



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD  
DE CUENCA”**

Tesis previa a la obtención  
del Grado de Ingeniero  
Comercial

**AUTOR:**

*Robert Daniel Fernández Arteaga*

**DIRECTOR:**

*Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.*

**LOJA - ECUADOR  
2018**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Mg. Sc.

Edwin Bladimir Hernández Quezada

**DIRECTOR DE TESIS.**

### CERTIFICA:

Que la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**. Elaborado por el Señor **Robert Daniel Fernández Arteaga** y de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniero Comercial.

Loja, Marzo del 2018



---

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Robert Daniel Fernández Arteaga** declaro ser autor del presente trabajo 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:** Robert Daniel Fernández Arteaga

**Firma:**



**Cédula:**

1103446702

**Fecha:**

Loja, Marzo del 2018

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

Yo **Robert Daniel Fernández Arteaga**, declaro ser autor de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, como requisito previo para optar por el grado de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios 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 16 días del mes de marzo del dos mil dieciocho firma el autor.

Firma:



**Autor:** Robert Daniel Fernández Arteaga

**Cédula:** 1103446702

**Dirección:** Loja – Av. Emiliano Ortega y 10 de Agosto

**Correo electrónico:** [robertfernandez@cermosa.com.ec](mailto:robertfernandez@cermosa.com.ec)

**Celular:** 0984888282

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Edwin Hernández Quezada, Mg. Sc.

**Tribunal de Grado:**

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE.

Presidente

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Vocal

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

Vocal

## **DEDICATORIA**

La concepción de este proyecto es dedicado a Dios, por darme la oportunidad de llegar a culminar con éxito este objetivo tan anhelado.

A mis padres, a mis familiares, quienes forman parte esencial en mi vida porque sin su paciencia y comprensión jamás hubiera podido conseguir este triunfo.

A mis compañeros de estudio, por todos esos momentos que compartimos para culminar mi trabajo.

***Robert Daniel Fernández Arteaga***

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este trabajo es oportuno que destaque el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

En Primer lugar agradezco a la Universidad Nacional de Loja en la persona de sus autoridades, a la Unidad de Educación a Distancia, al personal docente de la carrera de Administración de Empresas, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada, Director de tesis quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, a los propietarios y empleados de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría para seguir adelante, a mi familia, ya que gracias a su comprensión pude ausentarme de mi hogar para hacer posible este objetivo y obtener esta maravillosa profesión con ética y valores.

***Robert Daniel Fernández Arteaga***

**a. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE  
CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

## **b. RESUMEN**

El título del presente trabajo de tesis es: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**; el objetivo general de la presente investigación se enmarca en la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de CERÁMICARIALTO S.A. de la ciudad de Cuenca”.

La metodología empleada durante el desarrollo del presente trabajo, se basó en la aplicación de diferentes métodos y técnicas, dentro de las cuales se destacan las siguientes: método inductivo, método deductivo, y el método histórico fue necesario recurrir a la utilización de técnicas tales como: la observación, la encuesta y la entrevista.

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Marketing para la empresa de CERÁMICA RIALTO S.A: se debió cumplir con el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó el análisis interno de empresa, para lo cual se aplicó una entrevista al señor Gerente; así mismo se aplicaron encuestas 356 clientes fijos y a todos los 30 empleados, como resultado de la realización del estudio de campo se pudo obtener de primera mano la suficiente información la cual permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

En segunda instancia se procedió a la realización del análisis de los factores externos a La empresa entre los cuales se encuentran los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos del medio, análisis de las 4 Pes, las fuerzas de Porter, de dicho análisis se logró obtener información precisa acerca de las principales oportunidades y amenazas para la empresa, se obtuvo una valoración de 2,61; lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas. También se realizó el análisis de factores internos donde se obtuvo una valoración de 2,68; lo que nos indica que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.



