



---

---

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

**TÍTULO:**

**"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"**

Tesis previa a optar el Grado  
de Ingeniero Comercial

**AUTOR:**

*Santiago Xavier Vargas Jácome*

**DIRECTOR:**

*Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.*

Loja – Ecuador

2014

## **CERTIFICACIÓN**

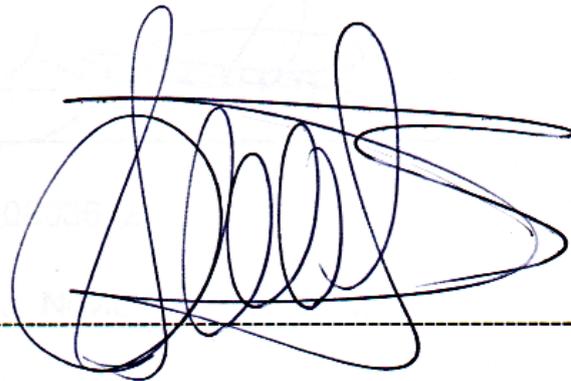
**Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.**

**Director de Tesis.**

## **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación, "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", elaborado por el aspirante al título de Ingeniero Comercial, Sr. Santiago Xavier Vargas Jácome, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación.

Loja, Noviembre del 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a dashed horizontal line.

**Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Santiago Xavier Vargas Jácome, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

**Autor:** Santiago Xavier Vargas Jácome

**Firma:**



**Cédula:** 1710803642

**Fecha:** Loja, Diciembre del 2014.

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

Yo Santiago Xavier Vargas Jácome declaro ser autor de la tesis titulada: "**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**" como requisito para optar al título de INGENIERO COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 2 días del mes de Diciembre del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 

**Autor:** Santiago Xavier Vargas Jácome

**Cédula:** 1710803642

**Dirección:** Quito, Urb. El Oasis, Conjunto Prados de San Antonio, calles: Pasaje A y San Agustín.

**Correo electrónico:** svargas@multicines.com.ec

**Teléfono:** 0999731229 / 2396155

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE. Presidente

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. Vocal

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE. Vocal

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a nuestro Padre Celestial, por haberme dado la fuerza espiritual, la sabiduría, la inteligencia y saber que aún falta mucho camino por recorrer.

Gracias Dios, por haberme regalado la maravillosa familia que tengo, a mi bella esposa, gracias por todo su apoyo, cariño y ternura, de verdad eres un ángel.

A mis hijos, Mateo Jossue, María José y Santiago Isaac, ustedes son el combustible para que todo funcione en mi vida, Dios les bendiga inmensamente.

Gracias a mis suegros Gladys Carcelén e Iván Espinosa, por su ejemplo y por todo su apoyo, de verdad estoy muy agradecido.

Finalmente, un profundo agradecimiento al Ing. Carlos Rodriguez Armijos, por todas sus gentilezas, su apoyo y siempre sus palabras de aliento para poder terminar la carrera, Dios bendiga su camino.

**GRACIAS A CADA UNO DE USTEDES POR EXISTIR...**

**El Autor**

## DEDICATORIA

Como estudiante deseo dedicar esta tesis a nuestro creador Dios, por ser el ser espiritual que me ha guiado y me acompañado siempre, así mismo quiero dedicar este trabajo de investigación, a mi maravillosa familia, mi bella esposa Ivonne por ser mi compañera, amiga y mi guía, de verdad que bendición tenerte a mi lado, a mi hijo el mayor Mateo Jossue, por ser tan constante y ser un líder innato, gracias miyo por tu apoyo, a mi hija María José, por su creatividad, que siempre me ha sorprendido, gracias por ser tan dulce, a mi último hijo Santiago Isaac, por tu sonrisa espectacular que contagias a la gente, gracias miyo querido por tu paciencia y ahora si podemos salir a jugar, y todos ustedes son de gran apoyo cada día de mi vida.

A todas las personas que de una o de otra forma aportaron en el desarrollo y ejecución de este trabajo, el fin no justifica los medios.

Adicionalmente quiero dedicar este trabajo de investigación, a los Líderes que he podido conocer, ya que son un ejemplo a seguir.

**Santiago Xavier Vargas Jácome.**

**a. TITULO.**

**"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO"**

## **b. RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación trata sobre la elaboración de un PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, en la que se realizó un sustento teórico para afianzar los conocimientos del estudio y después de acuerdo a la información obtenida por medio de una encuesta que se realizó a clientes internos y al Gerente General de Multicines S.A., se pudo determinar los siguientes pasos.

El objetivo principal que motivó la elaboración del presente trabajo de tesis, fue la elaboración de un PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, dicho plan estratégico de marketing, está orientado a dinamizar de manera efectiva la actividad productiva de toda la empresa en su conjunto.

La elaboración misma de la presente investigación surge como respuesta ante el aumento de clientes de la empresa y de su escaso desarrollo armónico en la parte administrativa, los cuales se constituyeron en los factores clave que impulsaron su desarrollo.

La EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO cuenta en la actualidad con algo más de 130.000 socios, de los cuales, formaron parte activa del presente trabajo, un total de 383, los cuales aportaron con valiosa información que sirvió de base para la estructuración de toda la investigación.

La metodología utilizada durante el desarrollo de la presente investigación, estuvo matizada por el uso de los siguientes métodos: Analítico, Deductivo, Inductivo y Descriptivo; así mismo, se recurrió a la utilización de las siguientes técnicas: Observación Directa, Entrevista, Encuesta y El muestreo.

Todo el desarrollo del presente trabajo de tesis, está ceñido estrictamente a la normativa legal vigente en la Universidad Nacional de Loja; durante el desarrollo de toda la investigación, se abordaron varios temas, dentro de los cuales se destacan los siguientes: Análisis situacional de la EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, el cual permitió obtener una clara visión de la realidad actual de la empresa; Análisis del Macro ambiente o de los factores externos de la empresa, a través de cuyo resultado ponderado (2.48), se pudo establecer que en esta organización existen oportunidades en relación a que las amenazas le puede afectar externamente; Análisis del Micro ambiente o de los factores internos de la empresa, a través de cuyo resultado ponderado (2.56) se pudo establecer que la empresa es fuerte internamente, puesto que existen fortalezas en relación con sus debilidades.

La esencia misma de la presente investigación, se sintetiza en los 4 objetivos estratégicos propuestos, los cuales contribuirán de manera directa al fortalecimiento corporativo de la entidad objeto de estudio.

El presupuesto general de implementación del presente Plan Estratégico

dentro de la PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, tiene un presupuesto de \$ 30.489.00

Dentro de las principales conclusiones abordadas en el presente trabajo de tesis, se destacan las siguientes:

1. La presencia de un amplio número de empresas de cines, ha saturado dicho mercado, sin embargo, la EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, mantiene una sólida presencia corporativa en la ciudad de Quito de la provincia de Pichincha.
2. La filosofía cooperativa de la EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, no está ceñida a las normativas establecidas para su correcta definición.
3. La EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO no cuenta con un plan estratégico de marketing que oriente y dinamice plenamente todo su accionar corporativo.
4. El presente plan estratégico está diseñado para una vida útil de 5 años.

**ABSTRACT.**

The present research work deals with the development of a STRATEGIC MARKETING COMPANY MULTICINES COUNTY DISTRICT METROPOLITAN QUITO, in which a theoretical basis was made to consolidate the knowledge of the study and then according to the information obtained by means of a survey conducted internal customers and the General Manager of Multiplex SA, could determine the next steps.

The main objective that motivated the development of this thesis was the development of a STRATEGIC MARKETING COMPANY MULTICINES COUNTY METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO; this strategic marketing plan is designed to effectively stimulate productive activity across the enterprise as a whole.

The same preparation of this research is a response to the increase in customers of the company and its little harmonic development in the administrative part, which constituted the key factors driving their development.

The MULTICINES COMPANY COUNTY METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO account currently has more than 130,000 members, of which formed an active part of this study, a total of 383, which provided valuable information which formed the basis for structuring of all research. . The methodology used during the development of this research, was tempered by the use of the following methods: Analytic, Deductive,

Inductive and Description; likewise, they resorted to the use of the following techniques: Direct Observation, Interview, Survey and Sampling.

All development of this thesis , is strictly adhered to current legislation at the National University of Loja; during the development of all research, several issues were discussed, among which are the following: Situational Analysis MULTICINES COMPANY METROPOLITAN DISTRICT COUNTY OF QUITO, which allowed a clear view of the current situation of the company; Analysis Macro environment or external factors of the company, through whose weighted result (2.48), it was established that there are opportunities in this organization in relation to the threats can affect you externally; Micro environmental analysis or internal factors of the company, through whose weighted result (2.56) it was established that the company is strong internally , since there is a large preponderance of strengths in relation to their weaknesses.

The essence of this research is synthesized in the 4 proposed strategic objectives, which contribute directly to strengthening corporate entity under study fashion.

The overall budget for implementation of the Strategic Plan in the PLAN STRATEGIC MARKETING COMPANY MULTICINES COUNTY METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO, has a budget of \$ 30.489.00

Among the key findings identified in this thesis, are the following:

1. The presence of a large number of companies in cinemas, has saturated the market, however, MULTICINES COMPANY

METROPOLITAN DISTRICT COUNTY OF QUITO, maintains a strong corporate presence in the city of Quito in the province of Pichincha.

Two. The cooperative philosophy MULTICINES COMPANY METROPOLITAN DISTRICT COUNTY OF QUITO is not tight to the standards set for the correct definition.

Three. The MULTICINES COMPANY METROPOLITAN DISTRICT COUNTY OF QUITO not has a strategic marketing plan to guide and fully energize all their corporate actions.

April. This strategic plan is designed for a service life of 5 years.

### **c. INTRODUCCION.**

El presente trabajo de tesis, tiene como título: " **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**", la problemática que despertó el interés del autor por desarrollar esta investigación, es la falta dentro de la empresa, de una herramienta de carácter administrativa que viabilice de manera armónica todo su accionar corporativo en beneficio de sus accionistas y principalmente de sus socios.

El interés que despierta el desarrollo de toda esta investigación, es múltiple, ya que por un lado proveerá de mayores ingresos económicos a la empresa, fomentando así su presencia corporativa dentro del mercado de cines de la ciudad de Quito, y por otro lado, dinamizará todo su accionar en beneficio de sus socios.

El desarrollo del presente trabajo de tesis, fue escogido con el objetivo de brindar un aporte significativo a la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, a su posicionamiento dentro del mercado local; y, como un soporte de carácter técnico administrativo, a su formación profesional.

Los objetivos específicos sobre los cuales se basó la investigación de tesis, fueron los siguientes: Realizar un análisis situacional que comprenda aspectos del Micro y Macro ambiente, el cual permita conocer los factores positivos y negativos que inciden directa o indirectamente en la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL**

**DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO;** Elaborar la matriz FODA; Formular los objetivos estratégicos; Elaborar acciones estratégicas para lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo; Elaborar un Plan de acción que permita implementar las estrategias planteadas y cumplir con los objetivos y estrategias propuestas.

Todo el trabajo investigativo, desagregado en literales, se sintetiza de la siguiente manera:

**a) Título: " PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO".**

**b) Resumen:** Está constituido por el título de la tesis, el objetivo general, los principales resultados de la investigación, la metodología utilizada y las principales conclusiones obtenidas.

**c) Introducción:** En el presente literal consta de manera sintetizada, la siguiente información: la problemática que motivó la elaboración de la investigación; la importancia de la investigación, tanto para la empresa Multicines de El Condado, como para todos sus socios; el porqué de su elaboración; los respectivos objetivos específicos; y, además, una breve síntesis de todos los puntos esquemáticos de la tesis, desagregados por literales.

**d) Revisión de literatura:** Comprende una amplia gama de información relacionada principalmente con el tema objeto de la

investigación, y demás información relacionada directamente con la planificación estratégica.

**e) Materiales y Métodos:** Constan todos los materiales de escritorio y equipos de oficina que fueron necesarios para el desarrollo de la investigación; además constan todos los métodos y las técnicas utilizadas durante el proceso investigativo.

**f) Resultados:** Comprende, en primera instancia, el análisis situacional y locacional de empresa Multicines de El Condado; el análisis de la filosofía empresarial de la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**; en este literal se lleva a cabo el análisis de los factores externos e internos de la empresa, se grafican las respectivas matrices E.F.E. y E.F.I., se estructura la matriz FODA, se construye la matriz de medición de fuerzas o de alto impacto, y se plantean los 4 objetivos estratégicos, los cuales fueron el resultado de los cruces: FO, FA, DO, DA.

**g) Discusión:** Se realiza el análisis de la filosofía empresarial de la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**; y además se proponen modelos de misión, la visión y valores corporativos para la organización; y, en ésta, considerada la parte medular de toda la investigación de tesis, se realiza la propuesta de un modelo de Plan Estratégico de Marketing para la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**.

**h) Conclusiones:** En el presente literal constan las más relevantes conclusiones, derivadas de la realización de todo el trabajo investigativo en su conjunto.

**i) Recomendaciones:** Se plantean varias y fundamentadas recomendaciones a todos los principales directivos de la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, las mismas que fundamentan su planteamiento, en las conclusiones antes citadas.

**j) Bibliografía:** Está matizada por la propuesta de varios nombres de textos, obras y bibliografía en general, la cual basa su contenido textual, especialmente en la planificación estratégica de marketing.

**k) Anexos:** Contienen, en primera instancia, la ficha resumen del proyecto de tesis; además, todos los formatos de las encuestas planteadas tanto a los socios y a los clientes internos de la **EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, así como también el formato de la entrevista realizada al Gerente de la empresa.

#### **d. REVISION DE LITERATURA.**

##### **MARCO REFERENCIAL.**

##### **HISTORIA DE LA PROYECCION CINEMATOGRAFICA.**

Un proyector cinematográfico es un dispositivo opto-mecánico empleado para mostrar películas al proyectarlas en una pantalla. La mayoría de los componentes ópticos y mecánicos, excepto los concernientes a la iluminación y al sonido, están también presentes en las cámaras cinematográficas.

La máquina proyecta, a intervalos regulares de pocas centésimas de segundo, un haz de luz sobre los fotogramas de una película; ese haz de luz viene aumentado e invertido por una lente que enfoca la imagen resultante sobre una pantalla.

El cinematógrafo fue patentado en febrero de 1894 por los hermanos Lumière y las primeras exhibiciones públicas se realizaron en 1895. En la actualidad existen "proyectores cinematográficos digitales" que proyectan una imagen generada por medios digitales, sin hacer uso de una película, pero sí del haz de luz y de las lentes.<sup>1</sup>

##### **LA PRIMERA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA NACIONAL.**

Dinamizada por los ingresos de la agro-exportación, Guayaquil expresó, primero, un incipiente interés empresarial por la exhibición y producción

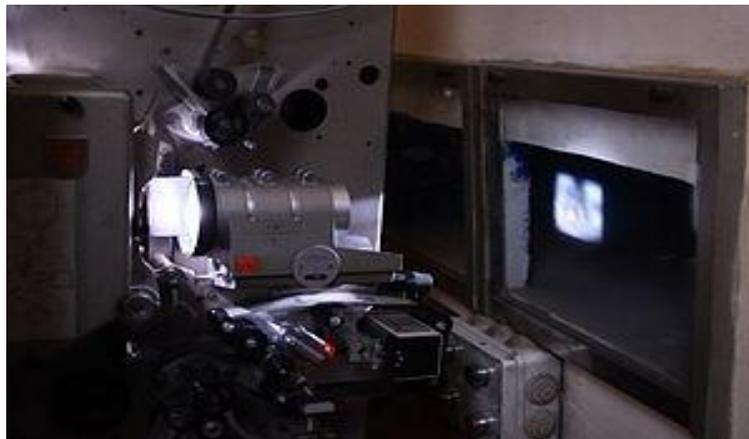
---

<sup>1</sup> [Org/wiki/Proyector\\_cinematogr%C3%A1fico](http://Org/wiki/Proyector_cinematogr%C3%A1fico).

cinematográfica nacional. En 1910, Eduardo Rivas Orz y Francisco Parra, conformaron la "Ambos Mundos", adecuando su oficina en un chalet de la 9 de octubre e instalando allí su teatro Edén. En 1911, la empresa pretendió, con apoyo del gobierno, filmar cintas de propaganda nacional para atraer inversión extranjera.

El intento fracasó por los graves sucesos políticos que culminaron con la muerte del general Alfaro. Sin embargo, se registró el estreno de "La recepción al señor Víctor Eastman Cox" donde se incluían retratos del diplomático y del presidente Eloy Alfaro (El Comercio Quito 6 de junio 1911). Ambos Mundos, conformó un circuito de exhibición nacional y solo a partir de 1921 retomó la producción con su serie "Gráficos del Ecuador".<sup>2</sup>

### **CAMERA CINEMATOGRAFICA**



### **EL CINE DE ECUADOR.**

---

<sup>2</sup> [Explored.com.ec/noticias-ecuador/como-llego-el-cine-al-ecuador](http://Explored.com.ec/noticias-ecuador/como-llego-el-cine-al-ecuador).

Durante la década de 1960 se presentó un proyecto de ley para legislar la creación de cine, pero sin éxito.

