diseño y desarrollo web y el 3% otros servicios. Se puede concluir que a los clientes les gustaría que se ofrezca el servicio de diseño y desarrollo web para publicar las últimas novedades sobre los productos, servicios, etc. que ofrecen.

6. ¿En cuanto al servicio prestado por la empresa Studio Creativo Zamorarte usted considera qué es?

7.

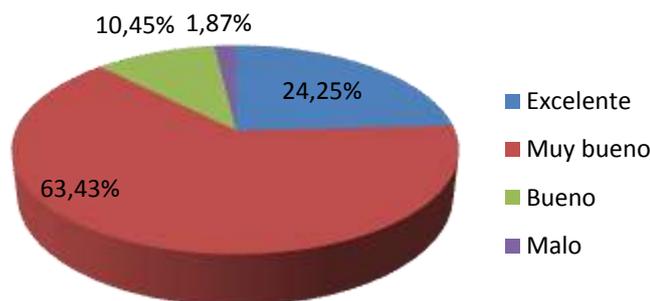
Cuadro No. 31: Servicio que presta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Excelente	65	24,25%
Muy bueno	170	63,43%
Bueno	28	10,45%
Malo	5	1,87%
TOTAL	268	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 24: Servicio que presta



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 24.25% (65 usuarios) consideran que el servicio que presta la agencia es excelente, el 63.43% (170 usuarios) manifiestan que es muy bueno, el 10.45% (28 usuarios) indican que es bueno y el 1.87% (5 usuarios) que es malo. De acuerdo a los resultados el servicio que se brinda es muy bueno, pero se puede mejorar tomando medidas correctivas para poder brindar un excelente servicio y de esa manera los usuarios queden satisfechos y así utilicen con más frecuencia los servicios de la empresa.

8. ¿Los precios de los diferentes productos y servicios de la empresa, cómo los considera?

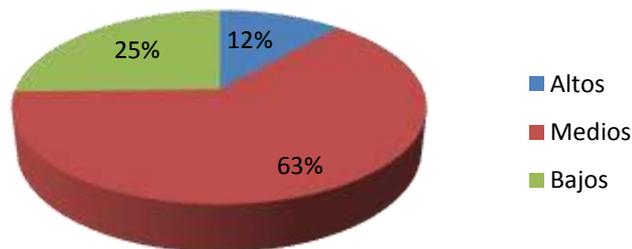
Cuadro No. 32: Precios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Altos	31	12%
Medios	169	63%
Bajos	68	25%
TOTAL	268	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 25: Precios



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Se establece que el 12% de los clientes menciona que el precio del servicio es alto, 63% medios y 25% bajos, lo cual establece que la empresa posee un precio normal, es por ello que los clientes están satisfechos con los mismos.

9. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa?

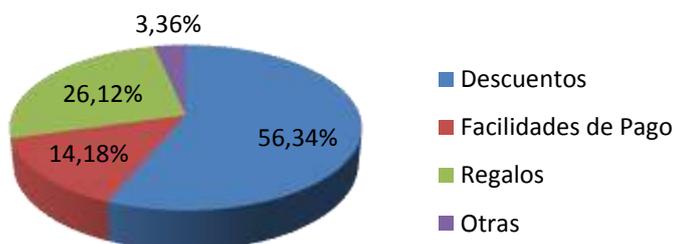
Cuadro No. 33: Promociones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Descuentos	151	56,34%
Facilidades de Pago	38	14,18%
Regalos	70	26,12%
Otras	9	3,36%
TOTAL	268	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 26: Promociones



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 56.34% de los encuestados expresa que les gustaría recibir descuentos en el servicio adquirido, 26.12% prefiere facilidades de pago, 14.18% regalos como esferos, gorras o camisas estampadas o bordadas con el logotipo de la empresa y el 3.36% restante prefiere recibir otras promociones como paquetes, ofertas. En la empresa se debe implementar diferentes promociones para beneficio del cliente y de la empresa.

10. ¿Cree que la infraestructura de la empresa Studio Creativo Zamorarte se encuentra acorde con las necesidades?

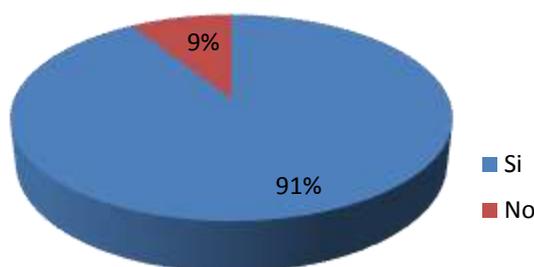
Cuadro No. 34: Infraestructura

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	244	91%
No	24	9%
TOTAL	268	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 27: Infraestructura



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En lo que se refiere a esta pregunta, 244 clientes encuestados que representan el 91%, que la infraestructura de la empresa está acorde a las necesidades de los clientes, 24 de los encuestados que representan el 9%, manifiestan lo contrario, lo que determina que la mayoría de encuestados consideran que la infraestructura está acorde a las necesidades de los clientes.

11. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los servicios que brinda la empresa Studio Creativo Zamorarte? Señale 1 opción

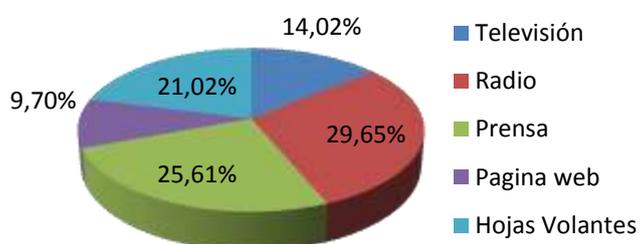
Cuadro No. 35: Medio publicitario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Televisión	52	14,02%
Radio	110	29,65%
Prensa	95	25,61%
Página web	36	9,70%
Hojas Volantes	78	21,02%
TOTAL	371	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 28: Medio publicitario



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a esta pregunta, de los 371 encuestados, 52 encuestados que representan el 14,02 %, respondieron que a través de la televisión, 110 encuestados que representan el 29.65% manifestaron a través de la radio, 95 de los encuestados que equivale el 25,61 % manifestaron que el medio de comunicación que prefieren enterarse del servicio es a través la prensa,

el 9.70%, 52 personas encuestadas manifestaron que se debe hacer publicidad por intermedio de la página web y el 21.02% restante a través de hojas volantes, lo que se concluye que el medio de mayor aceptación y de preferencia de los clientes es la radio.

12. Si su respuesta es la TV ¿Cuál es el canal de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

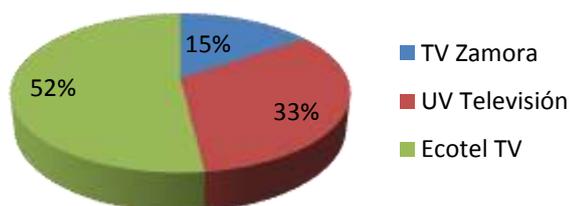
Cuadro No. 36: Canal de preferencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
TV Zamora	8	15%
UV Televisión	17	33%
Ecotel TV	27	52%
TOTAL	52	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 29: Canal de preferencia



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Mediante la información recopilada a través de esta pregunta se pudo conocer que el canal de mayor sintonía es Ecotel Tv con un 52%, seguido de UV Televisión con un 33%; mientras que TV Zamora con un 15%.

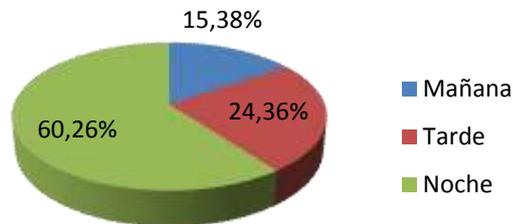
Cuadro No. 37: Horario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Mañana	12	15,38%
Tarde	19	24,36%
Noche	47	60,26%
TOTAL	78	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 30: Horario



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

A través esta pregunta podemos señalar que el horario de preferencia de las personas es por la noche con un 60.26%, en la tarde con un 24.36% y mientras que en la mañana con un 15.38% de favoritismo.

Podemos deducir que la televisión tiene mayor sintonía en la noche.

13. Si su respuesta es la Radio ¿Cuál es la emisora de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

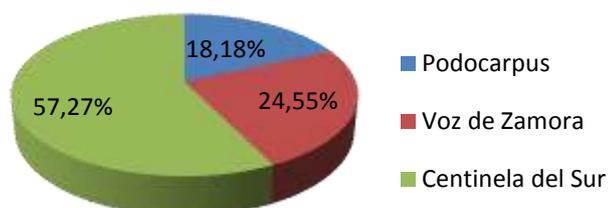
Cuadro No. 38: Emisora de su preferencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Podocarpus	20	18,18%
Voz de Zamora	27	24,55%
Centinela del Sur	63	57,27%
TOTAL	110	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 31: Emisora de su preferencia



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Mediante la información recopilada a través de esta pregunta se pudo conocer que la emisora de mayor audiencia en la ciudad de Zamora es Centinela del Sur con un 57,27%, seguido de Voz de Zamora con un 24.55%, y por último la radio podocarpus con el 18.18%.