La identificación a través del análisis tanto interno como externo se determinó las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de La Empresa, lo que sirvió de base para la estructuración de la matriz FODA, y posteriormente la matriz de alto impacto, de la cual obtuvimos las estrategias que luego derivaron en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Crear una sucursal de la empresa en la ciudad de Cuenca.
2. Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la empresa.
3. Implementar una oficina de marketing
4. Incorporar planes y programas de Marketing

Al final del presente trabajo se presenta una serie de conclusiones, de entre las cuales, señalamos las siguientes:

- La ausencia de una oficina de Marketing en La Empresa de CERÁMICARIALTO S.A., ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado comercial de la ciudad de Cuenca.
- La Empresa de CERÁMICARIALTO S.A., posee una variedad de productos y servicios comerciales relacionados a los cerámicos, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.
- La Empresa de Cerámicos RIALTO S.A., no cuenta con una adecuada planificación estratégica de Marketing que le permita consolidar su presencia en el mercado comercial de la ciudad de Cuenca.

Debemos destacar que por cada conclusión a la que se llegó a través del desarrollo del presente trabajo investigativo se presenta su respectiva recomendación, cada una de las cuales han sido direccionadas a los principales directivos de La Empresa de Cerámicos RIALTO S.A., y tienen como objetivo principal garantizar la aplicabilidad de los objetivos estratégicos de marketing propuestos en este trabajo investigativo.

Entre las recomendaciones tenemos:

1. Descentralizar las actividades, implantando una sucursal en la ciudad de Cuenca.
2. Los directivos deberán realizar esfuerzos para dotar de una oficina de marketing.
3. Realizar publicidad y promoción de los productos de la empresa.
4. Considerar la presente propuesta y tratar de implantarla para lograr mejor posicionamiento en el mercado.

## ABSTRACT

The title of the present thesis is: "STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE CERAMIC RIALTO S.A. OF THE CITY OF CUENCA "; the general objective of the present investigation is part of the preparation of a Strategic Marketing Plan for the company CERÁMICA RIALTO S.A. of the city of Cuenca ".

The methodology used during the development of this work was based on the application of different methods and techniques, among which the following stand out: inductive method, deductive method, and the historical method it was necessary to resort to the use of techniques such as: the observation, the survey and the interview.

During the process of preparation of the Strategic Marketing Plan for the company of CERÁMICA RIALTO S.A: the following procedure had to be fulfilled: Firstly, an internal company analysis was carried out, for which an interview was applied to the Manager; Likewise, surveys were applied to 356 permanent clients and to all 30 employees, as a result of the realization of the field study it was possible to obtain at first hand enough information which allowed to identify the main strengths and weaknesses of the company.

In the second instance, the analysis of the external factors to the company was carried out, among which are the social, economic, political, technological and competitive factors of the environment, analysis of the 4 Pes, the forces of Porter, of said analysis it was possible to obtain accurate information about the main opportunities and threats for the company, an assessment of 2,61 was obtained; which means that there is a predominance of opportunities over threats. The analysis of internal factors was also performed, where an assessment of 2,68 was obtained; which indicates that there is a predominance of strengths over weaknesses.

The identification through the internal and external analysis was determined the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Company, which served as the basis for the structuring of the SWOT matrix, and subsequently the high impact matrix, from which we obtained The strategies that later resulted in the following strategic objectives:

1. Create a branch of the company in the city of Cuenca.
2. Adequately publicize the products and services of the company.
3. Implement a marketing office
4. Incorporate Marketing plans and programs

At the end of the present work a series of conclusions is presented, among which, we point out the following:

- The absence of a Marketing Office in The Company of CERÁMICA RIALTO S.A., has limited its definitive positioning in the commercial market of the city of Cuenca.
- The company of CERÁMICA RIALTO S.A., has a variety of commercial products and services related to ceramics, which are not socialized or publicized adequately before society in general in such a way that they can guarantee the increase in the number of clients.
- The RIALTO S.A. Ceramic Company does not have an adequate strategic marketing plan that allows it to consolidate its presence in the commercial market of the city of Cuenca.