Sin embargo, durante el 2006 se produjeron grandes avances en cuanto la legislación ecuatoriana sobre el cine. En el mes de febrero se publicó la Ley de Fomento del Cine Nacional, y el 18 de octubre de 2006 el presidente de la República, Alfredo Palacio, firmó el Decreto Ejecutivo N. 1969, mediante el cual se establecen las disposiciones para la creación, producción, distribución, comercialización, exhibición de películas y otras actividades que buscan fortalecer el desarrollo de la industria cinematográfica, atendiendo la integración y fomento de la misma. Sin este reglamento ese instrumento jurídico no tenía funcionalidad ni consecuencias prácticas.

## SALAS DE CINE



Con la expedición del reglamento se inicia el proceso de constitución del Consejo Nacional de Cine, que está integrado por cuatro delegados del sector público (Presidencia de la República, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Ministerio de Comercio Exterior y Casa de la

Cultura Ecuatoriana) y tres delegados de las organizaciones profesionales de cineastas (uno de los directores y guionistas, uno de los productores y uno de los actores y técnicos).

Este organismo será el encargado de administrar el Fondo de Fomento al Cine Nacional con el fin de apoyar a la producción de manera reglamentada, ya que hasta el momento, todo tipo de auspicios recibidos por las producciones nacionales que se otorgaban desde las instituciones públicas no estaban sujetos a ninguna reglamentación y se asignaban arbitrariamente.

La aprobación de este reglamento se produce después de un largo proceso que estuvo liderado por el Colectivo Pro Ley de Cine, en el que unieron esfuerzos Asocine, la Fundación Cero Latitud, la Corporación Cinememoria y Egeda Ecuador, y que ha contado con el compromiso del Ministro de Educación y Cultura, Raúl Vallejo, y del Presidente de la República.

Para acceder a los beneficios, toda película deberá pasar por la calificación del Consejo Nacional de Cinematografía siempre y cuando esta cumpla con los requisitos señalados en el artículo de la Ley de Fomento del Cine Nacional.<sup>3</sup>

## **MARCO CONCEPTUAL.**

### **Fundamentación Teórica.**

---

<sup>3</sup> [explored.com.ec/noticias-ecuador/como-llego-el-cine-al-ecuador-](http://explored.com.ec/noticias-ecuador/como-llego-el-cine-al-ecuador-)

## **Marketing.**

Kotler, Philip (2003), el término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos padres del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia (cabe aclarar para evitar confusiones que el Marketing pertenece a la ciencia de la Administración, este es una sub-ciencia o área de estudio de esta) de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.<sup>4</sup>

En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el DRAE (Diccionario Real Academia Española); aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE (Real Academia Española) recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia. La adaptación gráfica de marketing propuesta por la RAE es márquetin.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

---

<sup>4</sup>Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712.

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfechas, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y

llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

En una empresa, normalmente, el área comercial abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

#### **Las 4 "P's"**

El Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.<sup>5</sup>

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P del profesor Eugene Jerome McCarthy.

**Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

---

<sup>5</sup>EQUIPO VERTICE. Marketing Promocional Orientado al Comercio. Finalidad del Marketing. España: Publicaciones Vértice. S.L. P15

**Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

- Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste.
- Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.<sup>6</sup>
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
  - Los costes de producción, distribución.
  - El margen que desea obtener.
  - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
  - Las estrategias de Marketing adoptadas.
  - Los objetivos establecidos.

**Plaza o Distribución:** Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 722.

2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

**Promoción**, la cual persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.<sup>7</sup>

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.

---

<sup>7</sup> Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 735.

- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

### **Objeto del estudio del marketing.**

**Los clientes.** Es obvio que los productos o servicio se buscan mejor y mucho más rápido si estos están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

**Las personas que trabajan en la empresa.** La mayoría de las empresas olvidan que mercadotecnia es también satisfacer las necesidades de la gente que trabaja dentro de ellas. Buscar la satisfacción del personal es también fundamental.

**Los accionistas.** Quienes toman el riesgo deben ver recompensados sus esfuerzos. Una buena estrategia de mercadotecnia debe lograr que la empresa genere utilidades para sus propietarios.

**La sociedad.** Una empresa debe ser benéfica para la sociedad.[cita requerida] Los giros negros como el narcotráfico o la prostitución satisfacen a sus clientes, a su gente y a los inversionistas (cuando los hay), pero no ayudan al bienestar social.

Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

## **El marketing estratégico.**

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 740.

### **La ejecución del programa de marketing.**

Es decir asignarle al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

### **Control.**

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos.

### **Tendencias actuales en marketing.**

Después de un marketing orientado al mercado, algunos autores se destacan por la orientación al marketing social, mientras que otros autores indican un cambio paradigmático, surgiendo otras orientaciones como por ejemplo: marketing social, marketing relacional (Alet, Barroso y Martin), marketing 1x1 (Rogers,yPeppers), Warketing, marketing holístico (Kotler), entre otras.

- "Marketing social" u orientación a la responsabilidad social (marketing responsable): Finalmente, cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no solo tratan de satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables

para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc.

- Marketing relacional: orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc.
- Marketing holístico (Kotler, 2006): orientación que completa marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional.
- Dayketing: Una herramienta de marketing con la que obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios (pasados, presentes o futuros) con diferentes fines comerciales.
- Warketing: El arduo combate que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado, el valor combativo de una tropa, lo da la capacidad del comandante y de su gente.

## EL ANÁLISIS FODA.



FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>9</sup>

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y

<sup>9</sup>PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, Fundamento de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Cuarta edición. México.

en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Fortalezas y Debilidades.**

Considere áreas como las siguientes:

### **Análisis de Recursos.**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

### **Análisis de Actividades.**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

### **Análisis de Riesgos.**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

### **Análisis de Portafolio.**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

### **1.- Fortalezas Organizacionales Comunes.**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

### **2.- Fortalezas Distintivas.**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

### **3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno.**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés.**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia.**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

#### **Una síntesis del análisis FODA.**

1. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa.
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.

6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.<sup>10</sup>
11. Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

---

<sup>10</sup> STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

### **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor

dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

#### MATRIZ DE FACTORES INTERNAS.

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fuerzas</b>			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
<b>Debilidades</b>			
1. demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
<b>Total</b>	1.00		2.80

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 0.80 de las debilidades.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> RAFAEL MUÑOZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

## **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la

empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta

oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

#### MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
<b>Amenazas</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
<b>Total</b>	1.00		2.64

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> RAFAEL MUÑOZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

## **EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.***

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **2. La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy 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.

### **3. Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio 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 situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### **4. Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los

márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

## **EL MODELO PEST, UNA HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS.**

Para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve nuestra empresa. El modelo PEST nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a nuestro negocio...

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno. El modelo PEST (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.

Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

### **FACTORES POLÍTICOS.**

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la compañía: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de lobby por parte de las empresas y consumidores.

Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

Por ejemplo, en los últimos años, el factor político en la Argentina ha impuesto restricciones sobre la libertad de las empresas para fijar precios. En el caso de la carne y la leche en polvo, incluso ha limitado las exportaciones.

La estatización de las AFJP ha sido, por otro lado, un cambio legal de profundo efecto en las empresas que se desempeñaban en esa industria (ya que implicó la desaparición de las mismas).

### **FACTORES ECONÓMICOS.**

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc.

Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

En la Argentina, durante la crisis posterior al año 2001, por ejemplo, por la importante influencia del factor económico, las compañías de consumo masivo adaptaron sus envases y las formulaciones de sus productos para llegar a los consumidores con un precio accesible

### **FACTORES SOCIALES.**

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las

costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etérea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos.

Por ejemplo, una empresa que varias décadas atrás arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría una violación a la ley.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.

La introducción de botellas PET, por ejemplo, tuvo un fuerte impacto sobre la competencia en la industria de las bebidas. Antes, las barreras de entrada eran prácticamente infranqueables para una pequeña o mediana empresa pues debía tener un gran capital inmovilizado en envases. Además, la ventaja logística de empresas como Coca-Cola era demasiado grande, ya que el camión debía llevar envases llenos y retirar envases vacíos.

Con la aparición de las botellas PET, también aparecieron y ganaron participación las segundas marcas, ya que no necesitaban tener un importante capital inmovilizado y disminuía la ventaja logística de los líderes del mercado.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>FoundingPartner de Midas Consulting. Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva en la Universidad de Belgrano

### e. MATERIALES Y METODOS.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se necesitaron recursos y la aplicación de varias técnicas de investigación científica que de una manera ordenada me permitieron obtener, esquematizar, utilizar, analizar, interpretar y utilizar la información para desarrollar adecuadamente los objetivos planteados en la elaboración del presente Plan Estratégico de Marketing, para la empresa Multicines El Condado del Distrito Metropolitano de Quito y es así que tenemos.

### MATERIALES.

Para elaborar este proyecto de tesis se ha requerido de los siguientes recursos:

### RECURSOS MATERIALES:

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CARTUCHO DE IMPRESIÓN	8,00	28,00	224,00
COPIAS	450,00	0,02	9,00
ESFEROS	4,00	0,85	3,40
RESMAS DE PAPEL	6,00	4,20	25,20
HORAS DE INTERNET	300,00	0,35	105,00
EMPASTADOS DE TOMOS DE TESIS	3,00	22,00	66,00
TRANSPORTE, MOVILIZACIÓN			400,00
IMPREVISTOS VARIOS			250,00
<b>TOTAL</b>			<b>1082,60</b>

## MÉTODOS.

Para desarrollar el presente trabajo se aplicó métodos y técnicas que permiten conseguir lógica, objetiva y veraz para proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades del plan estratégico de marketing, para el servicio de Multicines EL Condado. Entre ellos tenemos:

**MÉTODO DEDUCTIVO:** El método deductivo consiste en deducir las partes que forman un todo esto es derivar, concluir, conjeturar, suponer y predecir.<sup>14</sup> Se tomó en cuenta toda la información actual de MULTICINES S.A., para tener un conocimiento de la empresa y así se pudo definir el cambio respectivo para el mejoramiento de la misma. Así se terminó concluyendo algo y justificándolo a la vez, de esta manera se obtuvo del estudio general del Plan Estratégico en Marketing de MULTICINES EL CONDADO del Distrito Metropolitano de Quito, cada una de sus particularidades a través del diagnóstico que dio a conocer a profundidad la situación actual de la empresa.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Es aquel que parte de la observación de hechos y casos particulares para llegar a la ley general; es decir va de las partes al todo, a través de la observación, el análisis, experimentación, comparación, abstracción; y, generalización<sup>15</sup>; dentro de la presente investigación este método fue utilizado para observar y analizar cada una de las características particulares de la organización como su eficiencia, eficacia y sus recursos, detectando sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>14</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, "Guía del proceso Investigativo Modular", 2005, pág. 19

<sup>15</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, "Guía del proceso Investigativo Modular", 2005, pág. 19

**MÉTODO ESTADÍSTICO:** Este método es el que enseña los procedimientos lógicos, prácticos y útiles a seguir para recolectar, elaborar, analizar, interpretar y presentar datos del fenómeno expresados en detalle o síntesis a través de números, cuadros, gráficos, con sus correspondientes notas explicativas. Se lo utilizó para tabular los datos aplicados al sector universo, obtenidos a través de las encuestas aplicadas a la parte administrativa, personal y clientes.

**MÉTODO ANALÍTICO:** El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. La utilización de este método permitió establecer las estrategias adecuadas para Multicines El Condado y así se pudo lograr los objetivos planteados.

**MÉTODO MATEMÁTICO:** Modelo científico que emplea formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables y parámetros; relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad.

## **TÉCNICAS.**

**TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental que fue utilizado en todo el proceso investigativo, para obtener el mayor número de datos, gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación Multicines El Condado.

**LA ENTREVISTA:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado.

Se realizó con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación, esta técnica fue dirigida al Gerente de MULTICINES S.A.

**LA ENCUESTA:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador. Ese listado se denomina cuestionario. Esta técnica fue aplicada a una muestra de 130.000 clientes que tienen Tarjetas Multicines de El Condado.

### **POBLACIÓN.**

Para la realización del presente proyecto, se aplicó una encuesta a 383 clientes frecuentes de Multicines El Condado, una encuesta a los 51 empleados y una entrevista al Gerente General.

Se realizó una encuesta a los 51 empleados que tiene la empresa de acuerdo al siguiente cuadro:

1	jefe operativo
1	coordinador
4	asistentes
6	supervisores
8	operarios de boleterías
15	operarios de dulcerías
4	proteccionistas
10	operarios en edecanías
2	mantenimientos

Total 51 personas que trabajan en Multicines EL Condado.

### TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Se realizará un muestreo probabilístico, aleatorio simple, el cual indica que se elegirá una muestra de todos los clientes que tengan tarjeta Multicines.

Se utilizará para el cálculo de la muestra la siguiente fórmula

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

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR PARA CÁLCULO
N	Tamaño del universo	X
N	Total Base Tarjeta Multicines	130.000
P	Probabilidad de éxito	0.5
Q	Probabilidad de fracaso	0.5
Z	Coefficiente de estandarización de la curva normal	1.96
E	Error estándar	0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 130000}{0.05^2(130000 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

**n= 383**

El número de encuestas que se van a realizar es de 383, para realizar la encuesta a clientes en Multicines El Condado, se utilizó un formato de

encuesta, el que ayudará a definir según la perspectiva de cada uno de ellos en fortalezas y debilidades de la empresa.

## **f. RESULTADOS.**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL.**

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO.**

En el año de 1996 empresarios visionarios analizaron que los cines en Quito estaban en decadencia. Con el fin de rescatar la cultura y el entretenimiento, construyen Multicines CCI en el Centro Comercial Ñaquito, iniciando con cuatro salas, las cuales estaban completamente equipadas con tecnología de punta en audio y vídeo, lo que permitió el posicionamiento en el mercado en forma rápida, respaldado en un poder amplio en cuanto a capital de trabajo y una excelente estrategia de mercado.

Adicionalmente se pone en práctica un nuevo proyecto, para abarcar el mercado del Sur de la capital y comienza la construcción para este nuevo complejo en el Centro Comercial El Recreo, inicia el tercer trimestre de 1998, y se termina en un tiempo récord para un cine de esa magnitud. Se lo inaugura en Enero del año 2.000, constituyéndose en la primera gran obra del nuevo Milenio.

En Abril del 2002, se inauguró el primer complejo de cines en Cuenca, tercera ciudad más importante del Ecuador, donde se abrieron 5 salas de cine dentro del Centro Comercial MILENIUM PLAZA.

En Noviembre del 2003, Multicines CCI decide remodelar sus salas, puesto que la capacidad que tiene en ese momento en sus 4 salas no cubre con la demanda que genera el complejo, es así que divide la sala más grande en tres salas medianas, cada uno de ellas con capacidad de 150 a 200 personas, actualmente éste complejo cuenta con 9 salas de cine.

En Junio del 2004, en la misma ciudad de Cuenca se llevó a cabo el proyecto de un nuevo centro comercial, el MALL DEL RIO, donde Multicines instaló sus salas para seguir ampliando el servicio cinematográfico en esta ciudad. Este nuevo complejo cuenta con 3 salas.

En Agosto del 2007, en la ciudad de Quito, se inaugura uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad, El Condado Shopping, y Multicines inaugura un nuevo complejo con siete salas, con toda la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes”.<sup>16</sup>

Siguiendo con el crecimiento ascendente de la empresa, en el año 2012 se inaugura un nuevo centro comercial en un lugar estratégico de los valles, SCALA Shopping, donde Multicines ingresa con siete salas de cine y seis salas VIP, para un público totalmente diferente, ya que es un sector de mucho poder económico.

---

<sup>16</sup> Manual de Operaciones de MULTICINES S.A.

Multicines es una empresa de entretenimiento donde se proyectan películas de toda índole, sean estas de Acción, Drama, Suspenso, Comedia, Infantiles, Terror, entre otras.

### **MULTICINES SCALA SHOPPING**



**Fuente:** Elaborado por el autor.

Multicines S.A. está muy consciente de la competencia que lo acompaña, es por eso que la mira como la fuerza motora para seguir creciendo y convertirse en líder de la industria del entretenimiento.

La penetración de competidores en el mercado de Quito, permitió que Multicines se diera cuenta en un simple análisis de su capacidad, fuerza y debilidades, por lo que deberá tomar decisiones y cambiar de estrategias para poder enfrentar a sus competidores, es así que se decide dar un mejor enfoque a la planificación estratégica que se está realizando dentro de la empresa, ya que presenta errores al ser enfocada a la realidad del mercado a corto plazo y no al desarrollo de la empresa con estrategias que ayuden a la misma para un futuro.

Aunque las tendencias de la industria del entretenimiento varían en cuanto a criterios, sobre cómo debe ser el cine moderno y mucho se habla en la actualidad sobre la formación y capacitación de los que ya existen para su desarrollo en el mercado, la mayoría de estas empresas en la actualidad se valen de la tecnología y de la información para realizar su labor, y encuentran en ella una herramienta de búsqueda incansable para ampliar su mercado y así realizar nuevas inversiones tomando decisiones que sirvan de soporte a un futuro.