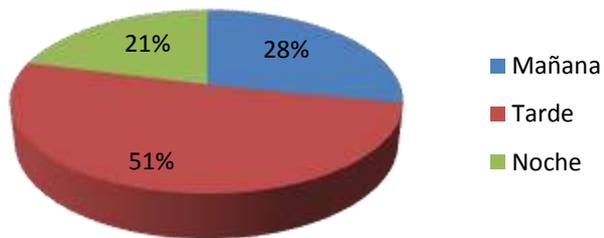
Cuadro No. 39: Horario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Mañana	31	28%
Tarde	56	51%
Noche	23	21%
TOTAL	110	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 32: Horario



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 28% de las personas encuestadas se inclinan por la mañana, el 51% prefieren en la tarde y mientras que el 21% en la noche,

Podemos decir que Centinela del Sur es la emisora de mayor aceptación en el horario de la tarde.

14. ¿Si su respuesta es la Prensa ¿Cuál es el diario de su preferencia que le gustaría que se publicara?

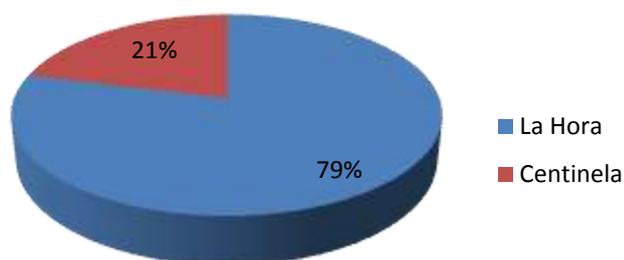
Cuadro No. 40: Diario de preferencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
La Hora	75	79%
Centinela	20	21%
TOTAL	95	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No. 33: Diario de preferencia



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

A través de esta pregunta se pudo conocer que el diario de mayor preferencia en la ciudad de Zamora es la Hora con un 79% y Centinela con un 21%.

El periódico de mayor preferencia es “La Hora” el mismo que es leído por toda la población de Zamora.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

Studio Creativo Zamorarte cuenta con una filosofía empresarial, pero no se encuentra bien estructurada debido a la falta de conocimientos, lo que le impide, el desarrollo y crecimiento empresarial.

MISIÓN

Somos una empresa comprometida con la creación publicitaria y la elaboración de estrategias inteligentes que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

VISIÓN

Buscamos brindar el servicio y atención que optimice los niveles de eficiencia de nuestros clientes y abrir nuevos y mejores caminos para el desarrollo de su empresa.

VALORES

La empresa no cuenta con un código de principios y valores preestablecidos que permitan que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influye en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

- **Honestidad:** Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo
- **Iniciativa:** Anticiparse a cualquier situación, proponiendo soluciones innovadoras y buscando nuevas oportunidades.
- **Respeto:** Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, colaboradores y compañeros de trabajo.

POLÍTICAS

No cuenta con políticas claramente establecidas que ayuden al buen funcionamiento. Sin embargo existen muy pocas que se aplican dentro de la empresa.

- Horario de trabajo de lunes a viernes de 8:00 -12:00 y de 14:00 – 18:00
- Los pagos al personal que labora en la empresa se efectúan mensualmente.
- Uso correcto del teléfono; ser breves y evitar los excesos en llamadas personales.
- Entrega de los productos a domicilio.
- Todos los permisos solicitados por el personal de la empresa, deberán ser tramitados con un mínimo de 2 días de anticipación.

PROCESO ADMINISTRATIVO

La actividad administrativa que se realiza en dicha empresa, presenta algunas falencias, que desde su creación no ha podido ser resueltas debido a que no existe una estructura organizacional que permita facilitar el desempeño de las actividades de cada uno de los empleados.

La Gerente de la empresa no cuenta con conocimientos técnicos-administrativos que le permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, basándose únicamente en improvisaciones y en experiencias adquiridas en el transcurso de la existencia de la empresa.

Cuadro No. 41: Auditoría Interna

ADMINISTRACIÓN		Respuesta	
		SI	NO
1	¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos de la empresa debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?		X
6	¿Es baja la relación de empleados?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?		X
MARKETING		Respuesta	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Esta su empresa bien posicionada con respecto a la competencia?		X
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta la empresa con una buena publicidad?		X
FINANZAS		Respuesta	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación la empresa con los accionistas?		
2	¿Puede reunir el capital la empresa; lo que necesita?		X
PRODUCCIÓN		Respuesta	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la empresa?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		Respuesta	
		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		Respuesta	
		SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con sistemas de información?		X

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

3.4. PROCESO DE MEZCLA DE MARKETING MIX DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

En este punto se dará a conocer como se maneja los elementos que forman parte de la mezcla de Marketing actuales de la empresa Studio Creativo Zamorarte.

PRECIO

Actualmente no existen estrategias de precios, sino que se basan en la competencia. Los precios detallados fueron proporcionados por la empresa.

Cuadro No. 42: Precios de la empresa Studio Creativo Zamorarte

PRODUCTOS /SERVICIOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIOS
Diseño de Manual Corporativo	1	Unidades	\$ 400,00
Diseño de Papelería	1	Unidades	\$ 50,00
Diseño de Publicidad	1	Unidades	\$ 100,00
Diseño de Materia Pop	1	Unidades	\$ 30,00
Logotipos			\$ 30,00
Volantes (papel couche con brillo UV). 10x20 cm	1000	Unidades	\$ 135,00
Hojas membretadas a full color	1000	Unidades	\$ 115,00
Carpetas en cartulina con bolsillo y brillo uv	1000	Unidades	\$ 450,00
Libretines de Blocks de Notas	100	Unidades	\$ 60,00

PRODUCTOS /SERVICIOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIOS
Rótulos para pared			
Estructura metálica	90 x 45	cm	\$ 80,00
Estructura de aluminio	90 x 45	cm	\$ 45,00
Banner	1	Unidades	\$ 75,00
Tarjetas de presentación papel couche con brillo UV	1000	Unidades	\$ 60,00
Brillo Mate			\$ 70,00
Plastificadas			\$ 80,00
Letreros de Señalética. Adhesivo sobre cintra	1	Unidades	\$ 3,00
Trípticos A4	1000	Unidades	\$ 180,00
Afiches			
A2	1000	Unidades	\$ 270,00
A3			\$ 190,00
Hoja Membretadas	1000	Unidades	\$ 160,00
Rotulación	30x10	m ²	\$ 450,00
Gigantografías c/m ²	1		\$ 13,00
Lonas	1	c/m ²	\$ 12,00
Adhesivos plastificado	1		\$ 15,00
Adhesivo reflectivo	1		\$ 18,00
Material POP			
Esferos	1	Unidades	\$ 0,40
Camisas	100		\$ 350,00
Gorras	100		\$ 400,00

Fuente: Studio Creativo Zamorarte

Elaborado por: La autora

PRODUCTO/SERVICIO

Studio Creativo ZAMORARTE, se constituye en una agencia de Diseño Gráfico y Publicidad especializada en productos publicitarios, la experiencia adquirida a lo largo de estos años de ejercicio profesional han permitido proponer soluciones gráficas inteligentes inspiradas en las necesidades y objetivos de nuestros clientes. Los principales productos y servicios que ofrece la agencia son:

- Desarrollo y conceptualización de Imagen Corporativa.
- Diseño gráfico en general.
- Imprenta (impresión de afiches, trípticos, tarjetas de presentación, revistas, folletos, volantes, papelería institucional y más).
- Rotulación y gigantografías.
- Producción de audiovisuales.
- Señalética.
- Material POP (esferos, gorras, camisetas, bolsos ecológicos entre otros).
- Fotografía digital.
- Compra de medios.
- Asesorías en Marketing.
- Jarros en serigrafía.
- Tarjetas de invitación, felicitación en varios diseños y formatos.

PLAZA O CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Studio Creativo ZAMORARTE posee un canal de distribución directo, es decir que va desde la empresa, al cliente final. Por lo tanto el mercado objetivo está relacionado directamente con el poder de gestión que tenga la empresa con los clientes reales y potenciales de los productos y servicios ofrecidos.

Canal de Distribución (Directo)



PROMOCIÓN

Actualmente la empresa no cuenta con promociones debido a la falta de iniciativa por parte de la Gerente lo que limita de cierta manera no lograr incrementar sus ventas y tener mayor acogida en el mercado.