We must emphasize that for each conclusion reached through the development of this research work, its respective recommendation is presented, each of which has been addressed to the main executives of La Empresa de Cerámicos RIALTO SA, and whose main objective is guarantee the applicability of the strategic marketing objectives proposed in this research work.

Among the recommendations we have:

1. Decentralize the activities, establishing a branch in the city of Cuenca.
2. Managers should make efforts to provide a marketing office.
3. Carry out advertising and promotion of the company's products.
4. Consider the present proposal and try to implement it to achieve better positioning in the market.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las empresas comerciales deben enfrentarse a cambios radicales en los procesos y funciones, desenvolverse en mercados globales, competitivos y cambiantes; estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las actividades dirigidas al logro de competitividad que permitan a la empresa tomar el camino de la excelencia y el éxito. En tal sentido, la necesidad de disponer de una guía de información estratégica del marketing de la empresa que permita un manejo adecuado de la misma, en donde se interpreten los resultados obtenidos y se proyecten el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la Dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada y se reciba con tiempo suficiente para controlar su resultado.

Con el Plan Estratégico de Marketing, la empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. Se proporciona de una guía útil para los distintos departamentos de la empresa. Su atención se enfoca en suministrar información sustancial referente al marketing que viene desarrollando la empresa lo que permita una mejor y adecuada administración de la misma, para que sus administradores puedan tomar las decisiones de planificación y control pertinentes y se pueda lograr el posicionamiento en el mercado local.

Los avances sociales y tecnológicos en la actualidad obligan a las organizaciones a aplicar estrategias de marketing y teóricas administrativas modernas de manera que el gerente con apoyo de todos los miembros que conforman la empresa sean capaces de alcanzar los objetivos empresariales de mediano y largo plazo, actuando en un ambiente de trabajo multidisciplinario con organización, perseverancia, ética y moral.

El presente trabajo se halla estructurado de la siguiente manera: Título: "PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA

RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”, el resumen donde se explica los beneficios que le brinda la planeación estratégica al implantarse en la empresa objeto de la investigación, el cual se lo expresa tanto en forma cuantitativa como cualitativa. Una introducción donde se encuentra establecida toda la estructuración del proyecto de investigación en el cual se establece un bosquejo, donde se explica y se detalla cada punto del trabajo para su comprensión y conocimiento del mismo. A continuación esta la revisión de literatura donde se da a conocer toda la fundamentación teórica necesaria para la realización del trabajo. Materiales y métodos del proyecto aquí se especifican los métodos, técnicas e instrumentos aplicados. Resultados se da a conocer el análisis e interpretación de las encuestas así, como también la interpretación de la entrevista al gerente para constatar la veracidad de la información obtenida. Además consta la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), como también la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) como la matriz FODA, para terminar con la matriz de alto impacto. La discusión se propone alternativas para el mejoramiento y crecimiento de la empresa tales como: Crear una sucursal de la empresa en la ciudad de Cuenca; Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la empresa; Implementar una oficina de marketing; Incorporar planes y programas de Marketing. Luego se indican las conclusiones que son los resultados obtenidos de la investigación tanto interna como externa de la empresa, así existe la ausencia de una oficina de Marketing en La Empresa de Cerámicos RIALTO S.A., ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado comercial de la ciudad de Cuenca y su área de influencia. Referente a las recomendaciones, se propone a la gerencia seguir manteniendo el mismo lugar de ubicación del local manteniendo el contacto con los clientes potenciales, como diseñar e implementar un Plan Estratégico de Marketing. La Bibliografía presenta una amplia lista de libros y textos de diferentes autores, ordenada alfabéticamente; y, finalmente, el literal Anexos se hace constar una ficha resumen del proyecto de tesis, los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo.