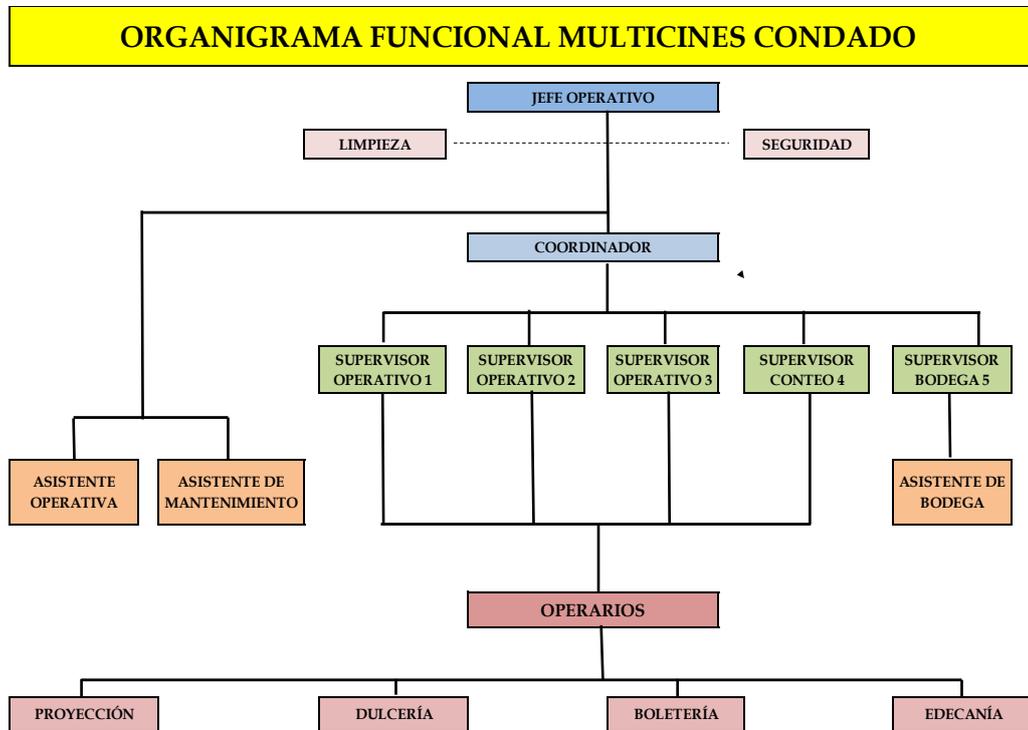
El uso adecuado de esta tecnología puede constituir un arma competitiva para la empresa Multicines en el desarrollo del diseño de mejora de estrategias, pues al identificar parámetros de la competencia, el entorno, los cambios sociales y políticos, obliga a la empresa a clasificar, ordenar y simplificar esta información para la elaboración de modelos mentales coherentes a seguir, que sean informados mutuamente en los miembros de la misma, ya que no basta con realizar el proceso adecuado de selección sino saber hacer uso de él cuando menos se lo espera la competencia.

#### **MISIÓN VISIÓN INSTITUCIONAL.**

**CREAMOS EXPERIENCIAS DE ENTRETENIMIENTO, QUE  
GENERAN UN SÓLIDO VÍNCULO EMOCIONAL CON  
MULTICINES, VALORAMOS LA FIDELIDAD DE  
NUESTROS**

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Se adjunta el organigrama vigente en Multicines El Condado.



**Fuente:** Elaborado por el autor.

## VALORES INSTITUCIONALES

- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Disciplina
- Lealtad
- Tolerancia

## **POLITICAS EMPRESARIALES**

- Confidencialidad de la información
- Nepotismo
- Uso de Claves
- Uso de Software
- Conflicto de intereses
- Reserva de derechos de dominio

## **ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO.**

Se refiere a todos los componentes que se vive día a día en el país, influye directa o indirectamente en una actividad empresarial, por lo que tomaremos en cuenta los siguientes factores:

- Económico.
- Tecnológico.
- Política – Legal.
- Social.

Y las 5 fuerzas de porte.

### **1. FACTOR ECONOMICO.**

Ecuador tiene una población económica activa de 14.483.499 millones de habitantes, INEC revela que el desempleo en marzo de 2012 alcanzó el 4,9 %, mientras que el subempleo es del 43,9%; respecto a esta situación

algo similar sucede en la PEA de las ciudades, donde el 95,7% de los hombres tienen ocupación y frente al 93,9% de las mujeres”.<sup>17</sup>

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,9% al primer trimestre del 2013, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el cuarto trimestre se ubicó en 5,10%. De igual manera, el sub-empleo, al primer trimestre del 2013, se ubicó en 43,90%, menor al presentado en Diciembre del 2012, que fue de 44,20%. La tasa de desocupación por ciudades, para el primer trimestre del 2012: Cuenca 4.66%, Guayaquil 6.25%, Quito 3.67%, Machala 5.87%, y Ambato 4.33%; analizando las cifras anteriores se destaca que se incrementa en todas las ciudades.”<sup>18</sup>

### **TASAS DE INTERES.**

La situación económica de nuestro país es muy vulnerable ya que las tasa de interés para el sector productivo en el mes de Junio 2013 es 11.20% anual<sup>19</sup>, puesto que con esta tasa de interés va a causar confianza y el acceso a crédito será aumentado, en razón que actualmente se han fijados nuevos impuestos y esto ocasionará un alto porcentaje de endeudamiento para los dueños de empresas y en este caso a la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO**

<sup>17</sup> OCDE/CEPAL (2011), Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo, OECD Publishing.

<sup>18</sup> Banco Central del Ecuador, INEC 2012

<sup>19</sup> [bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm](http://bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm)

**METROPOLITANO DE QUITO**, podrá acceder a créditos bancarios porque los intereses son ya fijos y esto traerá mayores beneficios para la empresa, esta situación le permite proveerse de los productos hechos y que pueda ofrecer a los clientes.

### **OPORTUNIDAD.**

En el caso de la Empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, incide positivamente el empleo porque **es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades** y que la banca privada tenga intereses en los créditos que son accesibles a todas las personas y además la empresa pueda lograr encontrar con facilidad personal capacitado, ya que siempre el recurso humano está dispuesto a trabajar, en razón que se encontraría personal calificado para que pueda ejercer este tipo de trabajo.

### **2. FACTOR TECNOLÓGICO.**

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

El desarrollo tecnológico está produciendo cambios significativos en la

estructura económica y social y en el conjunto de las relaciones sociales. La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha beneficiado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías benefician a los trabajadores en razón de que optimiza su trabajo, pero fundamentalmente da soluciones mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

En la ciudad de Quito en este sentido tiene algunas ventajas competitivas, existe personal altamente capacitado a bajo costo, tal vez el alto costo de la conectividad frene en cierta medida el desarrollo de la industria.

En la provincia de Pichincha se tiene ejemplos claros del desarrollo tecnológico en el ámbito de la creación de nuevos software, accesible vía

Internet, que son líderes en tecnología y las iniciativas son las abiertas pioneras en el país y un conjunto amplio de emprendimientos tecnológicos fundados sobre una visión abierta y de libre acceso a las tecnologías.”<sup>20</sup>

### **OPORTUNIDAD.**

Para la Empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, la tecnología ayuda a automatizar los procesos de proyección de películas en los cines, porque estos se comercializan y están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes, en cuanto a los productos ofrecidos en razón que la empresa siempre ha venido ofreciendo películas de buena calidad.

### **3. FACTOR POLITICO-LEGAL.**

El factor político que afecta a la sociedad ecuatoriana en cuanto a las restricciones a las importaciones, los analistas coinciden en señalar que son medidas que afectan principalmente a productos no indispensables, por lo que puede resultar una forma de disminuir la brecha comercial. Sin embargo, tras varias decisiones de este tipo en años pasados, el repunte, luego de dejarse sin efecto las restricciones, ha sido mayor. Es necesario impulsar las exportaciones del país. Sin embargo, el país no tiene que

---

<sup>20</sup> <http://repositorio.espe.edu.ec/tecnología.bitstream/21000/2230/3/T-ESPE-014486-2.pdf>

desarrollar mecanismos de restricción de importaciones, sino políticas externas de comercio mediante las cuales se impulsen las exportaciones.

El gobierno nacional en Junio 2012, a través del Comité de Comercio Exterior (Comex), ha dispuesto nuevas restricciones a las importaciones, en esta oportunidad regulando más la introducción al país de productos que puede perjudicar a la industria nacional, entre otros productos, el Ecuador tiene como plazo el 2013 para reducir de manera competitiva importaciones en USD 650 millones, e incrementar la oferta exportable en USD 500 millones, además de incrementar la productividad industrial en 2,5%, hasta finales de 2012.”

Las limitaciones a las importaciones afectaran en parte a la Empresa Multicines el sector de El Condado, por cuanto con esta medida bajarán la oferta de productos (Películas) por la falta en algún momento de la productos, e inmediatamente subirán los precios, en el caso de los productos que no son hechos en nuestro país y se pagarán más impuestos al momento de comercializar los mismos.

#### **AMENAZA.**

La Empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, puede encarecer la adquisiscion de sus productos (películas) **porque al subir el impuesto de los mismos, puede ser contradictorio cuando actualmente estos productos (películas) pagan arancel**, y esto traerá un problema para el fisco: el contrabando y la traída de otros países como Colombia, Venezuela y Perú

y necesariamente para los dueños o accionistas se verán obligados a adquirir estos productos de estos países a un mayor precio.

#### **4. FACTOR SOCIAL.**

Con relación a la venta de productos en Multicines (Películas) debería tratárselo como un factor externo y que es importante la exhibición de películas por parte de otras empresas, y las películas que son ofrecidas por la empresa y que es uno de los principales componentes que utiliza la misma para su comercialización, que ha tenido un crecimiento anual promedio de 36,66%, incremento en sus proyecciones; este crecimiento se fundamenta en el mejoramiento del producto en sí que es la calidad de las películas que se exhiben en Multicines. Este dato es muy importante analizarlo, porque de cierta forma origina que el precio de las películas que se adquieren se mantenga por la optimización de los mismos, lo cual obviamente implica reducir costos de adquisición de este material para la proyección de todas las películas ofrecidos por la empresa.

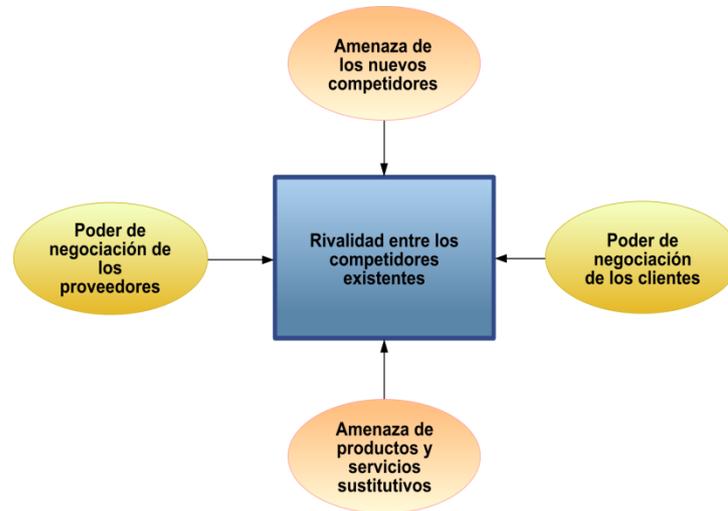
De acuerdo a lo enunciado anteriormente se puede mencionar que para incrementar las ventas de boletos en películas taquilleras, es elemental fortalecer la economía y productividad de las diferentes empresas y que den propuestas eficientes y aplicables a nuestra realidad, que tengan la potestad de exigir al gobierno local las herramientas y mecanismos de control suficientes para hacer de esta empresa una actividad sustentable y no especulativa como puede suceder en la actualidad.

Localmente un factor que puede incidir directamente en la productividad y economía de la ciudad de Quito, es la existencia de otras empresas dedicadas al mismo negocio en el cual participa la localidad. Entre las características más importantes hay que destacar el trabajo realizado en función de completar y complementar la cadena productiva, la organización comunitaria, los aspectos técnicos de manejo de la proyección de las películas, base de la adquisición y posterior distribución de los mismos en virtud de que se requerirá estos productos para su distribución hacia los clientes finales, razón por la cual se estima un incremento de ventas en los boletos de películas taquilleras en los próximos años. De igual forma representa una gran oportunidad para la empresa para poder incrementar las ventas de sus productos.

#### **OPORTUNIDAD.**

Como se mencionó anteriormente este aspecto del **incremento de películas, se considera como una oportunidad para la Empresa MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, porque le permite optimizar costos en la proyección de las películas y mejorar sus ingresos económicos.**

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER.



### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Al encontrarse la ciudad de Quito en una región que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas, no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Esto demuestra en la práctica que en la ciudad de Quito pueden existir empresas que pueden dedicarse a la proyección de películas lo cual implica una **amenaza**.

### **La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy 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.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los competidores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Hoy en día los clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo una **amenaza** que es necesario tomarlo en cuenta para que la empresa oferte productos (películas) de excelente calidad, a precios bajos. Además que demuestra mucha seguridad al garantizar la calidad del producto y de esta manera vender en mayor proporción los mismos.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio 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.

Los proveedores que están en relación directa con la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, se presenta como una **oportunidad** que son los que proveen de productos (películas) que se proyectan en los cines.

#### **Poder de negociación de los compradores.**

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás y para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy 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.

Existe un gran número de compradores en un mismo mercado, en el caso de la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, sus compradores son los habitantes de la ciudad de Quito, es ahí donde el Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones en la que deberá realizar diferentes estrategias con la finalidad de informar a los clientes de la calidad del

producto (películas), presentándose como una **amenaza** por que la rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Entre los principales sustitutos que tiene una empresa de proyección de películas están por ejemplo las tiendas de ventas de películas en formato de Cd'S y DVD'S, así también como tiendas en donde se venden música y películas entre otras que se pueden nombrar siendo una gran **amenaza** a la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

### TÍTULO: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

OPORTUNIDADES	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.	Factor Económico	0.16	4	0.64
2. El incremento en la exhibición de películas para los habitantes permite optimizar costos y mejorar sus ingresos económicos.	Factor Social	0.14	3	0.42
3. La tecnología ayuda a automatizar los procesos de proyección de películas, porque están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes	Factor Tecnológico	0.14	3	0.42
4. Proveen productos (películas) de toda clase por la cercanía a la empresa.	Negociación con proveedores	0.12	3	0.36
AMENAZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Los productos (películas) pueden subir el impuesto y se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.	Factor Político.	0.10	2	0.20
2. La creación de nuevas empresas no tiene ningún grado de dificultad.	Amenaza de nuevos competidores	0.10	2	0.20
3. La empresa ofertar proyección de películas de excelente calidad, a precios bajos en la entrega de los mismos.	Rivalidad entre competidores	0.08	1	0.08
4. La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.	Negociación con los compradores	0.08	1	0.08
5. Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.	Ingresos de sustitutos	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.48</b>

**Fuente:** Factores Externos.

**Elaboración:** El Autor.

#### Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la Empresa, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades, siendo este de 2.48 el caso de la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO** demostrando que las amenazas del medio externo le pueden causar daño.

## **SUSTENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

La realización del análisis de los factores externos y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, denota los siguientes factores, lo que permitió poder identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa objeto de la presente investigación:

### **Oportunidades:**

- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades. (Factor Económico)
- El incremento en la exhibición de películas para los habitantes permite optimizar costos y mejorar sus ingresos económicos. (Factor Social)
- La tecnología ayuda a automatizar los procesos de proyección de películas, porque están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes(factor Tecnológico)
- Proveen productos (películas) de toda clase por la cercanía a la empresa. (Negociación con Proveedores)

### **Amenazas:**

- Los productos (películas) pueden subir el impuesto y se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel. (Factor Político)
- La creación de nuevas empresas no tiene ningún grado de

dificultad. (Amenaza de nuevos competidores)

- La empresa ofertar proyección de películas de excelente calidad, a precios bajos en la entrega de los mismos.  
(Rivalidad entre competidores)
- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.  
(Negociación con los compradores)
- Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad. (Productos sustitutos)

**ANALISIS INTERNO PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR GERENTE DE LA EMPRESA.**

**ANALISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A GERENTE DE LA EMPRESA.**

Para la realización de la entrevista a Gerencia General de MULTICINES S.A., se utilizó un formato, el que ayudará a definir según la perspectiva de cada uno de ellos en fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa.

El formato es el siguiente:

**Nombre:** Santiago Cárdenas

**Cargo:** Gerente General

A continuación se detalla las contestaciones obtenidas en la entrevista realizada:

**1.- Qué aspectos considera usted que tiene MULTICINES EL CONDADO, que le hace diferente de su competencia?**

Los que nos permite ser un referente para la competencia es el Talento Humano con el contamos actualmente, es comprometido y sobre todo se encuentra alineado a nuestras estrategias como empresa. Adicional se puede nombrar nuestros canales tecnológicos, redes sociales y la estandarización que manejamos en los complejos.

**2.- Qué fortalezas en el mercado considera usted que tiene MULTICINES EL CONDADO, para crecer o ser mejor en el transcurso de los años?**

Actualmente tenemos a nuestra competencia en varias ciudades del Ecuador pero no por ellos dejamos a un lado la posibilidad de poder expandirnos, siempre y cuando se pueda ofrecer a los clientes comodidad y un servicio estándar para cumplir con sus necesidades.