4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores clave del análisis externo.

El objetivo del análisis FODA consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

El análisis FODA permite determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.

Que la propietaria de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.

Permite explotar más eficazmente los factores positivos, neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Cuadro No. 43: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento gratuito. • Entrega a domicilio. • Profesionales especializados en materia de diseño gráfico. • Infraestructura adecuada. • Entrega oportuna de los productos. • Buena relación precio – calidad de los productos. • Atención y servicio personalizado. • Excelente localización de la empresa. • Buena aceptación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo gubernamental. • Facilidad de préstamos. • El mercado de servicios publicitarios no está saturado. • Acceso de nueva tecnología. • Variedad de proveedores. • Ingreso a nuevos mercados. • Crecimiento de la demanda. • Centro de capacitación. • Utilización de medios de comunicación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estructura orgánica administrativa. • Falta de maquinaria especializada. • Falta de planes de publicidad y promoción. • Escasa capacitación del personal. • No cuenta con una filosofía empresarial bien definida. • Tiene pocos años dentro del mercado. • No posee un plan estratégico de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con gran trayectoria y experiencia en productos publicitarios. • Inestabilidad económica limita el poder de compra • Encarecimiento de materia prima. • Políticas promocionales por parte de la competencia • Competencia cuenta con tecnología sofisticada. • Productos Sustitutos

Fuente: Análisis Interno y Externo

Elaboración: La autora

4.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa Studio Creativo Zamorarte. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Realice una ponderación de los factores desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

FACTORES	VALORACIÓN
Oportunidad Alta	4
Oportunidad Baja	3
Amenaza Baja	2
Amenaza Alta	1

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la empresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

RESULTADOS	
2.5	Existen igual cantidad de oportunidades y amenazas
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de oportunidades
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de amenazas

Cuadro No. 44: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Apoyo gubernamental	0,07	3	0,22
Facilidad de prestamos	0,07	3	0,22
El mercado de servicios publicitarios no está saturado	0,07	3	0,22
Acceso a nueva tecnología	0,10	4	0,39
Variedad de proveedores	0,10	4	0,39
Ingreso a nuevos mercados	0,07	3	0,22
Crecimiento de la demanda	0,07	3	0,22
Centro de capacitación	0,10	4	0,39
Utilización de medios de comunicación	0,07	3	0,22
AMENAZAS			
Empresas con gran trayectoria y experiencia en productos publicitarios	0,05	2	0,10
Inestabilidad económica	0,02	1	0,02
Encarecimiento de materia prima	0,05	2	0,10
Políticas promocionales por parte de la competencia	0,05	2	0,10
Competencia cuenta con tecnología sofisticada.	0,05	2	0,10
Productos Sustitutos	0,04	2	0,10
TOTAL	1,00	41	3,00

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La autora

4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de Evaluación de Factores Internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y debilidades, resultado del análisis interno de Studio Creativo Zamorarte. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Realice una ponderación de los factores: desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

FACTORES	VALORACIÓN
Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Alta	1

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la empresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

RESULTADOS	
2.5	Existen igual cantidad de fortalezas y debilidades
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de fortalezas
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de debilidades

Fuente:

Elaboración: La autora

Cuadro No. 45: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Asesoramiento gratuito	0,10	4	0,39
Entrega a domicilio	0,10	4	0,39
Profesionales especializados	0,07	3	0,22
Infraestructura adecuada	0,07	3	0,22
Entrega oportuna	0,07	3	0,22
Buena relación precio-calidad	0,10	4	0,39
Atención y servicio personalizado	0,07	3	0,22
Excelente localización de la empresa	0,07	3	0,22
Buena aceptación el mercado	0,07	3	0,22
DEBILIDADES			
No cuenta con una estructura orgánica administrativa	0,02	1	0,02
Falta de maquinaria especializada	0,02	1	0,02
Falta de planes de publicidad y promoción	0,02	1	0,02
Escaza capacitación del personal	0,05	2	0,10
No cuenta con una filosofía empresarial bien definida	0,05	2	0,10
Tiene pocos años dentro del mercado.	0,05	2	0,10
No posee un plan estratégico de Marketing	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00	41	2,95

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La autora

Análisis de los Resultados obtenidos de la Matriz EFE y la Matriz EFI

De acuerdo a los resultados derivados del *análisis externo (Matriz EFE)*, dan a conocer que la empresa Studio Creativo Zamorarte posee mayores oportunidades que ofrece el mercado, esto se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado el cual equivale a 3,00. Es en estos aspectos donde la empresa debe desarrollar todas sus capacidades y habilidades para aprovechar dichas oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) evidencia que la empresa posee mayores oportunidades que se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado lo cual da como resultado 2,95. Se debe buscar las acciones necesarias para disminuir las debilidades y potenciar y aumentar las fortalezas que tiene la agencia de Diseño Gráfico y Publicidad.

4.3. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Para la elaboración de la presente Matriz de Alto Impacto se debe seleccionar los principales factores de las matrices EFE y EFI y realizar la combinación de los mismos, considere cómo puede usarlos para identificar opciones las cuáles serán sus alternativas estratégicas. La combinación se debe realizar considerando los siguientes aspectos:

Fortalezas y Oportunidades (FO): ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar estas oportunidades?

Fortalezas y Amenazas (FA): ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?

Debilidades y oportunidades (DO): ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?

Debilidades y Amenazas (DA): ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

Cuadro No. 46: MATRIZ DE ALTO IMPACTO

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F.1. Calidad y precio F.2. Infraestructura apropiada. F.3. Aceptación en el mercado F.4. Buena relación con los proveedores F.5. Asesoramiento gratuito F.6. Entrega a domicilio</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D.1. Falta de capacitación al personal D.2. Carece de plan de publicidad y promoción. D.3. No cuenta con una estructura orgánica administrativa D.4. No cuenta con tecnología adecuada</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O.1. Creciente incremento de Medios publicitarios O.2. Centros de capacitación O.3. Diversidad de proveedores O.4. Facilidad de prestamos O.5. Crecimiento de la demanda. O.6. Acceso a tecnología</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con proveedores para minimizar costos(F3O3) • Captar nuevos mercados para sostener el crecimiento empresarial(F1O5) 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de capacitación al personal(O2D1) • Elaborar un Plan de publicidad(O1D2) • Desarrollar la estructura orgánica administrativa de la empresa(O5D3)
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A.1. Inestabilidad económica del país A.2. Empresas con gran trayectoria y experiencia A.3. Productos sustitutos A.4. Encarecimiento de materia prima. A.5. Competencia cuenta con tecnología sofisticada</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las políticas actuales de la empresa(F5,6A2) • Mantener precios estables en el mercado(F1A5) • Elaborar un plan de promociones (F1A3) 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con instituciones(D2A1) • Adquisición de maquinaria(A5D4)

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: La autora

- ***Resultantes de la Matriz de Alto Impacto***

Luego de realizar el análisis respectivo de la matriz de alto impacto, se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos.

Resultantes FO

- Establecer convenios con proveedores para minimizar costos
- Captar nuevos mercados para sostener el crecimiento empresarial

Resultantes DO

- Realizar planes de capacitación al personal
- Elaborar un Plan de publicidad
- Desarrollar la estructura orgánica administrativa de la empresa

Resultantes FA

- Mantener las políticas actuales de la empresa
- Mantener precios estables en el mercado
- Elaborar un plan de promociones

Resultantes DA

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones
- Adquisición de maquinaria

- **Definición de Objetivos Estratégicos:**

Luego del análisis realizado previamente, se ha considerado conveniente establecer los siguientes objetivos estratégicos:

1. Desarrollar una estructura orgánica administrativa para la empresa Studio Creativo Zamorarte.
2. Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de la empresa.
3. Realizar un Plan de Promoción para la empresa
4. Elaborar un Plan Publicitario para Studio Creativo Zamorarte
5. Realizar Alianzas Estratégicas con Instituciones.

g. DISCUSIÓN

1. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para la realización del Plan Estratégico de Marketing se planteará la Filosofía de la empresa, así como también se trabajará con las 5 mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

• PROPUESTA DE LA MISIÓN PARA LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

Cuadro No. 47: Matriz para la construcción de la misión de la empresa

¿Qué somos como organización?	Su base o fundamento Político – Filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales, consumidores o usuarios
Studio Creativo ZAMORARTE, es una agencia de Diseño Gráfico y Publicidad especializada en productos publicitarios	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Ofrecer soluciones gráficas inteligentes incorporando creatividad y funcionalidad en cada uno de nuestros proyectos.	Ciudad de Zamora	Población económicamente activa.