**3.- Qué aspectos cree usted que hacen falta perfeccionar en MULTICINES EL CONDADO, para que sea mejor que su competencia?**

No se puede utilizar la palabra perfección ya que es una industria que cambia constantemente por lo que se debería tomar en cuenta el desarrollo de la tecnología, que cada vez es mucho más rápido y las necesidades de los clientes. Saber qué es lo que busca el cliente para poder cumplir con sus expectativas

**4.- Puede usted enumerar algunos factores que cree que hagan que MULTICINES EL CONDADO, llegue a ser un cine poco concurrido?**

Los aspectos que harían que Multicines no sea visitado por nuestros clientes son las películas, en nuestra industria las películas son el motor para que los clientes nos visiten y es por este motivo que todos los cines mantienen algunos estrenos igual que su competencia y otros son exclusivos.

**5.- ¿Tiene la empresa la misión y visión ya establecidas?**

La empresa de Multicines el Condado, tiene una misión y visión que considero que no están bien definidas.

**6.- ¿Considera que los precios que ofrece la empresa por la proyección de las películas, son adecuadas para el público en general?**

Los precios que se ofrecen en la empresa considero que son accesibles al público en general, por cuanto no son muy altas y así el público puede asistir a ver la película de su preferencia.

**7.- ¿Usted realiza publicidad para la empresa que usted dirige?**

Se realiza publicidad para las películas que se están estrenando, y con esto también se realiza la publicidad para los Multicines del sector que es el Condado, se realizan más publicidad para estrenos y esto da paso a la publicidad de la empresa.

**8.- ¿Considera que las películas proyectadas son de calidad?**

Las películas que se ofrecen en la actualidad son de excelente calidad en su proyección, incluso hay películas que son proyectadas en 3d, tercera dimensión, dando una mayor calidad de imagen para que el público salga de ver la película satisfecho por el producto ofertado.

**9.- ¿Usted realiza promociones a sus clientes?**

Hay pocas ocasiones en las que se realizan promociones, o sea entradas de 2 personas por un solo boleto. Otras promociones que se podrían realizar se las hace muy pocas veces en el año.

**10.- ¿Realiza capacitaciones de acuerdo a las funciones que realizan cada uno de los empleados?**

Se dan muy pocas capacitaciones a los empleados de la empresa, más bien los empleados que empiezan a trabajar a la empresa se les indica sus funciones y se las entrena de forma personal para que realicen sus funciones, como tiene muy poco tiempo para recibir capacitaciones, estas no se las realiza muy frecuentemente.

**11.- ¿Cree que el personal que existe en la empresa se encuentra motivado?**

No se realizan muchas motivaciones al personal para que se sientan cómodos y con muchas ganas de trabajar en esta empresa.

**12.- ¿Qué tipo de motivaciones se realizan?**

Las pocas motivaciones son en primer lugar el buen trato que se les da por parte de los dueños de la empresa, que esto les sirve muy bien al personal.

**13.- ¿Realiza un análisis de las empresas proveedoras de las películas que se proyectan en los Multicines para mantener precios cómodos para los clientes?**

La empresa no cuenta con un análisis de las empresas proveedoras de películas, es esto que no se han enmarcado en los precios bajos para mantener al consumidor fiel y que se den cuenta que somos mejores que la competencia.

**14.- ¿Cree que las instalaciones en donde funcionan los Multicines son las adecuadas?**

Por ahora las instalaciones ya están quedando pequeñas debido a que aunque no hay demasiada demanda de clientes, se pretende implementa o ampliar las instalaciones por cuanto se prevé para el futuro, más clientes en las salas de cine de la empresa.

**15.- ¿Realiza alianzas estratégicas con los distribuidores de películas?**

No se realizan ningún tipo de alianzas estratégicas con los distribuidores de películas, siendo esto de gran importancia y que piensa implementar para así obtener exclusividad y para que las películas estén más tiempo en cartelera.

## ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES FRECUENTES DE MULTICINES EL CONDADO

1.- ¿Cuántas veces visita Multicines cuando desea ver una película?

CUADRO N° 1

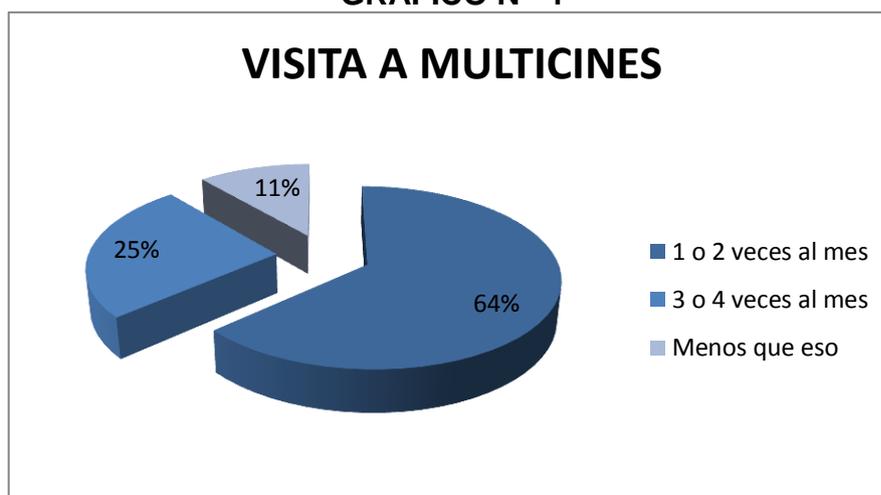
### VISITA A MULTICINES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 o 2 veces al mes	243	64%
3 o 4 veces al mes	97	25%
Menos que eso	43	11%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

GRAFICO N° 1



### ANALISIS E INTERPRETACION.

Nuestros clientes fieles es el 64% que nos visitan una o dos veces al mes, el 25% visitan a Multicines de 3 a 4 veces al mes y el 11% visitan Multicines menos de las veces anteriores, esto quiere decir que la mayoría de los clientes son fieles a los Multicines que visitan a ver sus películas preferidas.

2.- ¿Sabe usted si la empresa Multicines tiene empresas proveedoras?

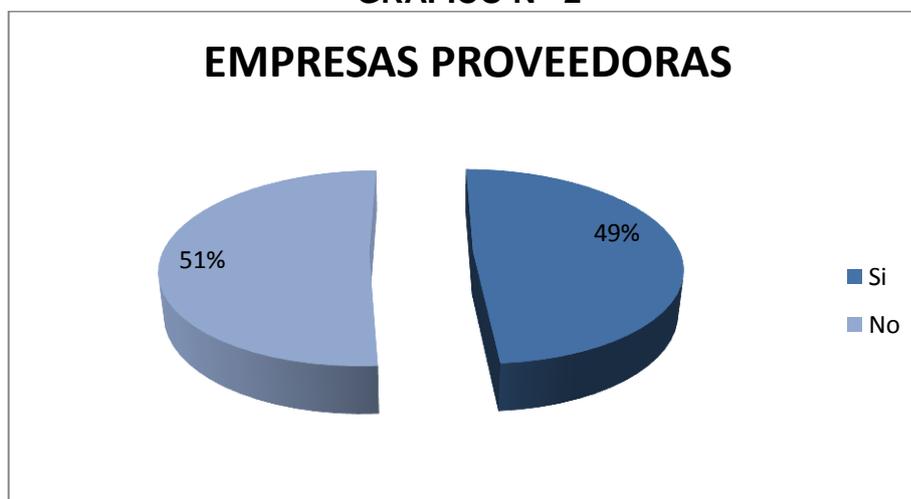
**CUADRO N° 2**  
**EMPRESAS PROVEEDORAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	187	49%
No	196	51%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 2**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior se demuestra que el 49% de los clientes manifestaron que si tiene conocimientos de las empresas por que les proveen de las películas que exhiben mientras que el 51% de los clientes manifestaron que no saben que existen empresa proveedoras para la empresa Multicines del sector de El Condado.

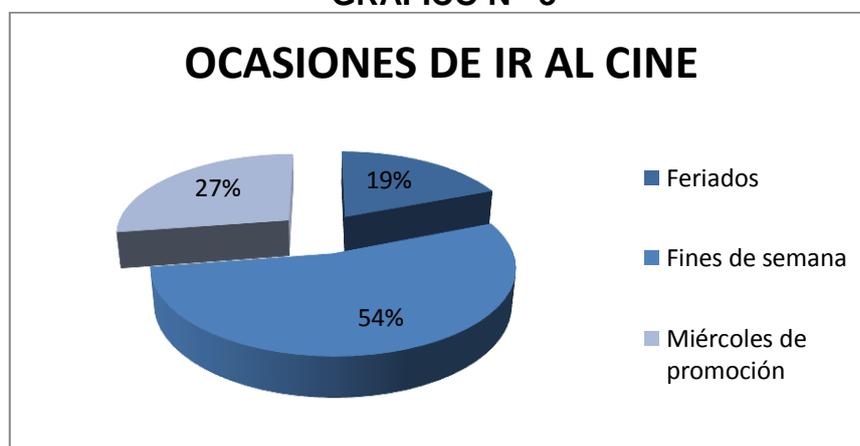
### 3.- ¿Cuáles son las mejores ocasiones que usted encuentra para ir a Multicines?

**CUADRO N° 3**  
**OCASIONES DE IR AL CINE**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Ferados	73	19%
Fines de semana	205	54%
Miércoles de promoción	105	27%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.  
**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 3**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 19% de los clientes manifestaron que asisten a los Multicines del sector El Condado en días feriados, el 54% de ellos manifestaron que asisten los fines de semana y el 27% de ellos dijeron que asisten en ocasiones como son los miércoles que es el día en que existen promociones de dos personas por una, esto demuestra que la mayoría de clientes asisten más los fines de semana a deleitar de sus películas preferidas y se entiende que son los clientes fijos que tiene la empresa.

4.- ¿Considera usted que Multicines realiza suficientes campañas publicitarias?

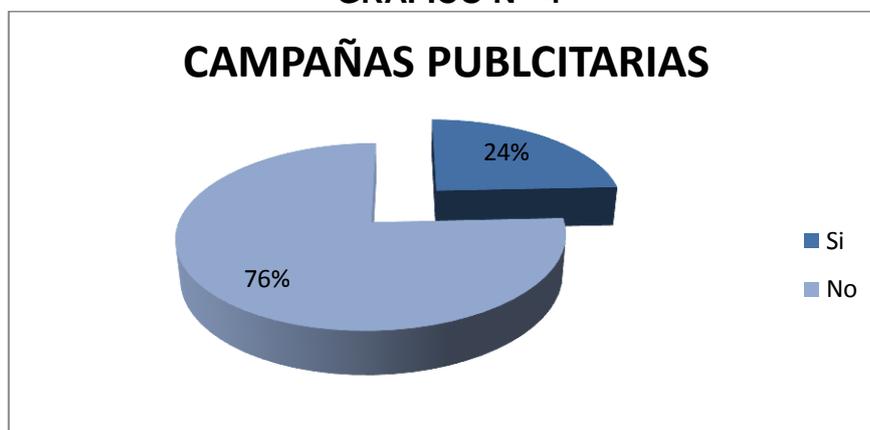
**CUADRO N° 4**  
**CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	93	24%
No	290	76%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 4**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 24% de los clientes manifestaron que si tiene conocimientos que la empresa de Multicines de El Condado realicen campañas publicitarias como empresa, mientras que el 76% manifestaron que no saben de este tipo de campañas realizadas por la empresa, esto demuestra que la mayoría de los clientes solo saben de las películas de estreno que se van a proyectar mas no tiene conocimientos de campañas publicitarias para hacer conocer la empresa en sí.

## 5.- ¿El trato que ha recibido como cliente ha sido?

**CUADRO N° 5**  
**TRATO RECIBIDO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Excelente	232	61%
Bueno	122	32%
Malo	29	7%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 5**



### ANALISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la pregunta anterior, el 61% de los clientes encuetados manifestaron que el trato que han recibido por parte de los empleados de la empresa es excelente, el 32% de ellos manifestaron que el trato es bueno y solo el 7% de ellos manifestaron que el trato que reciben en la empresa es malo, esto demuestra que la mayoría de los clientes son tratados con la cordialidad y amabilidad que ellos se merecen porque la empresa se caracteriza por este tipo de trato y así tener más clientes para la empresa.

6.- ¿Considera que Multicines es una empresa innovadora, que está a la vanguardia de las empresas de entretenimiento?

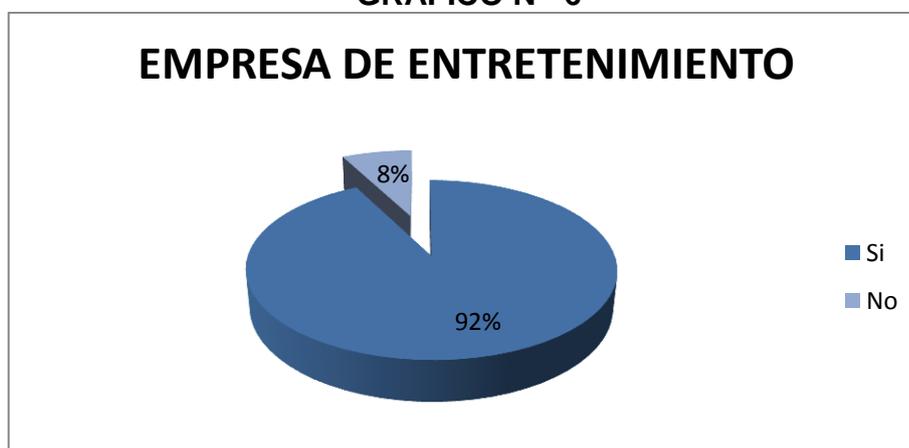
**CUADRO N° 6**  
**EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	354	92%
No	29	8%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 6**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 92% de los clientes encuestados manifestaron que la empresa Multicines del sector de El Condado, es una empresa que está a la vanguardia por ser una empresa innovadora en lo que se refiere al entretenimiento de los clientes, proyectando películas de estreno, mientras que el solamente el 8% manifestaron lo contrario, esto demuestra la gran cantidad de clientes que por esta razón son fieles a la empresa.

7.- ¿Considera que Multicines el condado cuenta con suficientes boleterías?

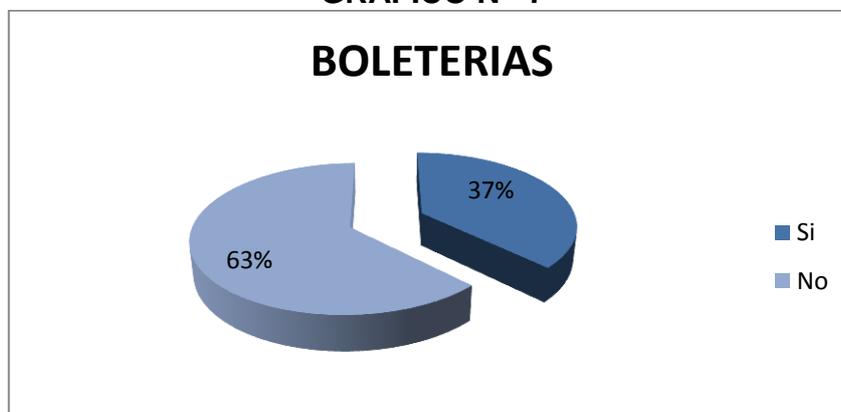
**CUADRO N° 7**  
**BOLETERIAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	143	37%
No	240	63%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 7**



### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 37% de los clientes encuestados manifestaron que si existen suficientes boleterías para la venta de las entradas a los clientes, mientras que el 63% de los clientes encuestados manifestaron que no existen las suficiente boleterías por cuanto ellos manifestaron que tiene que hacer largas colas al momento de asistir a comprar sus entradas para comprar sus boletos, esto solo se presenta en temporada de estreno de películas de alto potencial cinematográfico y por la publicidad que se haga de la película en estreno.

8.- ¿Considera que las películas que se exhiben en Multicines el condado son de calidad?

**CUADRO N° 8**  
**PRODUCTOS DE CALIDAD**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	346	90%
No	37	10%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 8**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 90% de los clientes encuestados manifestaron que las películas que se proyectas e el cine son de calidad, mientras que el 10% de ellos manifestaron que no son de calidad, esto demuestra que la mayoría de los clientes salen satisfechos al momento de que dejan el cine por cuanto consideraron que la película que vieron son de calidad, mientras que el público que no sale satisfecho es de mucha importancia que se cambie esta imagen para que todos los clientes salgan satisfechos de ver una película de calidad.

9.- ¿Considera que la variedad de productos que se expenden en las dulcerías de Multicines el condado es suficiente?

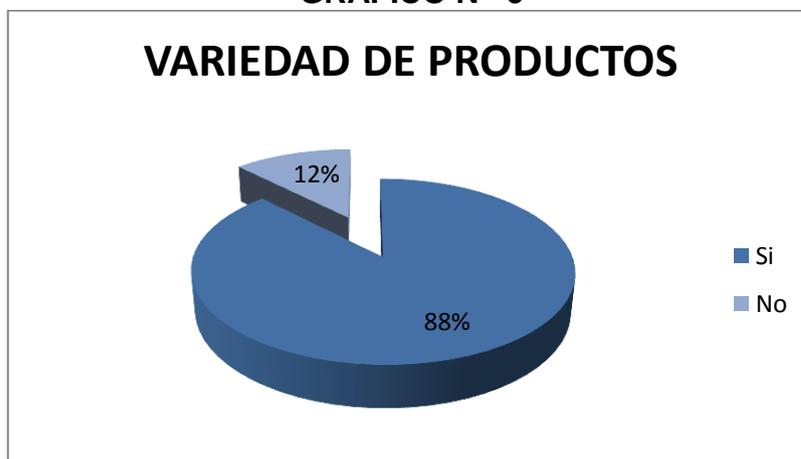
**CUADRO N° 9**  
**VARIEDAD DE PRODUCTOS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Si	336	88%
No	47	12%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes externos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 9**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 88% de los clientes encuestados manifestaron que los productos de la dulcería que existen en las instalaciones del cine son de gran variedad, mientras que el 12% de ellos dijeron que no hay variedad, esto demuestra que la mayoría de clientes están satisfechos por los productos ofrecidos en las alas de cine para su deleite.

10. ¿Considera que el precio de los entradas a las películas de Multicines el condado son?

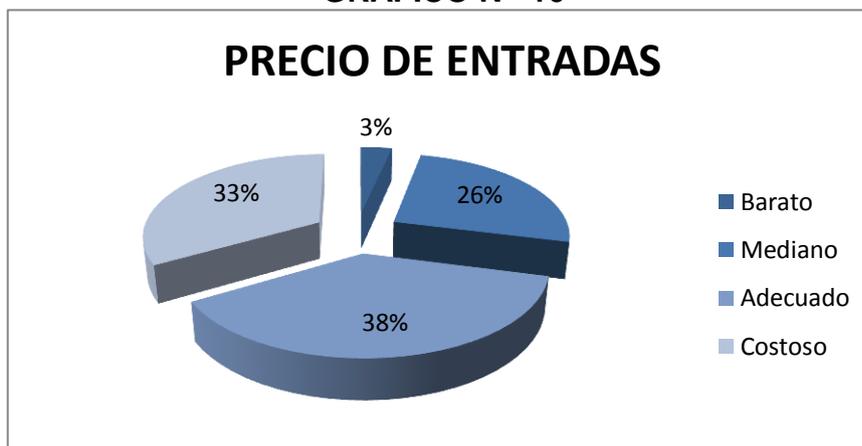
**CUADRO N° 10**  
**PRECIO DE ENTRADAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCNETAJE
Barato	13	3%
Mediano	98	26%
Adecuado	144	38%
Costoso	128	33%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes externos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 10**



### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 3% de los clientes consideran que las entradas son baratas, el 26% de ellos manifestaron que los precios de las entradas son de mediano precio, el 38% de ellos manifestaron que el precio es el adecuado al momento de adquirir su entrada y el 33% de ellos manifestaron que el precio de las entradas es costoso, esto demuestra que los clientes de los Multicines están de acuerdo con los precios que ellos ponen al momento de proyectar una película.

## ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE MULTICINES EL CONDADO.

### 1.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en Multicines el Condado?

CUADRO N° 11

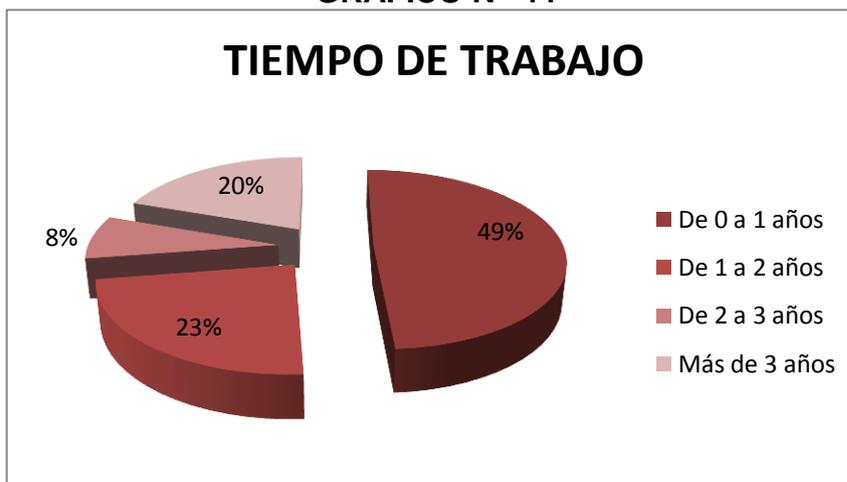
#### TIEMPO DE TRABAJO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 1 años	25	49%
De 1 a 2 años	12	23%
De 2 a 3 años	4	8%
Más de 3 años	10	20%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

GRAFICO N° 11



### ANALISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la pregunta anterior, el 49% de los empleados encuestados manifestaron que trabajan en la empresa 1 año, el 23% de ellos manifestaron que trabajan de entre 1 a 2 años, el 8% de ellos manifestaron que trabajan de entre 2 a 3 años y el 20% de ellos trabajan más de 3 años en la empresa.

## 2.- ¿Indique su nivel de educación?

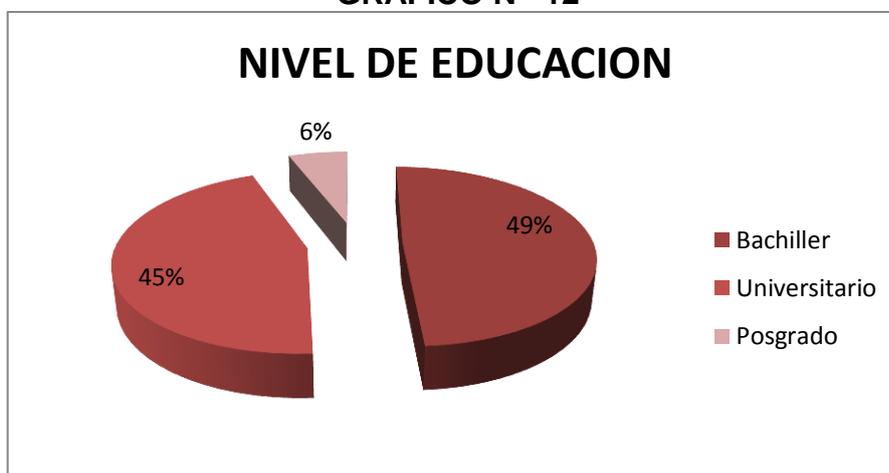
**CUADRO N° 12**  
**NIVEL DE EDUCACION**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	25	49%
Universitario	23	45%
Posgrado	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 12**



### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 49% de los empleados encuestados manifestaron que tiene una educación de bachilleres, el 45% de ellos manifestaron que tiene una educación universitaria y solamente el 6% manifestó que tiene una educación de posgrado, esto quiere decir que la mayoría de empleados que trabajan en la empresa cuenta con una educación tanto universitaria como de bachillerato, repartida en sus diferentes funciones que realizan dentro de la empresa.

3.- ¿Cree usted que el Multicines el Condado está bien posesionado dentro de la ciudad?

**CUADRO N° 13**

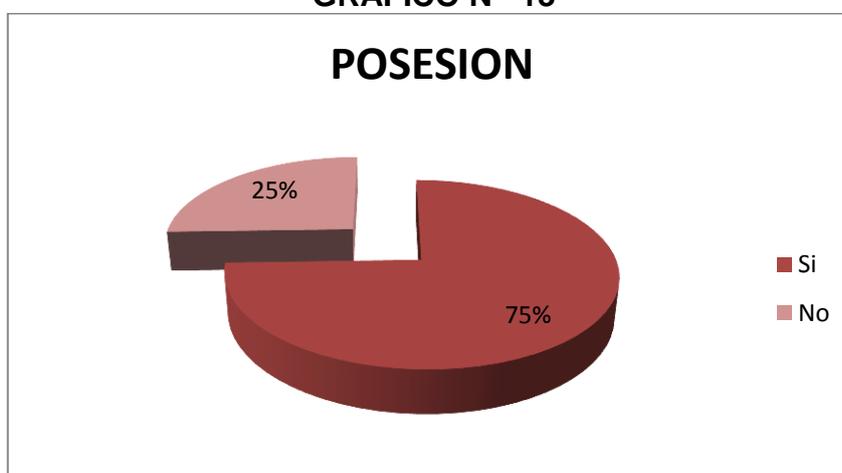
**POSESIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	75%
No	13	25%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 13**



**ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 75% de los empleados encuestados manifestaron que la empresa si está bien posesionada dentro de las empresas de cines dentro de la ciudad de Quito, mientras que el 25% de los empleados manifestaron que no está bien posesionada, esto demuestra que la empresa de Multicines si está bien posesionada y es reconocida por los clientes que acuden a ver sus películas preferidas.

#### 4.- ¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?

CUADRO N° 14

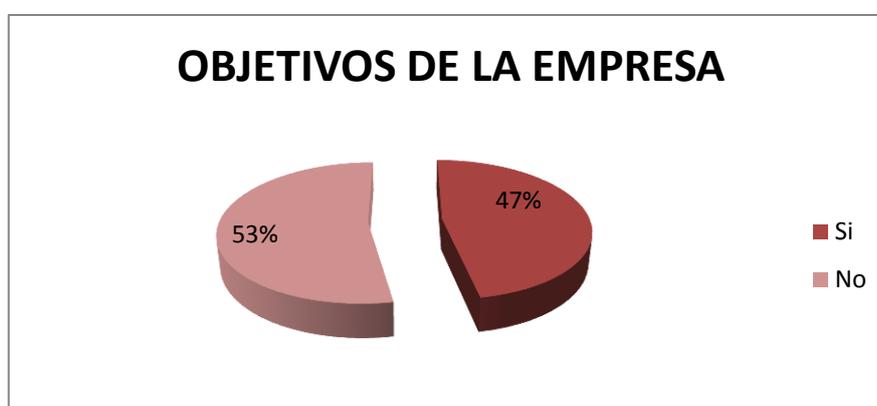
##### OBJETIVOS DE LA EMPRESA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	47%
No	27	53%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

GRAFICO N° 14



#### ANALISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la pregunta anterior, el 47% de los empleados encuestados manifestaron que si conocen los objetivos que tiene la empresa, mientras que el 53% de los empleados encuestados manifestaron que no conocen los objetivos de la empresa, esto quiere decir que casi la mitad de los empleados que fueron encuestados no conocen que objetivos persigue la empresa, siendo esto de mucha importancia, puesto que si los empleados conocen los objetivos, se les es más fácil para ellos aportar de mejor manera en el desarrollo de la empresa.

### 5.- ¿Conoce usted si la empresa tiene su misión y visión definidas?

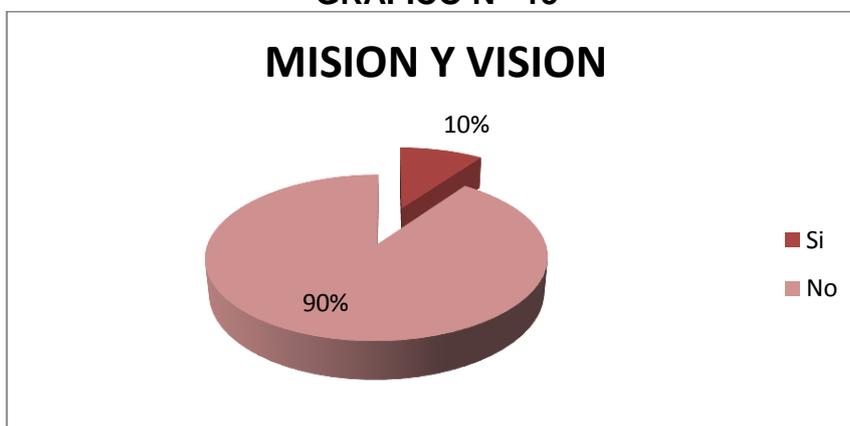
**CUADRO N° 15**  
**MISION Y VISION**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	10%
No	46	90%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 15**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 10% de los empleados encuestados manifestaron que si conocen la misión y visión de la empresa, mientras que el 90% de los empleados encuestados manifestaron que no conocen la misión y visión de la empresa, esto quiere decir que los empleados en su gran mayoría desconocen estos puntos que son muy importante para la empresa, debiendo tomar en cuenta estos aspectos para el mejor desarrollo de cada uno de los que trabajan dentro de la misma.

6.- ¿Considera que las películas que proyecta la empresa a sus clientes son de calidad?

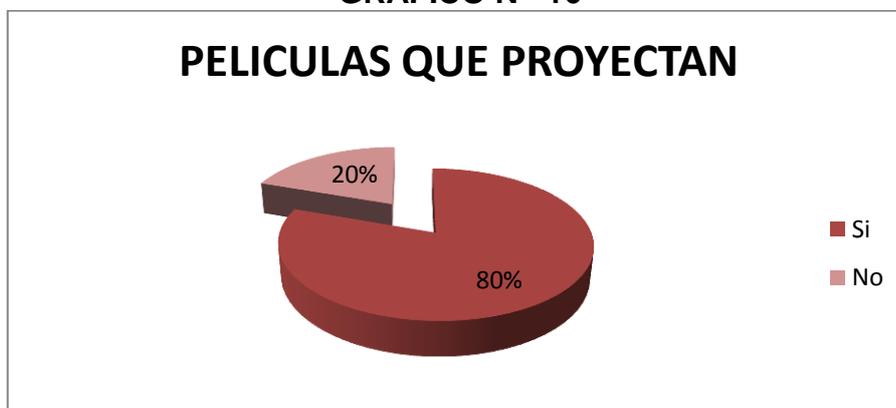
**CUADRO N° 16**  
**PELICULAS QUE PROYECTAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	80%
No	10	20%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 16**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 80% de los empleados encuestados manifestaron que las películas que proyectan Multicines de El Condado son de calidad, mientras que el 20% de ellos manifestaron que consideran que las películas que proyectan en el cine no son de calidad, esto quiere decir que la mayoría de los empleados consideran que las películas que van a ver y que son de su elección son de calidad, demostrando así que es por esa razón que prefieren asistir a ver las películas que se encuentran en cartelera y tratar de mejorar para que ese poco público que no consideran a las películas de calidad, tratar de que cambien de opinión.

7.- ¿Conoce si la empresa cuenta con buenos proveedores de las películas que se exhiben en la empresa?

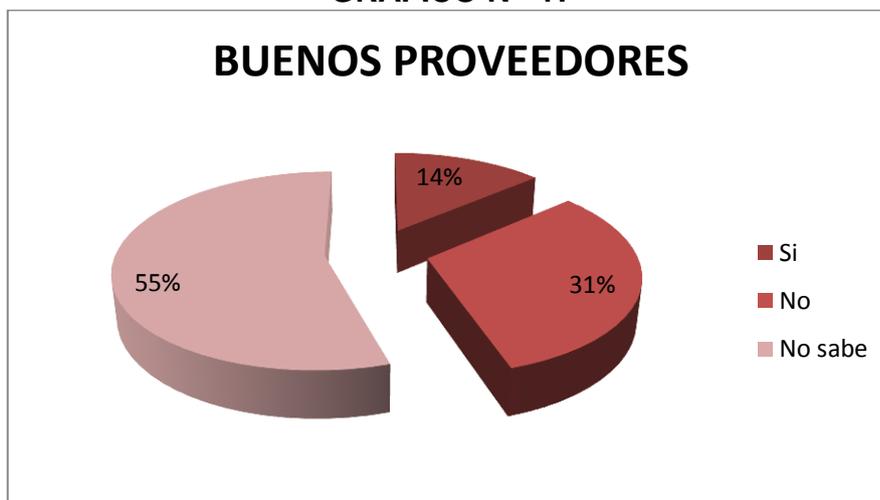
**CUADRO N° 17**  
**BUENOS PROVEEDORES**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	14%
No	16	31%
No sabe	28	55%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 17**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 14% de los empleados encuestados manifestaron que si saben de qué la empresa cuenta con buenos proveedores de películas, el 31% de ellos manifestaron que no conocen y el 55% de ellos manifestaron no conocer de este aspecto, esto quiere decir que los empleados no saben mucho sobre la adquisición de películas por parte de la empresa Multicines.

8.- ¿Considera que los precios de las entradas de las películas que se exhiben son accesibles a los clientes?

**CUADRO N° 18**  
**PRECIOS DE ENTRADAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	23%
No	8	16%
No sabe	31	61%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 18**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 23% de los empleados encuestados manifestaron que los precios si son accesible a los clientes, el 16% consideran que los precios no son accesibles a los clientes y el 61% de ellos manifestaron que no saben sobre este aspecto, esto demuestra que la mayoría de los empleados que trabajan en la empresa consideran que los precios que fijan los dueños de la empresa se deben a paramentos que ellos deben de manejar para poder poner los precios de las entradas para las películas que se exhiben en Multicines.

9.- ¿Usted cree que la ubicación de Multicines El Condado en la ciudad de Quito está en un lugar estratégico?