Fuente: Studio Creativo Zamorarte

Elaboración: La autora

PROPUESTA DE LA MISIÓN

Studio Creativo ZAMORARTE es una agencia especializada en productos publicitarios, creada para ofrecer soluciones gráficas inteligentes que satisfagan las necesidades de nuestros clientes; incorporando creatividad y funcionalidad en cada uno de nuestros proyectos, con la responsabilidad que caracteriza a nuestra empresa.

- **PROPUESTA DE LA VISIÓN PARA LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE**

Cuadro No. 48: Matriz para la construcción de la visión de la empresa

¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?	Que necesidades se requieren satisfacer	Personas o grupos que se beneficiara	Bienes y/o servicios a ofrecer	Cómo se va ha ofrecer el bien o servicio
Una agencia de Diseño Gráfico y Publicidad. En el 2017 consolidarnos como la primera empresa en ofrecer productos publicitarios innovadores	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de clientes, ofreciendo soluciones gráficas.	Ciudad de Zamora	Productos publicitarios	De una forma directa a los clientes con una atención personalizada a los mismos.

Fuente: Studio Creativo Zamorarte
Elaboración: La autora

PROPUESTA DE LA VISIÓN

En el año 2017 consolidarnos como la primera agencia de diseño gráfico y publicidad de la ciudad de Zamora en desarrollar soluciones gráficas innovadoras que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con un personal altamente capacitado y comprometido, proyectando una imagen de liderazgo y creatividad.

- **PROPUESTA DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE**

VALORES CORPORATIVOS

La cultura corporativa de la empresa está cimentada en los siguientes valores, que constituyen la base para ser altamente confiable:

- **Honestidad**

Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos empresariales.

- **Responsabilidad**

Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación a clientes y colaboradores.

- **Respeto**

Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, colaboradores y compañeros de trabajo.

PRINCIPIOS

- **Trabajo en equipo:** Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.
- **Predisposición al servicio.** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Participación:** Todos los miembros de la empresa tendrán derecho de intervenir en las decisiones que le afecten, como también aportar al mejoramiento de la misma.
- **Ética profesional:** Enfocados en la lealtad que le debemos a nuestro trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor.
- **Agilidad:** Optimizando nuestros procesos y recursos para cumplir con los tiempos de entrega.

DESARROLLO DE OBJETIVOS

Luego de analizar la situación tanto interna como externa de la empresa he visto la necesidad de plantear algunos objetivos que serán de gran ayuda en el crecimiento y desarrollo empresarial, lo cual le permitirá ser más competitivo e incrementar el posicionamiento y aceptación del mercado.

Para lo cual mencionamos los siguientes objetivos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.

MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ZAMORARTE, PARA VOLVERLA MÁS EFICIENTE Y BRINDAR UNA MEJOR ATENCIÓN A LOS CLIENTES.

PROBLEMA:

Actualmente la Empresa Studio Creativo Zamorarte, no cuenta con una estructura orgánica funcional que le permita alcanzar un buen desempeño de los trabajadores, que laboran en la agencia.

META

Que el personal tenga un conocimiento claro y objetivo de las actividades y funciones que debe cumplir y a la vez sea una herramienta de apoyo a la gestión y labor, buscando siempre la eficiencia y eficacia organizacional.

ESTRATEGIAS

- Proponer una estructura Orgánica funcional, para mejorar los procesos administrativos de la empresa.
- Promover en toda la empresa el conocimiento e implementación de esta estructura organizativa.

TÁCTICAS

- Entregar a la administradora la nueva estructura organizacional propuesta, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa.
- Difundir la estructura organizacional administrativa de la empresa mediante la entrega de folletos, para conocimiento general de todos los trabajadores y administradora.

POLÍTICA

- La información estará en un lugar visible, a disposición del personal y usuarios.
- El personal tendrá acceso a toda la información de la estructura orgánica funcional de la empresa.
- El organigrama orgánico funcional se acoplara al crecimiento de la empresa.

ACTIVIDADES

- Realizar el organigrama estructural con sus respectivos niveles jerárquicos, manual de funciones para cada puesto.
- Realizar la difusión de la nueva estructura orgánica de la empresa.

RESPONSABLE

La Gerente.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Los costos para implementar la estructura orgánica y funcional para la empresa “ZAMORARTE”, los rubros serán los siguientes:

Cuadro No. 49: PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N° 1

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Difusión a trabajadores y a la gerente (impresión de folletos)	7	\$ 3,00	\$ 21,00
Total			\$ 21,00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La autora

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

La organización administrativa permite su ordenamiento mediante los niveles jerárquicos, que determinan las funciones y responsabilidades asignadas al personal que trabaja en ella, con el fin de lograr metas y objetivos.

La Estructura Orgánica, estará integrado por los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo

En este nivel se toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

Planea, orienta y dirige la administración e interpreta planes, programas, técnicas administrativas de alto nivel y transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución. En la empresa, el nivel ejecutivo está conformado por la Gerente.

Nivel Auxiliar.

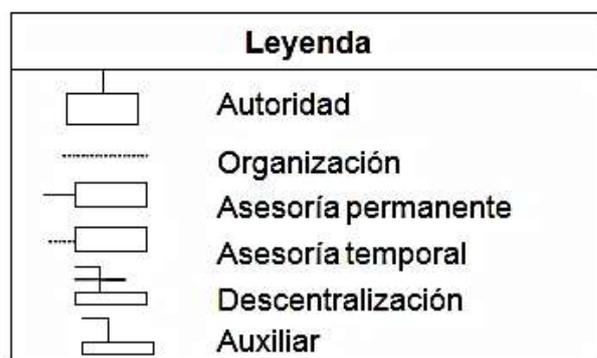
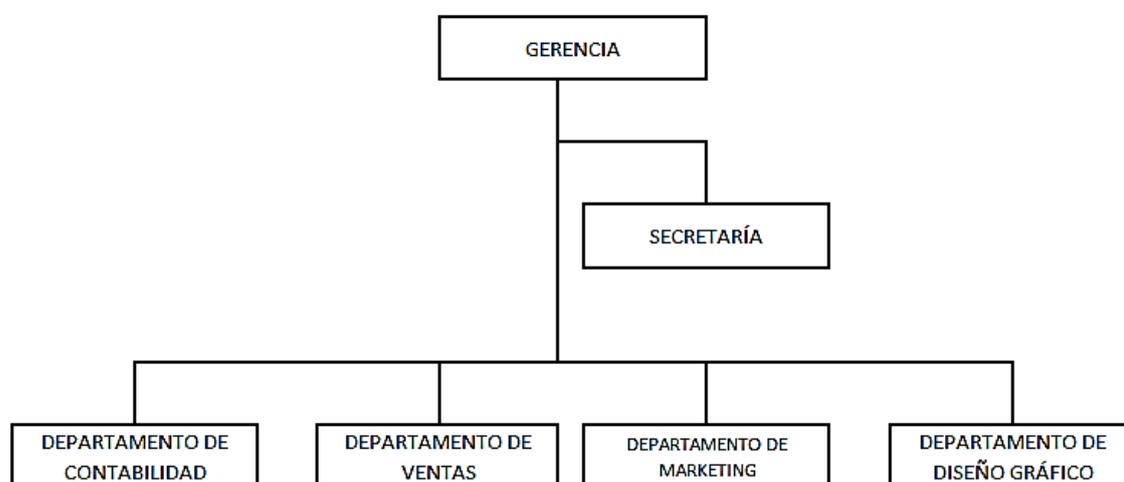
Este nivel sirve como una ayuda o apoyo del nivel administrativo con oportunidad y eficiencia. Nivel de apoyo a labores administrativas y operacionales. Esta conformada por la Secretaria.

Nivel Operativo.

Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por el nivel ejecutivo. En la empresa estará conformado por los diseñadores gráficos, contadora, asesor en marketing y por los vendedores.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA STUDIO CREATIVO ZAMORARTE.

El Organigrama Estructural representa el esquema básico de una organización, permitiendo conocer de una forma objetiva sus unidades administrativas, apreciándose la organización de la empresa como un todo.



MANUAL DE FUNCIONES

El motivo de la propuesta, es contribuir a la empresa, mediante la elaboración de un Manual, que permita facilitar y agilizar el correcto desenvolvimiento de sus actividades específicas.