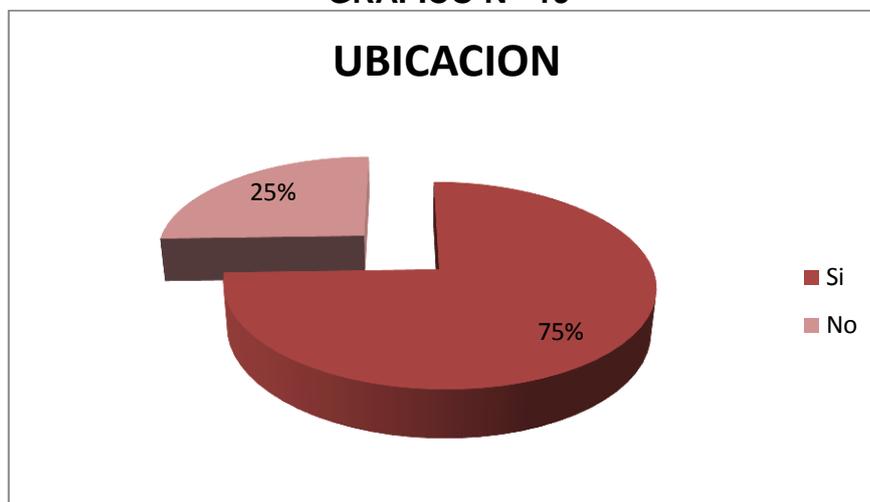
**CUADRO N° 19**  
**UBICACIÓN DE MULTICINES**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	75%
No	13	25%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 19**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 75% de los empleados encuestados manifestaron que la empresa si se encuentra en una buena ubicación que es el sector de El Condado, mientras que el 25% de ellos manifestaron que no consideran que la empresa este bien ubicada en la ciudad, esto demuestra que la mayoría de los clientes acuden por esta misma razón a deleitarse de las mejores películas de su elección y prefieren asistir a Multicines.

10.- ¿Considera que la infraestructura del Multicines el Condado es la adecuada?

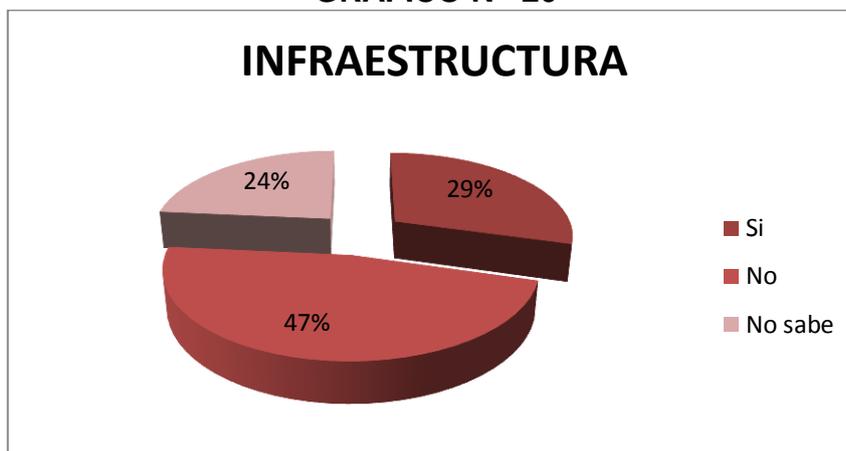
**CUADRO N° 20**  
**INFRAESTRUCTURA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	29%
No	24	47%
No sabe	12	24%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 20**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 29% de los empleados encuestados manifestaron que si consideran que la infraestructura es la adecuada, el 47% de ellos manifestaron que no lo consideran y el 24% de ellos no los aben, esto quiere decir que los empleados también se dan cuenta que al momento de proyectar una película que sea taquillera, la infraestructura de la empresa ya les queda pequeña para Multicines.

### 11.- ¿Sabe si la empresa cuenta con publicidad?

**CUADRO N° 21**

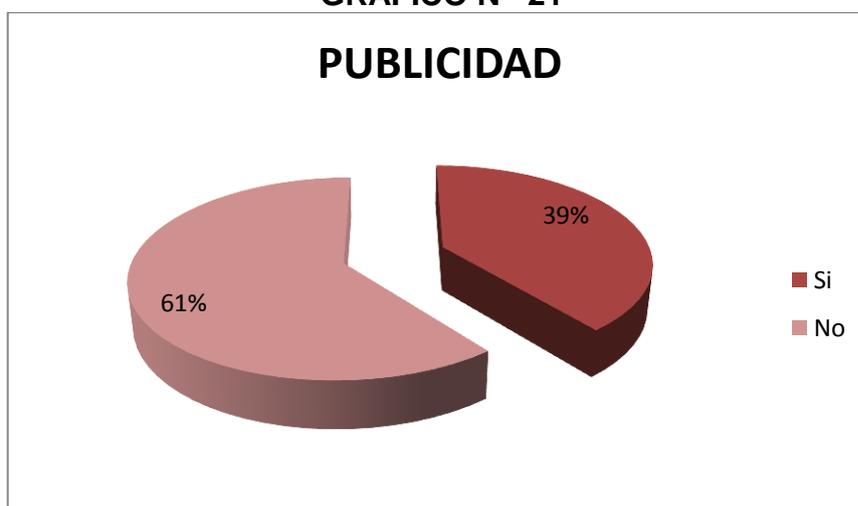
**PUBLICIDAD**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	39%
No	31	61%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 21**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 39% de los empleados encuestados manifestaron que si saben que la empresa realiza publicidad, mientras que el 61% de ellos manifestaron que no sabe de este aspecto, esto quiere decir que los empleados no saben de qué la empresa cuenta con publicidad con respecto a la publicidad de Multicines, más bien creen que promocionan más a las películas de taquilla y no a la empresa en sí.

12.- ¿Sabe si la empresa realiza actividades promocionales para sus clientes?

**CUADRO N° 22**

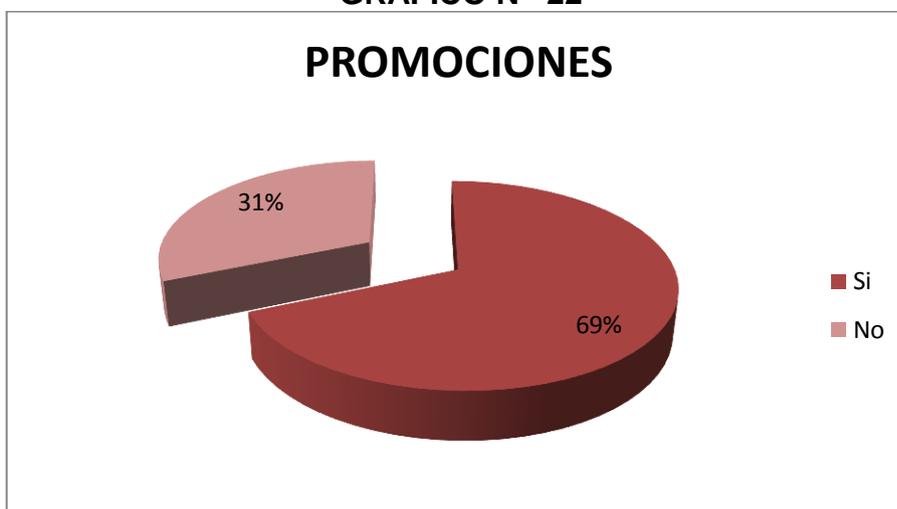
**PROMOCIONES**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	47%
No	35	29%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 22**



**ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 47% de los empleados encuestados manifestaron que si saben que la empresa realiza actividades promocionales, mientras que el 31% de ellos manifestaron que no saben de estas promociones, esto quiere decir que los empleados saben de las promociones que realizan los días miércoles de dos personas por una, es por esta razón que no saben de otro tipo de promociones por parte de Multicines.

13.- ¿Está usted de acuerdo con los productos (dulcerías) que se venden en el Multicines del Condado?

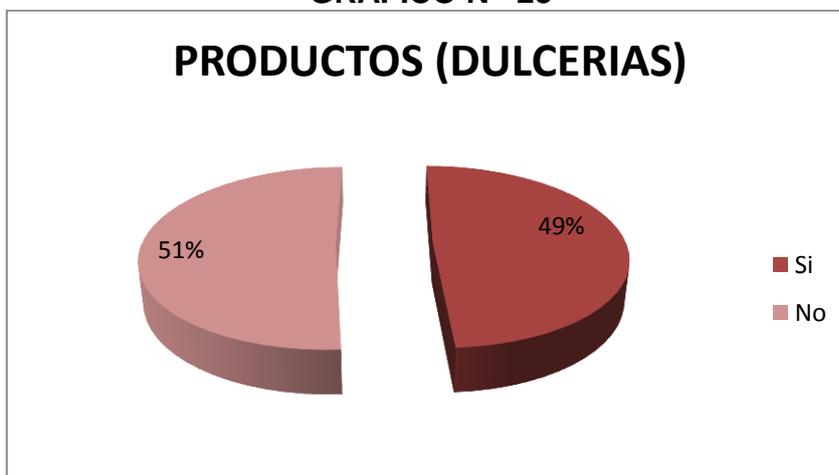
**CUADRO N° 23**  
**PRODUCTOS (DULCERIAS)**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	49%
No	26	51%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 23**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 49% de los empleados encuestados manifestaron que los productos de dulcería que se venden en Multicines son productos elegidos por ellos, mientras que el 51% no están de acuerdo con los productos que se venden en el cine, esto quiere decir que la mayoría de empleados creen que los productos de dulcería que se venden dentro de la empresa, son muy pocos, y si se necesita de que haya más variedad de productos para los clientes.

14.- ¿Los precios de los productos (dulcerías) que se venden en la empresa, a su criterio son?:

CUADRO N° 24

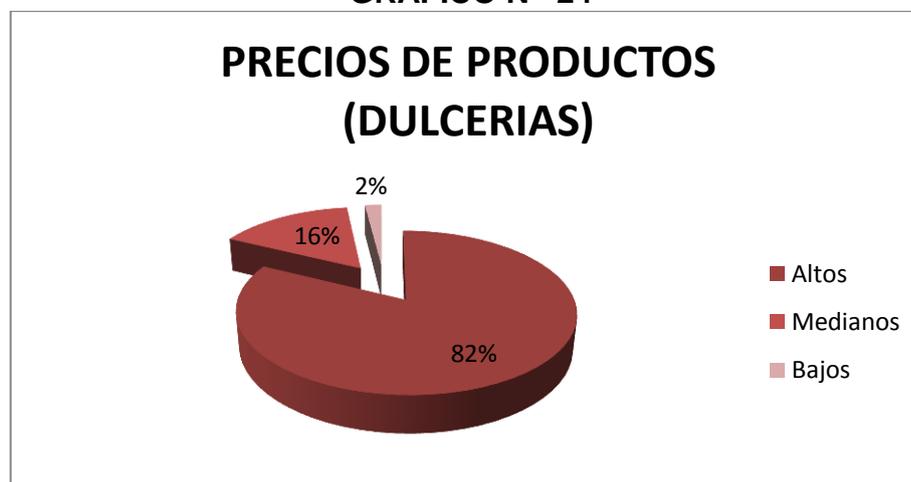
**PRECIOS DE PRODUCTOS (DULCERIAS)**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	42	82%
Medianos	8	16%
Bajos	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

GRAFICO N° 24



**ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 82% de los empleados encuestados manifestaron que los precios de la dulcería que se venden en la empresa son muy altos, el 16% de ellos manifestaron que son precios medianos y el 2% de ellos manifestaron que son bajos, esto quiere decir que la gran mayoría de los clientes consideran a los precios de los productos de dulcería demasiados caros.

15.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para ejercer las funciones que está desempeñando?

**CUADRO N° 25**  
**CAPACITACIONES RECIBIDAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	25%
No	38	75%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 25**



#### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 25% de los empleados encuestados manifestaron que si han recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa para poder cumplir con las funciones a ellos encomendados, mientras que el 75% de ellos manifestaron que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa, esto quiere decir que la empresa debe de incluir este tipo de capacitaciones para los empleados y así ellos puedan cumplir de mejor manera sus funciones a ellos encomendados.

## 16.- ¿Ha recibido motivación por parte de la empresa?

**CUADRO N° 26**  
**MOTIVACIONES RECIBIDAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	35%
No	33	65%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes internos.

**Elaborado por:** El Autor.

**GRAFICO N° 26**



### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 35% de los empleados encuestados manifestaron que si han recibido motivaciones por parte de la empresa como que los pagos de los sueldos y beneficios de ley le sean pagados, mientras que el 65% de ellos manifestaron que no han recibido ningún otro tipo de motivación como ser algún aumento por sus funciones, o un pago adicional por haber cumplido alguna tarea que le implique a la empresa más ganancias.

17.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con tecnología de última generación?

**CUADRO N° 27**

**TECNOLOGIA**

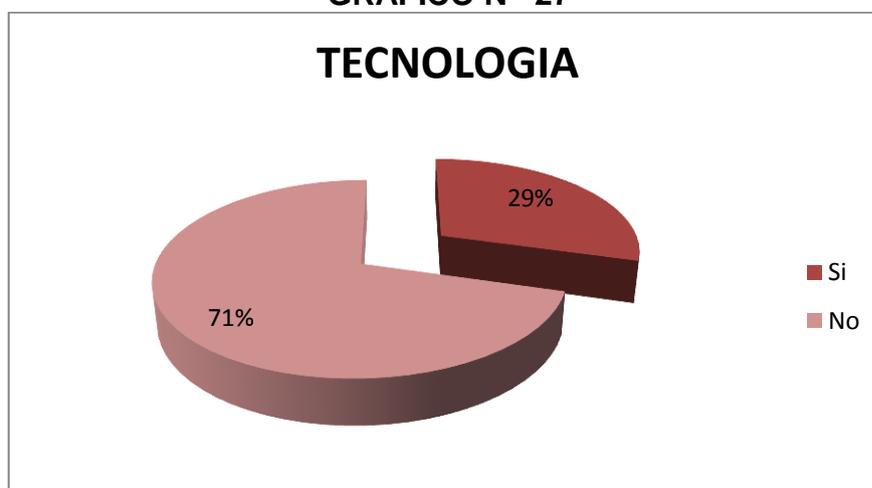
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	29%
No	36	71%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes internos.

Elaborado por: El Autor.

**GRAFICO N° 27**

**TECNOLOGIA**



**ANALISIS E INTERPRETACION.**

De acuerdo a la pregunta anterior, el 29% de los empleados encuestados manifestaron que si cuenta la empresa con tecnología de última generación, mientras que el 71% de ellos manifestaron que la empresa no cuenta con esta tecnología de última generación, debiendo tomar en cuenta este aspecto muy importante porque hay que estar a la vanguardia de la tecnología para que la empresa este día a día prestando un mejor servicio.

### MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FORTALEZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
Ofrece a sus clientes comodidad y buen servicio.	Pregunta 2 gerente, 5 clientes	0.12	4	0.48
Exhibición de buenas películas y de calidad.	Pregunta 4 y 8 gerente, 6 y 8 clientes, 6 empleados	0.12	4	0.48
Precios accesibles al cliente.	Pregunta 6 gerente, 10 clientes, 8 empleados	0.12	3	0.36
Los clientes acuden en ocasiones especiales.	Pregunta 3 clientes	0.08	3	0.24
Multicines está bien poseionado.	Pregunta 3 empleados, 9 empleados	0.08	3	0.24
DEBILIDADES				
Falta de tecnología.	Pregunta 3 gerente, 16 empleados, 16 empleados	0.06	2	0.12
No tiene misión y visión establecidas.	Pregunta 5 gerente, 5 empleados	0.06	2	0.12
No conocen los objetivos de la empresa.	Pregunta 4 empleados	0.06	2	0.12
No cuenta con buena publicidad para la empresa.	Pregunta 7 gerente, 4 clientes, 11 empleados	0.05	2	0.10
No realiza buenas promociones.	Pregunta 9 gerente, 12 empleados	0.05	2	0.10
No realiza capacitaciones a los empleados.	Pregunta 10 gerente, 15 empleados	0.04	1	0.04
No tiene m motivaciones para el personal.	Pregunta 11 gerente, 16 empleados	0.04	1	0.04
No realiza un análisis de las empresas proveedoras de películas.	Pregunta 13 gerente, 7 empleados	0.04	1	0.04
No cuenta con una buena infraestructura.	Pregunta 14 gerente, 10 empleados	0.04	1	0.04
No cuenta con suficientes boleterías.	Pregunta 7 clientes	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.56</b>

**Fuente:** Factores Internos.

**Elaboración:** El Autor.

#### Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la Empresa, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades, siendo este de 2.56 el caso de la empresa **MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE**

**QUITO** demostrando que las amenazas del medio externo le pueden causar daño.

### **SUSTENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

La realización del análisis de los factores internos y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, denota los siguientes factores, lo que permitió poder identificar las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa objeto de la presente investigación:

#### **Fortalezas:**

- Ofrece a sus clientes comodidad y buen servicio.
- Exhibición de buenas películas y de calidad.
- Precios accesibles al cliente.
- Los clientes acuden en ocasiones especiales.
- Multicines está bien posesionado.

#### **Debilidades:**

- Falta de tecnología.
- No tiene misión y visión establecidas.
- No conocen los objetivos de la empresa.
- No cuenta con buena publicidad para la empresa.
- No realiza buenas promociones.
- No realiza capacitaciones a los empleados.
- No tiene m motivaciones para el personal.
- No realiza un análisis de las empresas proveedoras de

películas.

- No cuenta con una buena infraestructura.
- No cuenta con suficientes boleterías.

### **ANÁLISIS FODA APLICADO A LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

**MATRIZ FODA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1.- Ofrece a sus clientes comodidad y buen servicio.</p> <p>2.- Exhibición de buenas películas y de calidad.</p> <p>3.- Precios accesibles al cliente.</p> <p>4.- Los clientes acuden en ocasiones especiales.</p> <p>5.- Multicines está bien posesionado.</p>	<p>1.- Falta de tecnología.</p> <p>2.- No tiene misión y visión establecidas.</p> <p>3.- No conocen los objetivos de la empresa.</p> <p>4.- No cuenta con buena publicidad para la empresa.</p> <p>5.- No realiza buenas promociones.</p> <p>6.- No realiza capacitaciones a los empleados.</p> <p>7.- No tiene m motivaciones para el personal.</p> <p>8.- No realiza un análisis de las empresas proveedoras de películas.</p> <p>9.- No cuenta con una buena infraestructura.</p> <p>10.- No cuenta con suficientes boleterías.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
<p>1.- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.</p> <p>2.- El incremento en la exhibición de películas para los habitantes permite optimizar costos y mejorar sus ingresos económicos.</p> <p>3.- La tecnología ayuda a automatizar los procesos de proyección de películas, porque están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes.</p> <p>4.- Proveen productos (películas) de toda clase por la cercanía a la empresa.</p>	<p>1.- Los productos (películas) pueden subir el impuesto y se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.</p> <p>2.- La creación de nuevas empresas no tiene ningún grado de dificultad.</p> <p>3.- La empresa ofertar proyección de películas de excelente calidad, a precios bajos en la entrega de los mismos.</p> <p>4.- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.</p> <p>5.- Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.</p>

**Fuente:** Factores Externos e Internos.

**Elaboración:** El Autor.

### MATRIZ DE ALTO IMPACTO (FO,FA,DO,DA)

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ofrece a sus clientes comodidad y buen servicio.</li> <li>2.- Exhibición de buenas películas y de calidad.</li> <li>3.- Precios accesibles al cliente.</li> <li>4.- Los clientes acuden en ocasiones especiales.</li> <li>5.- Multicines está bien posesionado.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Falta de tecnología.</li> <li>2.- No tiene misión y visión establecidas.</li> <li>3.- No conocen los objetivos de la empresa.</li> <li>4.- No cuenta con buena publicidad para la empresa.</li> <li>5.- No realiza buenas promociones.</li> <li>6.- No realiza capacitaciones a los empleados.</li> <li>7.- No tiene motivaciones para el personal.</li> <li>8.- No realiza un análisis de las empresas proveedoras de películas.</li> <li>9.- No cuenta con una buena infraestructura.</li> <li>10.- No cuenta con suficientes boleterías.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.</li> <li>2.- El incremento en la exhibición de películas para los habitantes permite optimizar costos y mejorar sus ingresos económicos.</li> <li>3.- La tecnología ayuda a automatizar los procesos de proyección de películas, porque están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes.</li> <li>4.- Proveen productos (películas) de toda clase por la cercanía a la empresa.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO.</b></p> <p>REALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LOS DIFERENTES DISTRIBUIDORES DE PELICULAS QUE PERMITA OBTENER EXCLUSIVIDADES Y MAS TIEMPO PELICULAS TAQUILLERAS EN CARTELERA. (F1-02)</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO.</b></p> <p>ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION, MOTIVACIONAL EN LA ACTUALIZACION DEL TALENTO HUMANO, ALINEADOS EN UNA ADECUADA PLANIFICACION EN MULTICINES EL CONDADO. (D6-01)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Los productos (películas) pueden subir el impuesto y se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.</li> <li>2.- La creación de nuevas empresas no tiene ningún grado de dificultad.</li> <li>3.- La empresa ofertar proyección de películas de excelente calidad, a precios bajos en la entrega de los mismos.</li> <li>4.- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.</li> <li>5.- Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FA.</b></p> <p>REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES FISICAS DE MULTICINES QUE PERMITA ENFRENTAR EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA Y CUBRIR NICHOS EN EXPLOTACION, OBTENIENDO COMO RESULTADO LA PREFERENCIA ABSOLUTA DE LOS CLIENTES. (F5-A3)</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA.</b></p> <p>REALIZAR UN PLAN AGRESIVO DE PUBLICIDAD, INCLUYENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMO NEXO PARA LA APERTURA DE NUEVOS MERCADOS. (D4-04)</p>

**Cuadro Nro. 25**  
**CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Nro.	Objetivos Estratégicos:
1	<p align="center"><b>Objetivo Estratégico N° 1</b></p> <p>REALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LOS DIFERENTES DISTRIBUIDORES DE PELICULAS QUE PERMITA OBTENER EXCLUSIVIDADES Y MAS TIEMPO PELICULAS TAQUILLERAS EN CARTELERA.</p>
2	<p align="center"><b>Objetivo Estratégico N° 2</b></p> <p>REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES FISICAS DE MULTICINES QUE PERMITA ENFRENTAR EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA Y CUBRIR NICHOS EN EXPLOTACION, OBTENIENDO COMO RESULTADO LA PREFERENCIA ABSOLUTA DE LOS CLIENTES.</p>
3	<p align="center"><b>Objetivo Estratégico N° 3</b></p> <p>ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION, MOTIVACIONAL EN LA ACTUALIZACION DEL TALENTO HUMANO, ALINEADOS EN UNA ADECUADA PLANIFICACION EN MULTICINES EL CONDADO.</p>
4	<p align="center"><b>Objetivo Estratégico N° 4</b></p> <p>REALIZAR UN PLAN AGRESIVO DE PUBLICIDAD, INCLUYENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMO NEXO PARA LA APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.</p>

### **g. DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados y al análisis realizado en el diagnóstico de la Empresa, se propone la siguiente **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, que comenzará con la filosofía empresarial para luego con los factores claves de éxito desarrollar los diferentes objetivos estratégicos.

**Determinación de la Misión, la Visión y los Valores Corporativos para la empresa Multicines El Condado del Distrito Metropolitano de Quito.**

**DETERMINACION DE LA MISION Y VISION PARA LA EMPRESA.**

#### **MISION PROPUESTA**

*Garantizar películas de estreno de calidad de las mejores proveedoras del cine actual y ofrecer a los clientes un servicio de calidad y con eficiencia, satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes generando confianza en los Multicines El Condado dentro de la ciudad de Quito.*

## VISION PROPUESTA

*Multicines para los siguientes 5 años será la primera Empresa en ofrecer películas de estreno de excelente calidad, ofreciendo un servicio adecuado para el cliente, con un equipo humano profesional y altamente calificado, comprometido con los intereses de la empresa, con una actitud participativa y de servicio, con tecnología de punta, para atender las necesidades de los clientes, generando confianza y un sólido posicionamiento de la empresa en la ciudad de Quito.*

El valor es siempre un bien, creado o descubierto por el hombre, elegido consciente y libremente, que busca ser realizado, llevado a la práctica, vivido realmente. El valor tiene una cara ideal, como aspiración no referida a nada ni a nadie en concreto, o como un deber ser digno de ser alcanzado.

La empresa se fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterios institucionales para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales de quienes laboren en la empresa.

## **VALORES PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**Respeto.-** Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por clientes de Multicines y que forman parte de la empresa, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la misma.

**Integridad.-** Los miembros de Multicines deberán actuar siempre de manera justa, es decir su trabajo siempre será dirigido a la búsqueda de la verdad y a rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales de la empresa.

**Fidelidad.-** Los miembros de Multicines, deberán ser leales a la misma y a sus ideales, contribuyendo cada día a su crecimiento y desarrollo, para así poder crear una cultura de servicio empresarial que beneficie a todos.

**Honestidad.-** Se reflejará en las actividades normales del negocio, los trabajadores están dispuestos a mantenerse libres de la corrupción y a la vez denunciaran los actos que involucren cualquier tipo de fraude.

**Perseverancia-** Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera podremos llegar a convertir lo deseado en algo verdadero.



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1**

**REALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LOS DIFERENTES DISTRIBUIDORES DE PELICULAS QUE PERMITA OBTENER EXCLUSIVIDADES Y MAS TIEMPO PELICULAS TAQUILLERAS EN CARTELERA.**

**PROBLEMA:**

El cada día más congestionado mercado de la producciones cinematográficas y de servicios den la proyección de películas por parte de los cines a nivel de todo el país, viene generando una permanente “lucha de intereses” entre todos los protagonistas por ampliar su cuota de participación en dicho mercado, tal situación, no ha sido del todo negativa para la gran mayoría de las empresas de cines que proyectan películas, ya que las ha obligado a mejorar sustancialmente la prestación de sus servicios y a optimizar sus sistemas de atención al socio de dichas empresas y al cliente en general.

**META:**

Incrementar en un 50% la cartera de clientes para asociarlos a Multicines de El Condado.

**ESTRATEGIAS:**

- Realizar visitas a las principales empresa distribuidoras de películas de la ciudad de Quito, y a las empresas del exterior con el objetivo de realizar un estudio de “benchmarking”, es decir, adoptar para la empresa Multicines de El Condado, los

aspectos más positivos y relevantes de ellas, y desechar lo que consideremos negativo.

- Someter a todas las películas que se exhiben en Multicines a un proceso de “merchandising”, es decir, ofrecerlos en las mejores condiciones posibles, a los intereses más convenientes y en los menores precios posibles.
- Capacitar a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado en temas relacionados con: Atención al cliente, Relaciones humanas, Productos y Servicios, etc.

#### **POLÍTICAS:**

- Levantar una base de datos que abarque a todas las empresas distribuidoras de películas de taquilla de la ciudad de Quito y del Exterior.
- Optimizar la entrega de las películas de taquilla por parte de la empresa Multicines de El Condado.
- Realizar convenios con las principales entidades, gremios y organismos tanto públicos como privados de la ciudad de Quito, que oferten cursos de capacitación y actualización de conocimientos en las diferentes áreas.

#### **ACTIVIDADES:**

- Realizar visitas personales a las principales empresas distribuidoras de películas de taquilla de la ciudad de Quito y del

exterior.

- Elaborar calendarios de capacitación anual para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.
- Someter a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado a cursos de capacitación y actualización de conocimientos.

#### **PRESUPUESTO:**

<b>Concepto:</b>	<b>Valor Unitario:</b>	<b>Valor Total:</b>
<b>Movilización y visitas programadas</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>Capacitación al talento humano</b>	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>S U M A N:</b>	<b>\$ 2,000.00</b>	<b>\$ 2,000.00</b>

**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaboración:** El Autor.

#### **TIEMPO:**

La empresa Multicines de El Condado deberá ejecutar de manera permanente el presente objetivo estratégico, debido precisamente a su importancia y el aporte significativo que ofrece a la organización.

#### **RESPONSABLE:**

- Gerente de la empresa Multicines de El Condado.
- Talento Humano de la empresa Multicines de El Condado.

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- Incrementar en un 50% la cartera de ingresos económicos de la empresa Multicines de El Condado.

- Posicionar a la empresa Multicines de El Condado como una de las empresas de cines más relevantes de la ciudad de Quito.

**Matriz de Objetivo Estratégico N° 1**

**REALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LOS DIFERENTES DISTRIBUIDORES DE PELICULAS QUE PERMITA OBTENER EXCLUSIVIDADES Y MAS TIEMPO PELICULAS TAQUILLERAS EN CARTELERA.**

META:	ESTRATEGIAS:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLES:
	<p>Realizar visitas a las principales empresa distribuidoras de películas de la ciudad de Quito, y a las empresas del exterior con el objetivo de realizar un estudio de "benchmarking", es decir, adoptar para la empresa Multicines de El Condado, los aspectos más positivos y relevantes de ellas, y desechar lo que consideremos negativo.</p>	<p>Levantar una base de datos que abarque a todas las empresa distribuidoras de películas de taquilla de la ciudad de Quito y del Exterior.</p>	<p>Realizar visitas personales a las principales empresas distribuidoras de películas de taquilla de la ciudad de Quito y del exterior.</p>	<p>\$ 2,000.00</p>	<p>Permanente</p>	<p>- Gerente de la Empresa Multicines  - Talento Humano de la Empresa Multicines.</p>
<p>Incrementar en un 50% la cartera de clientes para asociarlos a Multicines de El Condado.</p>	<p>Someter a todos las películas que se exhiben en Multicines a un proceso de "merchandising", es decir, ofrecerlos en las mejores condiciones posibles, a los intereses más convenientes y en los menores precios posibles.</p>	<p>Optimizar la entrega de las películas de taquilla por parte de la empresa Multicines de El Condado.</p>	<p>Elaborar calendarios de capacitación anual para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.</p>			
	<p>Capacitar a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado en temas relacionados con: Atención al cliente, Relaciones humanas, Productos y Servicios, etc.</p>	<p>Realizar convenios con las principales entidades, gremios y organismos tanto públicos como privados de la ciudad de Quito, que oferten cursos de capacitación y actualización de conocimientos en las diferentes aéreas.</p>	<p>Someter a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado a cursos de capacitación y actualización de conocimientos.</p>			

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 2**

**REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES FISICAS DE MULTICINES QUE PERMITA ENFRENTAR EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA Y CUBRIR NICHOS EN EXPLOTACION, OBTENIENDO COMO RESULTADO LA PREFERENCIA ABSOLUTA DE LOS CLIENTES.**

**PROBLEMA:**

La falta de ampliar los locales de proyección de películas en las diferentes salas de cines de la empresa Multicines del sector de El condado para poder proyectar las películas a un mayor número de clientes se la realizara con créditos y financiamientos para los dueños de la empresa, el espacio muy reducido ha ocasionado que las salas actuales se vuelvan pequeñas e incómodas tanto al personal de la empresa como a los clientes de la misma, afectando las ventas y que estas se vean disminuidas, he aquí la importancia de implementar la infraestructura de la empresa Multicines del sector de El condado.

**META:**

Obtener una mejor atención a los clientes de espacios destinados para un mejor deleite de sus películas preferidas en cada una de las salas de proyección.

**ESTRATEGIAS:**

- Destinas el dinero necesario para incrementar la infraestructura en cada una de las salas de proyección de películas de la empresa.
- De ser necesario realizar un crédito bancario a fin de alcanzar el objetivo deseado.
- Obtener mayor rentabilidad económica y generar empleo.

**POLÍTICAS:**

- Ahorrar dinero para hacer la compra de todos los requerimientos para proceder al mejoramiento de la infraestructura con dinero propio de la empresa.

**ACTIVIDADES:**

- Analizar los planes de los precios para la implementación de cada una de las salas de cine de la empresa para la realización de una nueva infraestructura de la empresa.

**PRESUPUESTO:****PLAN PARA INVERTIR EN UNA MEJOR INFRAESTRUCTURA PARA CADA UNA DE LAS SALAS DE CINE DE LA EMPRESA.**

TIPO DE FINANCIAMIENTO	BENEFICIO	VALOR
Capital propio.	Clientes satisfechos.	\$ 15.000 (Costo de materiales de construcción)
Capital prestado.	Clientes satisfechos.	\$ 10.000 (Costo de materiales de construcción)
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 25.000</b>

**Elaborado:** El Autor.

**TIEMPO:**

La empresa Multicines de El Condado deberá ejecutar de manera permanente el presente objetivo estratégico, debido precisamente a su importancia y el aporte significativo que se ofrece a los clientes.

**RESPONSABLE:**

- Gerente de la empresa Multicines de El Condado.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Incrementar en un 80% los clientes satisfechos por la mejora en la infraestructura de la empresa Multicines de El Condado.
- Posicionar a la empresa Multicines de El Condado como una de las empresas de cines más relevantes de la ciudad de Quito.

**Matriz de Objetivo Estratégico N° 2**

REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES FISICAS DE MULTICINES QUE PERMITA ENFRENTAR EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA.							
META:	ESTRATEGIAS:	POLÍTICAS	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:	
 <p>Obtener una mejor atención a los clientes de espacios destinados para un mejor deleite de sus películas preferidas en cada una de las salas de proyección</p>	<p>Destinas el dinero necesario para incrementar la infraestructura en cada una de las salas de proyección de películas de la empresa.</p>	<p>Ahorrar dinero para hacer la compra de todos los requerimientos para proceder al mejoramiento de la infraestructura con dinero propio de la empresa.</p>	<p>Analizar los planes de los precios para la implementación de cada una de las salas de cine de la empresa para la realización de una nueva infraestructura de la empresa.</p>	\$ 25.000	Permanente	- Gerente de la Empresa Multicines	
	<p>De ser necesario realizar un crédito bancario a fin de alcanzar el objetivo deseado.</p>						
	<p>Obtener mayor rentabilidad económica y generar empleo.</p>						

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 3**

**ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION MOTIVACIONAL EN LA ACTUALIZACION DEL TALENTO HUMANO, ALINEADOS EN UNA ADECUADA PLANIFICACION EN MULTICINES EL CONDADO.**

**PROBLEMA:**

Si bien, todo el talento humano que presta sus servicios en la empresa Multicines de El Condado, es invitado con mucha regularidad a participar en cursos y eventos de capacitación en todas las áreas administrativas y operativas de la empresa, hasta la actualidad no se han llevado a cabo eventos de capacitación que involucren temas relacionados con la cultura organizacional, sus principios, fundamentos y bondades; la ausencia de tal iniciativa, a más de estancar el desarrollo empresarial en todo su conjunto, ha sometido a la empresa Multicines en un círculo productivo y laboral basado estrictamente en un modelo de desarrollo rígido, tradicional, carente de actividades de empoderamiento que permitan a su personal la toma de decisiones si el caso así lo exige.