	MANUAL DE FUNCIONES STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	CÓDIGO
		001
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Denominación del Cargo	GERENCIA	
Área	ADMINISTRATIVA	
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Administrar la empresa bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, y controlar los programas y actividades de la agencia, velar por la correcta y eficiente marcha de la misma. • Liderar el proceso de planeación de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los trabajadores. 		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:		
Dirigir, coordinar y supervisar, la ejecución de las actividades de la empresa, usando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.		
V. REQUISITOS MÍNIMOS		
EDUCACIÓN	Título de Ingeniero Comercial	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en puesto similares	
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo completo	

	MANUAL DE FUNCIONES STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	CÓDIGO
		002

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	SECRETARÍA
Área	ADMINISTRATIVA
Nivel Jerárquico	AUXILIAR O APOYO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar actividades exclusivas dispuestas por la Gerente, encargada de aplicar los procedimientos específicos de manejo, archivo y custodia de la documentación que ingresa o se produce en la empresa y lo concerniente a las relaciones públicas.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Mantener un archivo ordenado y adecuado de los documentos de la empresa.
- Cumplir con todas las funciones inherentes a una secretaria (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, etc.)
- Elaborar actas, oficios, cartas de compromiso, cartas de recomendación, auspicios, memorandos, reportes, informes, convocatorias, solicitudes y demás documentos que se emiten en la empresa y que son requeridos por su superior.

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Organizar y ejecutar las labores de secretariado, archivo y telefonía

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Título en Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años en puesto similares
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO
	STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	003

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	CONTABILIDAD
Área	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Nivel Jerárquico	OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable del control y supervisión de las operaciones y procedimientos contables de la empresa. Coordina y asegura el registro y administración contable de la empresa.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisión de los movimientos contables.
- Coordina e interpreta la información de los registros y libros contables.
- Coordina el proceso y elaboración de los estados financieros,
- Procesa y realiza los pagos a proveedores, empleados de la empresa previa autorización de la Gerente
- Vigilar la permanente actualización de los documentos contables y tributarios de la empresa.
- Tener actualizado los documentos contables y tributarios de la empresa.

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Tiene como propósito atender los aspectos contables y salvaguarda los intereses empresariales.

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Título de Ing. Contabilidad y auditoría
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en puesto similares
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO
	STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	004

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	DISEÑADOR GRÁFICO
Área	ÁREA DE PRODUCCIÓN
Nivel Jerárquico	OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen aplicando las técnicas requeridas a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños.
- Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.
- Realiza dibujos para la elaboración de diferentes diseños para rotulación, gigantografías, afiches, folletos, etc...
- Propone y dirigir proyectos de diseño gráfico en el campo editorial, publicitario, comercial, empresarial y organizacional.
- Realizar el diseño gráfico de las marcas de los productos, servicios y publicidad en general.

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los usuarios.

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Tecnología en diseño grafico
EXPERIENCIA	Un año en el área de diseño e ilustración de publicaciones, o en cargos similares
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO
	STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	005
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Denominación del Cargo	MARKETING	
Área	ÁREA DE MARKETING	
Nivel Jerárquico	OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Dar ciertas estrategias de marketing y publicidad a los usuarios, que permitan fortalecer la difusión o la imagen corporativa de sus empresas.</p>		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar las decisiones estratégicas a la empresa y usuarios, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado. • Detectar oportunidades de mercado y plantear propuestas para poder aprovecharlas. • Establecer de objetivos de ventas. • Realizar un estudio de la problemática de la empresa, sus competencias y potenciales clientes. • Realizar planes de Negocios. • Encargado de la publicidad de empresa. 		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:		
Responsable en lo referente a Marketing y Publicidad		
V. REQUISITOS MÍNIMOS		
EDUCACIÓN	Ing. Marketing	
EXPERIENCIA	Mínimos dos años	
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo	

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO
	STUDIO CREATIVO ZAMORARTE <i>ideas y estrategias...</i>	006

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	VENDEDOR
Área	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Nivel Jerárquico	OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Encargado de realizar las ventas y dar a conocer el servicio a los clientes

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender a los clientes
- Anotación de los pedidos
- Coordina las actividades de la empresa inherentes a las ventas.
- Controla la existencia de materia prima
- Entrega del producto directamente en el lugar de destino del cliente.
- Realizar visitas personalizadas a los distintos clientes para dar a conocer el portafolio de productos que posee la empresa.

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE:

Organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en lo referente a la venta del servicio de diseño gráfico y publicidad

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Título profesional en Administración de empresas o especialización en mercadotecnia y publicidad.
EXPERIENCIA	Mínimos dos años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL
DE LA EMPRESA.

PROBLEMA:

En el diagnóstico efectuado a la empresa, se pudo determinar que no se realiza capacitaciones al personal que labora lo cual limita su rendimiento y un buen desempeño de sus funciones.

META:

Lograr que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente, para ofrecer un mejor servicio; y, de esta forma incrementar el número de clientes y lograr una mayor participación en el mercado.

ESTRATEGIAS:

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Se propone que exista una capacitación anual que conste de 40 horas como mínimo, las cuales pueden ser dictadas en 2 semanas en horarios que no se obstruya las labores en la empresa
- Capacitar al Gerente Propietario y al personal operativo de la empresa de tal manera que exista mejoras en el servicio como resultado de dicha capacitación recibida y así satisfacer las necesidades de los clientes.

TÁCTICAS:

- Realizar una consulta previa a Instituciones que brindan capacitaciones y, elegir la mejor oferta que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- La gerente – propietaria de la Studio Creativo Zamorarte dará a conocer al personal sobre las capacitaciones a realizarse mediante una reunión previa y oficios que serán entregados a cada uno de los empleados, en donde se anexará también los cronogramas establecidos, de tal manera que el personal pueda organizar sus actividades personales y laborales con anterioridad.
- El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determina en el cuadro denominado “Plan de Capacitación”

POLÍTICAS:

- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa.
- La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual deberá participar todo el personal administrativo y operativo de la empresa, quienes deberán ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación y aprobar con el 100% de asistencia.
- Los gastos del programa de capacitación serán asumidos en su totalidad por la empresa.
- Al final de cada capacitación se entregará un certificado que conste las horas y tema dictado, para ser adjunto a su perfil.

ACTIVIDADES:

Realizar un Seminario - Taller para el personal de la empresa Studio Creativo Zamorarte, en lo relacionado a la temática de: planificación empresarial, ventas y atención al cliente externo e interno, liderazgo y motivación, diseño gráfico digital, con la finalidad de que los empleados obtengan mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

RESPONSABLE:

El Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones y, las empresas contratadas para la capacitación.

TIEMPO:

Se detalla a continuación el cronograma de capacitación

Cuadro No. 50: Cronograma

Seminarios \ Tiempo	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación Estratégica	x	x	x													
Ventas y atención al cliente				x	x											
Liderazgo y Motivación							x	x	x	x						
Diseño gráfico digital												x	x	x	x	

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO REFERENCIAL:

Este plan corporativo de capacitación para los empleados será financiado íntegramente por la empresa, las especificaciones de los costos están en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 51: Plan de Capacitación

Curso	Dirigido a:	Cant	Tiempo	Horas	Lugar	Horario	Valor Unitario	Valor Total
Planificación Estratégica	Gerente	1	15 días	45	SECAP	19:00 a 22:00	50,00	50,00
Ventas y atención al cliente	Todo el personal	7	10 días	40	SECAP	18:00 a 22:00	15,00	105,00
Liderazgo y Motivación	Todo el personal	7	20 días	40	SECAP	19:00 a 21:00	20,00	140,00
Diseño gráfico digital	Diseñadores y gerente	3	20 días	40	SECAP	19:00 a 21:00	50,00	150,00
TOTAL								445,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

EFFECTUAR UN PLAN DE PROMOCIONES A LOS CLIENTES QUE
ADQUIEREN LOS PRODUCTOS DE ZAMORARTE PARA INCREMENTAR
LAS VENTAS

PROBLEMA:

A través del análisis interno efectuado en esta empresa, se pudo evidenciar que no existe un plan de promociones con descuentos por lo que los clientes dejan de comprar el producto, lo que provoca disminución en las ventas.

META:

Incrementar las ventas en función a las promociones implementadas en la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas.
- Ofrecer descuentos del 5% en ciertos productos.
- Se expondrán cupones en la prensa escrita, con el propósito de otorgar descuentos al momento de que el usuario adquiriera algunos productos.
- Al momento en que adquiriera nuestros productos se obsequiara bolígrafos, llaveros o jarros con logotipo de la empresa para incentivar la compra.

TÁCTICAS:

- Se adiestrara a todo el personal para que conozca de todos los paquetes promocionales
- Los descuentos promocionales se efectuarán en los meses que la gerente estipule necesario
- Se anunciará en los medios radiales, prensa de mayor circulación local y provincial y a través de volantes para difundir las promociones que se otorgarán por cierta temporada.

POLÍTICAS:

Será política de la empresa otorgar descuentos a los clientes mayoristas y minoristas, según el plan de promociones y descuentos descrito.

ACTIVIDADES:

- Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran a través de la radio.
- Se expondrá en el diario la Hora las promociones, cupones y descuentos que serán otorgados a nuestros clientes al adquirir el producto.
- Entrega de material POP

RESPONSABLE:

El responsable será la gerente

PROMOCIONES QUE SE REALIZARAN

PROMOCIÓN 1: Días de descuento

Cuadro No. 52: Días de Promoción

PRODUCTOS	DÍAS DE PROMOCIÓN	DESCUENTOS
Diseño de Imagen Corporativa	Martes	5%
Diseño de Publicidad	Jueves	5 %

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PROMOCIÓN 2: Realizar un descuento del 5% por cada cupón del periódico.

Cuadro No. 53: Cupón

Medio de comunicación	Frecuencia de publicidad	Costo por transmisión	Costo mensual
La Hora	15 veces	\$ 16,00	\$ 240,00
TOTAL			\$ 240,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

FORMATO DEL CUPON PARA EL DIARIO “LA HORA”, SUCURSAL ZAMORA.



Ofrece soluciones gráficas inteligentes; incorporando creatividad y funcionalidad en cada uno de nuestros proyectos, con la responsabilidad y competitividad que caracteriza a nuestra empresa. Disfruta de los días de descuento martes y jueves con el 5%.

Recorta este cupón y tendrás el **5% de descuento** en los servicios de la empresa.

Esta ubicada en la Pío Jaramillo y Diego de Vaca, Edificio Zhindon. 2do. Piso.

Teléfono: (07) 2607-946; celular 097851050.
studiocreativozamorarte@gmail.com

PROMOCIÓN 3: Entrega de material POP



Cuadro No. 54: Material POP

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Jarros	100	\$ 0,90	\$ 90,00
Bolígrafos	100	\$ 0,30	\$ 30,00
Llaveros	100	\$ 0,50	\$ 50,00
TOTAL			\$ 170,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO REFERENCIAL:

El costo del presente objetivo estratégico a implementarse, será cubierto con capital propio de la empresa; esta estrategia tiende a incrementar las ventas a través de las promociones, no se asigna un costo fijo ya que es indeterminado, puesto que está en función al número de descuentos que se efectúen a los clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

EFFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN, CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y ASÍ MEJORAR LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS.

PROBLEMA:

En la información obtenida a través del análisis interno, se ha podido determinar que Studio Creativo Zamorarte, no ha realizado una campaña publicitaria que le permita dar a conocer a la población los servicios que ofrece.

META:

Dar a conocer los servicios y beneficios a la población de Zamora, con el fin de incrementar las ventas.

ESTRATEGIAS:

- Publicidad creativa en los medios de comunicación.
- La publicidad se la efectuará por radio Centinela del Sur, el diario la hora y así mismo por hojas volantes, anunciando los servicios que presta la agencia y los descuentos.
- Mantener una campaña continua de difusión e información de los servicios mediante la distribución de volantes y medios de comunicación.

TÁCTICAS:

- Los espacios publicitarios en los medios de comunicación se realizarán a horarios donde exista mayor audiencia.
- Publicidad de hojas volantes será entregada en el centro de la ciudad y en lugares estratégicos como en empresas públicas y privadas.
- La publicidad podrá ser variada es decir de acuerdo a la temporada y a las decisiones de la gerente, además deberá utilizar los medios de comunicación más sintonizados y leídos.

POLÍTICAS:

- La empresa desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- Que la publicidad vaya acorde con las actividades que desarrolle la empresa.
- Que la publicidad vaya acorde con la cultura de la sociedad. No utilizar publicidad engañosa.

ACTIVIDADES:

- Se realizará cuñas radiales por una de las radios más escuchadas de la ciudad.
- La publicidad en la prensa, se realizará en el Diario La Hora, el mismo que es el de mayor circulación en la ciudad y provincia de Zamora.
- Entrega de hoja volantes.

RESPONSABLE:

El responsable será la gerente

MEDIOS QUE SE UTILIZARAN PARA LA PUBLICIDAD

RADIO: Se propone 2 cuña diarias de lunes a domingo, dándonos un total al mes 60 cuñas radiales.

Cuadro No. 55: Presupuesto de la Radio

Medio de comunicación	Jornada	Duración	Frecuencia de publicidad	Costo por transmisión	Costo mensual
Centinela del Sur	Mañana y tarde	30 segundos	60	\$ 3,00	\$ 180,00
TOTAL					\$ 180,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

FORMATO DE LA CUÑA RADIAL

STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

Ofrece soluciones gráficas inteligentes como el desarrollo de Imagen Corporativa, diseño gráfico en general, imprenta, rotulación, gigantografías, y todo lo que puedas imaginar incorporando creatividad y funcionalidad en cada uno de nuestros proyectos, con responsabilidad que caracteriza a nuestra empresa.

Disfruta de los días de descuento el martes con Diseño de Imagen Corporativa y jueves diseño de publicidad con el 5%.

Dirección: En la ciudad de Zamora, Pío Jaramillo y Diego de Vaca, Edificio Zhindon. 2do. Piso.

Teléfono: (07) 2607-946; celular 097851050.

PRENSA ESCRITA: 3 veces a la semana, por un del mes dándonos un total de 12 publicaciones en el mes.

Cuadro No. 56: Prensa Escrita

Medio de comunicación	Tamaño	Frecuencia de publicidad	Costo por transmisión	Costo mensual
La Hora	5 x 3 cm	12 veces	\$ 5,00	\$ 60,00
TOTAL				\$ 60,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

FORMATO ANUNCIO PUBLICITARIO PARA EL DIARIO “LA HORA”, SUCURSAL ZAMORA.



Ofrece soluciones gráficas inteligentes; incorporando creatividad y funcionalidad en cada uno de nuestros proyectos. Disfruta de los días de descuento martes y jueves con el 5%.

Se encuentra ubicada en la Pío Jaramillo y Diego de Vaca, Edificio Zhindon. 2do. Piso.

Teléfono: (07) 2607-946; celular 097851050.

VOLANTES

Medidas: 10x20cm.

Tipo de papel: Couche con brillo Uv.



PRESUPUESTO REFERENCIAL:

Cuadro No. 57: Presupuesto Objetivo N° 4

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	VALOR TOTAL
Radio	Centinela del Sur	180,00
Prensa	La Hora	60,00
Volantes	Zamorarte	135,00
Total		375,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 5

REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES

PROBLEMA:

La falta de gestión en la empresa Studio Creativo Zamorarte ha hecho que no existan convenios institucionales lo que ha provocado una disminución en la demanda del servicio.

META:

Efectuar convenios con instituciones públicas y privadas tanto locales como regionales.

ESTRATEGIAS:

- Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan sobre el servicio.
- Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.
- Los costos por la realización de convenios serán asumidos en su totalidad por Studio Creativo Zamorarte.

TÁCTICAS:

- El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran del servicio.

- Unas de las instituciones en este caso sería el MIDUVI, Gobierno Provincial, CACPE ZAMORA, etc.

POLÍTICAS:

- Se mantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios.
- Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica.
- Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo.
- Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos entre las partes y la posibilidad de prescribir en el mismo.

ACTIVIDADES:

- Establecer una lista de instituciones públicas y privadas con las que se pueda realizar convenios.
- Determinar el costo que implica el realizar la gestión para dichos convenios.

RESPONSABLE:

La persona encargada de ejecutar el presente objetivo estratégico es el Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones, junto con las instituciones con las cuales se establecerá dichas alianzas estratégicas.

PRESUPUESTO REFERENCIAL:**Cuadro No. 58: Presupuesto Objetivo N° 5**

CANTIDAD	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
50	Minutos Teléfono	0,25	12,50
50	Fax	0,20	10,00
6	Pasajes	3,00	18,00
10	Internet	0,80	8,00
10	Oficios	0.10	1,00
3	Refrigerios	2,00	6,00
TOTAL			\$ 55,50

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

RESUMEN DEL COSTO DEL PROYECTO DEL PLAN ESTRÁTEGICO DE MARKETING

Cuadro No. 59: Presupuesto del Proyecto

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COSTO
1	Estructura orgánica administrativa	21,00
2	Plan de capacitación	445,00
3	Plan de promociones	410,00
4	Un plan de publicidad	375,00
5	Alianzas estratégicas	55,50
TOTAL		1.306.50

El presente resumen de los costos totales corresponde a los cinco objetivos estratégicos para ZAMORARTE, los mismos que serán analizados por la gerente de la empresa para su aprobación respectiva; luego de lo cual serán puestos en consideración a todos los empleados de la empresa para su ejecución respectiva.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la planeación estratégica de marketing se ha determinado las siguientes conclusiones:

- Studio Creativo ZAMORARTE tiene como finalidad ofrecer soluciones gráficas inteligentes, viene prestando sus servicios por 2 años, se ha consolidado como una empresa de gran prestigio y liderazgo a nivel local.
- Los servicios que presta son de calidad, pero por la falta de un plan no permite que se posicione como empresa.
- Es indispensable que todas las organizaciones por más pequeñas que sean tengan un plan estratégico de marketing que les permitan guiar su accionar y regular cada uno de los procedimientos internos, en caso Studio Creativo Zamorarte no cuenta con un plan estratégico de marketing, este le permitirá a la propietaria aplicar técnicamente estrategias dirigidas a captar el mercado objetivo.
- La empresa posee una infraestructura que en la actualidad es adecuada en relación a su demanda.
- La agencia Zamorarte no dispone de una filosofía empresarial, a esto se suma, la falta de organigramas que le permitan conocer los puestos de la

organización y los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada la organización.