**META:**

Crear una atención especializada de todos los empleados de la empresa Multicines, la cual involucre al 100% del personal.

**ESTRATEGIA:**

Fijar cursos de capacitación permanente al personal y modelar el comportamiento de todo el talento humano que presta sus servicios en la empresa Multicines de El Condado.

**POLÍTICAS:**

- Adoptar para la empresa Multicines de El Condado un sistema incluyente de capacitación permanente que mejore los hábitos laborales de todo su talento humano.
- Someter a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado a permanentes procesos de inducción y re-inducción respecto a las normas y procedimientos de cultura organizacional en general.

**ACTIVIDADES:**

- Organizar eventos de capacitación para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.
- Organizar jornadas permanentes de inducción y de re-inducción para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.

**PRESUPUESTO:**

<b>Curso/ Evento de Capacitación:</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Valor Unitario:</b>	<b>Valor Total:</b>
<b>Cultura organizacional.</b>	5	\$ 100.00	\$ 500.00
<b>Servicios corporativos.</b>	4	\$ 120.00	\$ 480.00
<b>Atención y servicios al Cliente.</b>	5	\$ 80.00	\$ 400.00
<b>Los cines y su estructuración.</b>	5	\$ 60.00	\$ 300.00
<b>S U M A N:</b>			<b>\$ 1,680.00</b>

**Fuente:** Centros de capacitaciones de Quito.

**Elaboración:** El Autor.

**TIEMPO:**

Debido a que la creación y fomento de una verdadera cultura organizacional dentro de toda empresa u organización es una tarea difícil y que demanda de la participación directa y efectiva de todos sus actores, se ha llegado a determinar que el cumplimiento del presente objetivo estratégico se lo debe realizar de manera permanente.

**RESPONSABLES:**

- Gerente de la empresa Multicines de El Condado.
- Talento Humano de la empresa Multicines de El Condado.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Crear una cultura organizacional que genere un alto rendimiento en las acciones realizadas a talento humano de la empresa Multicines de El Condado con todos los cursos de

capacitaciones.

- Mejorar la ampliamente la imagen corporativa de la empresa Multicines de El Condado.
  
- Masificar la clientela de la empresa Multicines de El Condado.

### Matriz de Objetivo Estratégico N° 3

**ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION MOTIVACIONAL EN LA ACTUALIZACION DEL TALENTO HUMANO, ALINEADOS EN UNA ADECUADA PLANIFICACION E MULTICINES EL CONDADO.**

META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLES:
Crear una atención especializada de todos los empleados de la empresa Multicines.	Fijar cursos de capacitación permanente al personal y modelar el comportamiento de todo el talento humano que presta sus servicios en la empresa Multicines de El Condado.	Adoptar para la empresa Multicines de El Condado un sistema incluyente de capacitación permanente que mejore los hábitos laborales de todo su talento humano.	Organizar eventos de capacitación para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.	\$ 1,680.00	Permanente	Gerente de la empresa Multicines de El Condado.
		Someter a todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado a permanentes procesos de inducción y re-inducción respecto a las normas y procedimientos de cultura organizacional en general.	Organizar jornadas permanentes de inducción y de re-inducción para todo el talento humano de la empresa Multicines de El Condado.			Talento Humano de la empresa Multicines de El Condado.

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 4**

**REALIZAR UN PLAN AGRESIVO DE PUBLICIDAD, INCLUYENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMO NEXO PARA LA APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.**

**PROBLEMA.**

La falta de conocimiento por parte de la ciudadanía en la Imagen Corporativa de la empresa Multicines del sector de El Condado en la ciudad de Quito, ha hecho de que solo se conozcan las películas que se van a proyectar por arte de la empresa, teniendo que dar un valor mucho más importante a la imagen corporativa que debe de tener la empresa para poder captar de mejor manera a los clientes y que tengan un criterio de lo que es la empresa en sí y las películas que se proyectan en las mismas.

**META:**

Ser conocidos por la ciudadanía en general de la ciudad de Quito como una de la empresa cuya característica es brindar un servicio de calidad, realizando mensualmente 36 spot publicitarios en la radio, prensa escrita en medios publicitarios más sintonizados.

**ESTRATEGIAS:**

Elegir y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan dar

a conocer el servicio en la proyección de películas de taquilla que brinda la empresa Multicines de la ciudad de Quito.

**POLÍTICAS:**

La publicidad será permanentemente con la finalidad de llegar a la mayoría de clientes.

**ACTIVIDADES:**

Analizar los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en la ciudad de Quito.

Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer a la empresa como medio corporativo y a los productos (películas) ofrecidos por la empresa.

**PRESUPUESTO:****PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	DISTRIBUCIÓN DE LOS ANUNCIOS	DURACIÓN DEL ESPACIO	NUMERO DE INSERCIÓNES ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELEVISIÓN	ECUADOR TV.	NOTICIERO DEL MEDIO DIA	30 SEG.	(3 SPOT MENSUALES)	\$30	\$900,00
PRENSA ESCRITA	EL COMERCIO	3 ESPACIOS mensuales	15 cm. Ancho x 10cm. alto	21 publicaciones	\$25	\$525,00
RADIO	RADIO AMERICA 104.5 FM.	Enero-Julio del 2013(2) cuñas diarias de lunes a sábado.	40 SEG.	144 cuñas durante los tres meses en la mañana y tarde.	\$2	\$288,00
	RADIO QUITO 93.7 FM	Enero-Julio durante el noticiero de las 12 de lunes a viernes.	40 SEG.	24 cuñas mensuales	\$4	\$96,00
<b>TOTAL \$1.809,00</b>						

**Elaborado por:** El Autor.

**TIEMPO:**

Sera durante los tres primeros meses de cada año.

**RESPONSABLE:**

Gerente de la empresa Multicines de El Condado.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Lograr la mayor cobertura de clientes de la ciudad de Quito.
- Dar a conocer la imagen corporativa de la empresa Multicines.

## **PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES.**

Analizar los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en la ciudad de Quito.

Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer a la empresa Multicines en su medio Corporativo así también las películas de taquilla que son ofrecidas por la empresa.

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOJA.**

### **TELEVISIÓN.**

**ECUADOR TV.-** Porque es el medio televisivo que ofrece programas para toda edad y cuenta con una gran aceptación en el mercado local.

### **PRENSA ESCRITA.**

**DIARIO EL COMERCIO.-** Es un diario que se elabora en la ciudad de Quito y es leído por la ciudadanía y que tiene un alcance a nivel nacional.

### **RADIOS.**

**RADIO AMERICA.-** Su frecuencia es 104.5 FM estéreo, es una radio muy sintonizada principalmente por la ciudadanía de Quito.

**RADIO QUITO.-** Su frecuencia es FM estéreo y su mega es 93.7, su cobertura es tanto a nivel local como en toda la provincia y tiene gran acogida por la ciudadanía en general.

## CUÑA TELEVISION, PRENSA ESCRITA Y RADIO



**Local:** MULTICINES – EL CONDADO.

**Servicio:** Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional con Multicines. Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.

**Teléfono:** 2648-197 EXT 101.

**E-mail:** [www.multicines.com.ec](http://www.multicines.com.ec).



**MULTICINES EL CONDADO** es una empresa conformada con personal calificado que le ofrece las mejores películas de estreno y un servicios personalizado para que cuando se acerque a ver su película de preferencia, obtenga un buen producto de calidad que

*satisfagan sus necesidades a los mejores precios de la ciudad de Quito.*

**CARTELERA DE PELICUAS DE TAQUILLA (ESTRENO)**



### Matriz de Objetivo Estratégico N° 4

**REALIZAR UN PLAN AGRESIVO DE PUBLICIDAD, INCLUYENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMO NEXO PARA LA APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.**

META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLES:
<p>Ser conocidos por la ciudadanía en general de la ciudad de Quito como una de las empresas características que brinda un servicio de calidad, realizando mensualmente 36 spot publicitarios en la radio, prensa escrita en medios publicitarios más sintonizados.</p>	<p>Elegir y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan proyectar películas de taquilla en la ciudad de Quito.</p>	<p>La publicidad será permanentemente con la finalidad de llegar a la mayoría de clientes.</p>	<p>Analizar los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en la ciudad de Quito.</p> <p>Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer a la empresa como medio corporativo y a los productos (películas) ofrecidos por la empresa.</p>	<p>\$ 1.809,00</p>	<p>Primeros tres meses de cada año.</p>	<p>Gerente de la empresa Multicines de El Condado.</p>

**PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA LA EMPRESA MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO**

El costo total de los objetivos estratégicos descritos, tiene un costo total de \$30.489,00 dólares. El cuadro siguiente muestra el detalle de lo indicado.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
OBJETIVO ESTRATEGICO 1	\$2.000,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 2	\$25.000,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 3	\$1.680,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 4	\$1.809,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$30.489,00</b>

## **h. CONCLUSIONES.**

Al culminar este trabajo investigativo, es conveniente enunciar las siguientes conclusiones, las mismas que servirán como un aporte a la Empresa Multicines de El Condado.

- La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing por tal motivo el personal que labora en la empresa no conocen, la visión, la misión, políticas, objetivos.
- Uno de las debilidades más importantes que se presentan es que la empresa no cuenta en los actuales momentos con una estructura de acuerdo al número de clientes que existen en la actualidad, lo que ocasiona que tanto los usuarios como trabajadores no se sientan en un ambiente agradable, ya que sus instalaciones son muy estrechas.
- No existen programas de capacitación para el personal que labora en la empresa, se debería motivar a todos los empleados que laboran dentro de la empresa sin excepción alguna, para que de esta manera el personal realice sus actividades eficientemente y trabaje voluntariamente. Para ello se emplean cursos de capacitación e inducción a los empleados.
- Las fortalezas que tiene la empresa permiten un buen posicionamiento en el mercado, siendo una empresa que cumple con todas las expectativas de los clientes de la ciudad de Quito lo que es una de la mayor fortaleza que se tiene que aprovechar al máximo tratando siempre de mejorar e innovar para seguir en la permanencia del mercado Quiteño.

- Los dueños y accionistas de la empresa aplican el liderazgo ya que se toma en cuenta la opinión de sus empleados para ayudar a dar solución a los problemas que se presentan, los flujos de comunicación son hacia abajo puesto que les permiten informar sobre las decisiones que se toman dentro de la empresa al igual que hacia arriba ya que permite a los empleados informar a sus superiores sobre las actividades o inconvenientes que se puedan presentar.
- Por último podemos mencionar que la empresa realiza publicidad corporativa, lo que es perjudicial ya que no se puede informar a los clientes sobre la empresa en si ya que la mayoría de los mismos se han informado de esta empresa a través de los amigos.

## **i. RECOMENDACIONES.**

Al culminar este trabajo investigativo, es conveniente enunciar las siguientes recomendaciones, las mismas que servirán como un aporte a la Empresa.

- La empresa tendría que Implementar un plan estratégico de marketing que le permita desarrollarse de mejor manera y obtener mayores ingresos y ganancias, plan que va a estar enfocado al desarrollo de la misma.
- Para mejorar la infraestructura el propietario debería buscar la manera de solucionar este problema y que quieran invertir con un capital suficiente para mejorar la infraestructura de la empresa con el fin de que los clientes tengan mayores facilidades para acudir a ver sus películas de preferencia en un lugar donde se les permita brindar un mejor servicio a sus clientes y socios.
- Para que los empleados tengan conocimiento de las políticas, misión y visión de la empresa, en las paredes convendría colocar estafetas en donde se muestre las políticas, misión y visión que tiene la empresa.
- Correspondería a través del plan estratégico de marketing realizar publicidad por medios de comunicación en especial televisión Prensa Escita y Radios de la ciudad de Quito, por ser los medios de comunicación más utilizados y de esta manera lograr que la ciudadanía conozca los servicios que ofrece.
- Sería muy importante que en la empresa maneje de mejor manera los Recursos Humanos para mejorar la administración del este

recurso y así optimizar la actividad de la empresa que se especialice en reclutar, seleccionar y contratar al personal y contar con los servicios legales de a un asesor jurídico, para evitar futuros inconvenientes.

## j. BIBLIOGRAFIA.

- STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing 11A. ED. México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 2000. p. 11-12.
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair. Fundamentos de marketing. 4ta ED. Cengage Learning Editores., 2006.
- Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, Sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio:
- Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición) de Philip Kotler, Pág.
- Fundamentos de marketing (13a Edición) de Stanton, Etzel y Walker, Pág. 7.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2001. p.35.
- El proceso administrativo.2011.
- Análisis de la Planeación de calidad.2011. <http://www.gestiopolis.com>.
- ÁGUEDA Esteban. CONSUEGRA, Martín David. MILLÁN, Ángel. MOLINA Arturo. Introducción al Marketing. 1era ED. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2002. p. 37.
- Gálvez Geraldo; Enciclopedia de la Auditoria Editorial Centrum, año 1999 España.

**k. ANEXOS.****ANEXO 1.****ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR GERENTE DE LA EMPRESA  
MULTICINES EL CONDADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.**

- 1.- Qué aspectos considera usted que tiene MULTICINES EL CONDADO, que le hace diferente de su competencia?
- 2.- Qué fortalezas en el mercado considera usted que tiene MULTICINES EL CONDADO, para crecer o ser mejor en el transcurso de los años?
- 3.- Qué aspectos cree usted que hacen falta perfeccionar en MULTICINES EL CONDADO, para que sea mejor que su competencia?
- 4.- Puede usted enumerar algunos factores que cree que hagan que MULTICINES EL CONDADO, llegue a ser un cine poco concurrido?
- 5.- ¿Tiene la empresa la misión y visión ya establecidas?
- 6.- ¿Considera que los precios que ofrece la empresa por la proyección de las películas, son adecuadas para el público en general?
- 7.- ¿Usted realiza publicidad para la empresa que usted dirige?
- 8.- ¿Considera que las películas proyectadas son de calidad?
- 9.- ¿Usted realiza promociones a sus clientes?

10.- ¿Realiza capacitaciones de acuerdo a las funciones que realizan cada uno de los empleados?

11.- ¿Cree que el personal que existe en la empresa se encuentra motivado?

12.- ¿Qué tipo de motivaciones se realizan?

13.- ¿Realiza un análisis de las empresas proveedoras de las películas que se proyectan en los Multicines para mantener precios cómodos para los clientes?

14.- ¿Cree que las instalaciones en donde funcionan los Multicines son las adecuadas?

15.- ¿Realiza alianzas estratégicas con los distribuidores de películas?

**ANEXO 2.****ENCUESTA APLICADA A CLIENTES FRECUENTES DE MULTICINES  
EL CONDADO.**

- 1.- ¿Cuántas veces visita Multicines cuando desea ver una película?
- 2.- ¿Sabe usted si la empresa Multicines tiene empresas proveedoras?
- 3.- ¿Cuáles son las mejores ocasiones que usted encuentra para ir a Multicines?
- 4.- ¿Considera usted que Multicines realiza suficientes campañas publicitarias?
- 5.- ¿El trato que ha recibido como cliente ha sido?
- 6.- ¿Considera que Multicines es una empresa innovadora, que está a la vanguardia de las empresas de entretenimiento?
- 7.- ¿Considera que Multicines el condado cuenta con suficientes boleterías?
- 8.- ¿Considera que las películas que se exhiben en Multicines el condado son de calidad?
- 9.- ¿Considera que la variedad de productos que se expenden en las dulcerías de Multicines el condado es suficiente?
11. ¿Considera que el precio de los entradas a las películas de Multicines el condado son?

**ANEXO 3.****ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE MULTICINES EL CONDADO.**

- 1.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en Multicines el Condado?
- 2.- ¿Indique su nivel de educación?
- 3.- ¿Cree usted que el Multicines el Condado está bien posesionado dentro de la ciudad?
- 4.- ¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa?
- 5.- ¿Conoce usted si la empresa tiene su misión y visión definidas?
- 6.- ¿Considera que las películas que proyecta la empresa a sus clientes son de calidad?
- 7.- ¿Conoce si la empresa cuenta con buenos proveedores de las películas que se exhiben en la empresa?
- 8.- ¿Considera que los precios de las entradas de las películas que se exhiben son accesibles a los clientes?
- 9.- ¿Usted cree que la ubicación de Multicines El Condado en la ciudad de Quito está en un lugar estratégico?
- 10.- ¿Considera que la infraestructura del Multicines el Condado es la adecuada?
- 11.- ¿Sabe si la empresa cuenta con publicidad?
- 12.- ¿Sabe si la empresa realiza actividades promocionales para sus clientes?
- 13.- ¿Está usted de acuerdo con los productos (dulcerías) que se venden en el Multicines del Condado?
- 14.- ¿Los precios de los productos (dulcerías) que se venden en la empresa, a su criterio son?:
- 15.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para ejercer las funciones que está desempeñando?
- 16.- ¿Ha recibido motivación por parte de la empresa?

17.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con tecnología de última generación?

# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	5
c. INTRODUCCIÓN .....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	12
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	45
f. RESULTADOS .....	51
g DISCUSIÓN.....	109
h. CONCLUSIONES .....	134
i. RECOMENDACIONES .....	136
j. BIBLIOGRAFÍA .....	138
k. ANEXOS.....	139
ÍNDICE .....	144