- Se ha podido determinar que la empresa no cuenta con la maquinaria adecuada para brindar una mayor satisfacción al usuario.
- La capacitación es fundamental para el crecimiento profesional y organizacional, sin embargo en la empresa existe una escasa capacitación al personal, lo que no le permite captar un mayor número de clientes.
- La falta de publicidad de los servicios no permite que las personas se encuentre bien informados acerca de los servicios que ofrece la empresa.
- 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.
- Como conclusión final manifestamos que un proyecto no se puede hacer realidad si no existe un trabajo en equipo, por ello es fundamental que exista un esfuerzo colectivo entre administrativos y operativos para propiciar un posicionamiento y ser competitivos en el mercado.

i. RECOMENDACIONES

Para contrarrestar las debilidades y amenazas que posee la empresa y se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector de diseño gráfico y publicitario, y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- Que la empresa Studio Creativo Zamorarte, adopte la misión, visión, valores y demás parámetros funcionales propuestos; esto permitirá a sus trabajadores tener una idea clara de los objetivos corporativos y a los usuarios la motivación necesaria para posicionarse en sus mentes.
- Se recomienda implementar la nueva estructura orgánica funcional propuesta, mejorando así su organización y servicios.
- Se debe capacitar al personal en diferentes temas tales como: Planificación empresarial, ventas y atención al cliente externo e interno, liderazgo y motivación y diseño grafico digital de manera que contribuya a mejorar la productividad laboral y empresarial.
- Realizar planes de promoción y difusión de los servicios que posee la agencia de manera que nuestro mercado objetivo se mantengan bien informados acerca de los servicios que ofrece.

- Acoger el manual de funciones que permita dar a conocer a los empleados las actividades para un mejor desenvolvimiento.
- Tomar en consideración la propuesta del Plan Estratégico de Marketing planteada cuyo propósito es contribuir al mejoramiento corporativo, la misma que tiene un costo de \$ 1.306,50; para ello debe invertir los recursos necesarios, empezando por el económico, material, técnico, complementados con el esfuerzo y trabajo del talento humano.

j. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 1^{ra} Edición. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S. A. Bogotá. 2002. Pag. 56-62
- Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 4-7, 33.
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168.
- G. Steiner, Planeación Estratégica, CECSA, México, 1985, p. 19-20
- JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.
- MAPCAL, El plan de negocios, p. 158.
- Robert J. Mockler, "Theory and Practice of Planning," Harvard Business Review, marzo- abril 1970, Págs. 148-159
- Rodríguez Joaquín, Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, quinta edición, 2004, p.142.
- S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.
- Sawyer, G., Elements os Strategy, Management Planning, 1981, p. 3.
- Sverlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91
- T.A. Deal y A. A. Kennedy, "Culture – A New Look through Old Lenses", *Journal of Applied Behavior Science*, noviembre de 1983, p. 50.
- TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

NETGRAFÍA

- <http://redata.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- <http://redata.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- <http://www.abaestudio.com/la-importancia-del-diseno-grafico>
- http://www.artedimamico.com/portal/sitio/articulos_mo_comentarios.php?it=717&categoria=1
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- <http://www.ideativa.com.mx/diseno-grafico.htm>
- <http://www.masqueideas.com/imagenes/clasifidiseno.html>
- www.inec.gob.ec/home/

k. ANEXOS

1. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA

STUDIO CREATIVO ZAMORARTE

1. ¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?
2. ¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?
3. ¿La empresa cuenta con misión y visión?
4. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la empresa son de buena calidad?
5. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios de la empresa?
6. ¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?
7. ¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la producción del producto?
8. ¿Cuáles son sus competidores?
9. ¿Studio Creativo Zamorarte cuenta con un Plan Estratégico de Marketing?
10. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?
11. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?
12. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?
13. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

14. ¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la empresa, esta es la adecuada?
15. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico de Marketing?

**2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
STUDIO CREATIVO ZAMORARTE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico de Marketing.

1. ¿Qué nivel de educación posee usted?

- | | |
|--------------------------|--------|
| Bachiller | () |
| Estudiante Universitario | () |
| Educación Tecnológica | () |
| Título Profesional | () |
| Educación Postgrado | () |

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

.....
.....

3. ¿Cuál es su experiencia en funciones similares a las que ahora realiza, dentro de otras empresas?

0 a 1 año ()

1 a 2 años ()

2 a 3 años ()

Mas de 3 años ()

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

Si () No ()

5. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

Si () No ()

6. ¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?

Si () No ()

7. ¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Si () No ()

9. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

Si () No ()

10. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

Si () No ()

11. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

Infraestructura ()

Estructura Administrativa y organizativa ()

Equipos tecnológicos ()

Capacitaciones ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**3. ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE
ACTIVA DE LA CIUDAD DE ZAMORA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información relente, la misma que posteriormente serán utilizados con fines académicos, por lo que le pedimos de manera comedida se digne en responder la siguientes preguntas.

DATOS GENERALES:

Edad

12 a 18 años ()
19 a 24 años ()
25 a 30 años ()
31 a 36 años ()
Mayores a 37 años ()

Sexo

Masculino ()
Femenino ()

Nivel de Educación		Ocupación	
Primaria	()	Tareas domésticas	()
Secundaria	()	Construcción	()
Título Universitario	()	Profesor	()
Post-grado	()	Transporte	()
Tecnología	()	Comerciante	()
Artesanal	()	Estudiantes	()
		Empleado Público	()
		Empleado Privado	()
		Otros	()

1. ¿Ha requerido de los servicios de diseño gráfico y publicidad?

Si () No ()

2. ¿Con que fin utiliza los servicios de diseño gráfico y publicidad?

Dar a conocer productos, servicios eventos, empresas ()

Creación Imagen Corporativa ()

Académicos ()

3. ¿Qué servicios de diseño gráfico y publicidad, usted más utiliza?

Imagen Corporativa ()

Diseño gráfico en general ()

Imprenta ()

Rotulación ()

Gigantografías ()

Producción de audiovisuales ()

- Señalética ()
- Material POP ()
- Fotografía digital ()
- Compra de medios ()
- Banners ()
- Otros ()

4. ¿Ha requerido usted los servicios de la empresa Studio Creativo Zamorarte?

- Si () No ()

Si su respuesta es **negativa** continuar con las preguntas a partir de la 10.

5. ¿Qué servicios y productos desearía que se implemente en la empresa Studio Creativo Zamorarte?

- Packaging ()
- Diseño y desarrollo web ()
- Diseño 3D ()
- Otros ()

6. ¿En cuanto al servicio prestado por la empresa Studio Creativo Zamorarte usted considera qué es?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Malo ()

7. ¿Los precios de los diferentes productos y servicios de la empresa, cómo los considera?

Altos ()

Medios ()

Bajos ()

8. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa?

Descuentos ()

Facilidades de Pago ()

Regalos ()

Otras ()

9. ¿Cree que la infraestructura de la empresa Studio Creativo Zamorarte se encuentra acorde con las necesidades?

Si () No ()

10. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los servicios que brinda la empresa Studio Creativo Zamorarte. Señale 1 opción?

Televisión ()

Radio ()

Prensa ()

Pagina web ()

Hojas Volantes ()

11. Si su respuesta es la TV ¿Cuál es el canal de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

TV Zamora ()

UV Televisión ()

Ecotel TV ()

Horario

Mañana ()

Tarde ()

Noche ()

12. Si su respuesta es la Radio ¿Cuál es la emisora de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

Podocarpus ()

Voz de Zamora ()

Centinela del Sur ()

Horario

Mañana ()

Tarde ()

Noche ()

13. ¿Si su respuesta es la Prensa ¿Cuál es el diario de su preferencia que le gustaría que se publicara?

La Hora ()

Centinela ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	II
Autoría.....	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
a. Título.....	1
b. Resumen	2
c. Introducción	6
d. Revisión de Literatura.....	10
1. Marco Referencial	10
1.1. Ciudad de Zamora	10
1.1.1. División política de la ciudad.....	11
1.2. Diseño Gráfico.....	13
1.2.1. Definición	13
1.2.2. Importancia	14
1.2.3. Evolución del diseño gráfico	15
1.2.4. Clasificación de productos de diseño gráfico	17
2. Marco Conceptual	19
2.1. Planeación.....	19
2.1.1. Definición de Planeación.....	20
2.1.2. Importancia.	21
2.1.3. Etapas para planear.....	22
2.2. Estrategia	22
2.2.1. Determinación de la estrategia organizacional	23

2.3.	Planeación estratégica	24
2.3.1.	Definiciones de planeación estratégica.....	25
2.3.2.	Ventajas de la planeación estratégica.....	25
2.3.3.	Importancia de planeación estratégica.....	26
2.3.4.	Beneficios de la planificación estratégica.....	26
2.4.	Marketing.....	27
2.4.1.	Funciones del marketing.....	27
2.4.2.	Importancia del marketing.....	28
2.5.	Marketing estratégico.	28
2.5.1.	Marketing mix.....	29
2.6.	Misión	31
2.7.	Visión.....	33
2.8.	El ambiente interno.....	36
2.9.	El medio ambiente externo	37
2.9.1.	El medio ambiente económico	37
2.9.2.	El medio ambiente tecnológico	38
2.9.3.	El medio ambiente político - legal	38
2.10.	Análisis de las 5 fuerzas de porter.....	39
2.11.	Análisis foda	41
2.12.	Objetivos.....	47
2.12.1.	Características de los objetivos	49
2.12.2.	Fijación de los objetivos estratégicos.....	52
e.	Materiales y Métodos.....	54
1.	Materiales.....	54
2.	Métodos	55

3.	Técnicas.....	56
4.	Tamaño de la muestra de la población	57
f.	Resultados.....	60
1.	Análisis Externo (Factores PEST).....	60
1.1.	Análisis del entorno de la empresa Studio Creativo Zamorarte	66
1.2.	Las cinco fuerzas porter	69
1.3.	Matriz de perfil competitivo	75
2.	Análisis Interno (diagnóstico empresarial)	78
3.	Análisis e interpretación de la entrevista y las encuestas.	87
3.1.	Entrevista aplicada a la gerente de la empresa.....	87
3.2.	Encuesta aplicada al personal de la empresa	91
3.3.	Encuesta aplicada a la PEA de la ciudad de zamora	104
3.4.	Proceso de mezcla de marketing mix de la empresa	130
4.	Análisis foda de la empresa studio creativo zamorarte	134
4.1.	Matriz de evaluación de factores externos	136
4.2.	Matriz de evaluación de factores internos	138
4.3.	Matriz de alto impacto.....	141
g.	Discusión	145
1.	Propuesta del plan estratégico de marketing	145
	Objetivo Estratégico N° 1.....	149
	Objetivo Estratégico N° 2.....	161
	Objetivo Estratégico N° 3.....	165
	Objetivo Estratégico N° 4.....	1650
	Objetivo Estratégico N° 5.....	175
h.	Conclusiones	179

i.	Recomendaciones.....	181
j.	Bibliografía.....	183
k.	Anexos.....	185
1.	Entrevista dirigida a la gerente.....	185
2.	Encuesta dirigida a los empleados.....	187
3.	Encuesta dirigida a la PEA de la ciudad de Zamora	190
	Índice de Contenidos.....	195
	Índice de Cuadros	199
	Índice de Gráficos	19902

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Fortalezas y Debilidades.....	43
Cuadro No. 2: Oportunidades y Amenazas.....	44
Cuadro No. 3: Matriz FODA	45
Cuadro No. 4: Matriz de Alto Impacto	47
Cuadro No. 5: Proyección de la Población.....	58
Cuadro No. 6: Matriz de Priorización de Factores PEST	65
Cuadro No. 7: Proveedores	68
Cuadro No. 8: Factores MPC.....	75
Cuadro No. 9: Matriz de Perfil Competitivo	77
Cuadro No. 10: Empleados de la Empresa.....	86
Cuadro No. 11: Nivel de Educación	91
Cuadro No. 12: Cargo que Desempeñan.....	93
Cuadro No. 13: Experiencia	94
Cuadro No. 14: Misión y Visión.....	95
Cuadro No. 15: Plan Estratégico.....	96
Cuadro No. 16: Tecnología	97
Cuadro No. 17: Servicios que presta	98
Cuadro No. 18: Capacitación	99
Cuadro No. 19: Estructura Orgánica-Funcional	100
Cuadro No. 20: Mejorar la estructura.....	101
Cuadro No. 21: Sugerencias.....	102
Cuadro No. 22: Sexo.....	104
Cuadro No. 23: Edad	105

Cuadro No. 24: Nivel de Estudios	106
Cuadro No. 25: Ocupación.....	108
Cuadro No. 26: Servicios de diseño gráfico y publicidad	109
Cuadro No. 27: Con que fin utiliza los servicios.....	110
Cuadro No. 28: Servicios que más utiliza	111
Cuadro No. 29: Ha requerido los servicios.....	113
Cuadro No. 30: Servicios/productos que se implemente	114
Cuadro No. 31: Servicio que presta	115
Cuadro No. 32: Precios.....	116
Cuadro No. 33: Promociones.....	117
Cuadro No. 34: Infraestructura.....	118
Cuadro No. 35: Medio publicitario	119
Cuadro No. 36: Canal de preferencia.....	121
Cuadro No. 37: Horario	122
Cuadro No. 38: Emisora de su preferencia	123
Cuadro No. 39: Horario	124
Cuadro No. 40: Diario de preferencia.....	125
Cuadro No. 41: Auditoría Interna	129
Cuadro No. 42: Precios de la empresa Studio Creativo Zamorarte	130
Cuadro No. 43: Matriz FODA	135
Cuadro No. 44: Matriz de EFE	137
Cuadro No. 45: Matriz de EFI	139
Cuadro No. 46: Matriz De Alto Impacto.....	142
Cuadro No. 47: Matriz para la construcción de la misión de la empresa	145
Cuadro No. 48: Matriz para la construcción de la visión de la empresa.....	146

Cuadro No. 49: Presupuesto del Objetivo N° 1	151
Cuadro No. 50: Cronograma	163
Cuadro No. 51: Plan de Capacitación	164
Cuadro No. 52: Días de Promoción	167
Cuadro No. 53: Cupón	167
Cuadro No. 54: Material POP	169
Cuadro No. 55: Presupuesto de la Radio.....	172
Cuadro No. 56: Prensa Escrita	173
Cuadro No. 57: Presupuesto.....	174
Cuadro No. 57: Presupuesto Objetivo N° 4.....	174
Cuadro No. 58: Presupuesto Objetivo N° 5.....	177
Cuadro No. 59: Presupuesto del Proyecto.....	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Fuerzas de Porter	39
Gráfico No. 2: Mapa de la Provincia de Zamora Chinchipe	84
Gráfico No. 3: Ubicación de Zamorarte.....	85
Gráfico No. 4: Nivel de Educación	91
Gráfico No. 5: Cargo que Desempeñan.....	93
Gráfico No. 6: Experiencia	94
Gráfico No. 7: Misión y Visión	95
Gráfico No. 8: Plan Estratégico.....	96
Gráfico No. 9: Tecnología	97
Gráfico No.10: Servicios que presta	98
Gráfico No. 11: Capacitación	99
Gráfico No. 12: Estructura Orgánica-Funcional	100
Gráfico No. 13: Mejorar la estructura.....	101
Gráfico No. 14: Sugerencias.....	102
Gráfico No. 15: Sexo.....	104
Gráfico No. 16: Edad	105
Gráfico No. 17: Nivel de Estudios	106
Gráfico No. 18: Ocupación.....	108
Gráfico No. 19: Servicios de diseño gráfico y publicidad	109
Gráfico No. 20: Con que fin utiliza los servicios.....	110
Gráfico No. 21: Servicios que más utiliza	111
Gráfico No. 22: Ha requerido los servicios.....	113
Gráfico No. 23: Servicios/productos que se implemente	114

Gráfico No. 24: Servicio que presta	115
Gráfico No. 25: Precios	116
Gráfico No. 26: Promociones	117
Gráfico No. 27: Infraestructura.....	118
Gráfico No. 28: Medio publicitario	119
Gráfico No. 29: Canal de preferencia.....	121
Gráfico No. 30: Horario	122
Gráfico No. 31: Emisora de su preferencia	123
Gráfico No. 32: Horario	124
Gráfico No. 33: Diario de preferencia.....	125