## d. REVISIÓN DE LITERATURA

### MARCO REFERENCIAL

#### CERÁMICOS

“Cerámica (procedente del griego antiguo *κεραμική* (*keramiké*), femenino de *κεραμικός* (*keramikós*, ‘hecho de arcilla’), “cerámico”, que designaba al barrio de los alfareros de la antigua Atenas, al noroeste de la Acrópolis), es el arte de fabricar vasijas y otros objetos de arcilla u otro material cerámico por acción del calor, es decir cocida a una temperatura superior a los 400 o 500 grados. El resultado es una diversa variedad de piezas u objetos de terracota -o alfarería “de basto”-, de loza y del conjunto de porcelanas. Además de denominar la técnica y su actividad, también da nombre al conjunto de objetos y producción” (<https://es.wikipedia.org/wiki/Cer%C3%A1mica>, recuperado 11-05-2016).

Su uso inicial fue la elaboración de recipientes empleados para contener alimentos o bebidas. Más adelante se utilizó para modelar figurillas de posible carácter simbólico, mágico, religioso o funerario. También se empleó como material de construcción en forma de ladrillo, teja, baldosa o azulejo, conformando muros o revistiendo paramentos. La técnica del vidriado aumentó su atractivo suntuario y su uso arquitectónico. A partir del siglo XIX se aplicó a la industria como aislante eléctrico y térmico en hornos, en motores y en blindajes. La moderna cerámica se aplica a las industrias de silicatos (grupo de minerales de mayor abundancia, pues constituyen más del 95 % de la corteza terrestre) y como complemento en tecnologías de construcción asociada al cemento. También es la base de las técnicas de esmaltes sobre metal.

## PROCESO DE FABRICACIÓN DE CERÁMICOS

El proceso de fabricación de baldosas cerámicas se desarrolla en una serie de etapas sucesivas, que pueden resumirse del modo siguiente:

- e. Preparación de las materias primas.
- f. Conformación y secado en crudo de la pieza
- g. Cocción o cocciones, con o sin esmaltado
- h. Tratamientos adicionales
- i. Clasificación y embalaje

Dependiendo de que el producto a fabricar sea esmaltado o no, de que este se fabrique por un procedimiento de momococción, bicocción o tercer fuego, en un determinado proceso se realizará o no el esmaltado, o se modificará la secuencia de las etapas de cocción en la forma adecuada.

**Figura N° 1**



**Fuente:** Diagrama de los procesos de fabricación de cerámicos, 2015

Preparación de materias primas - Molienda en húmedo - Atomización - Prensado - Secado - (Cocción) - Esmaltado - Cocción (Variante sin esmaltado y con/sin pulido) (Variante con cogeneración)



Preparación de materias primas - Molienda en seco - Prensado - (Cocción) - Esmaltado - Cocción.

Preparación de materias primas - Amasado - Extrusión - (Esmaltado) - Cocción.

## **LAS CERÁMICAS EN EL ECUADOR**

Las cerámicas planas (cerámicas y porcelanatos) son piezas planas que se las utilizan para los revestimientos de pisos y paredes, no cuentan con mucho grosor y son fabricadas con materias primas inorgánicas; para su producción pasan por un proceso de molienda, amasado, moldeado y secado. Estas piezas de cerámica se elaboran bajo distintas temperaturas, es decir, cuando la cerámica es para pisos se la procesa bajo una sola cocción denominada monocottura, también llamada monoquemado y cuando es para paredes su proceso de cocción es doble y se lo conoce como bicottura o biquemado.

El principal componente y por el cual se diferencian estas dos piezas de revestimiento; es que la base o el biscocho del porcelanato es de arcilla blanca y de la cerámica es arcilla roja.

El porcelanato y la cerámica son piezas elaboradas para el mismo fin, aunque si se hace referencia al precio, el porcelanato tiene un costo más alto al de la cerámica debido a su calidad ya que tiene un proceso de absorción de agua menor a 0.5% (antonacci, 2016), lo que hace al porcelanato mucho más fuerte y por lo tanto tiene mayor durabilidad. Para el porcelanato, en general, se elaboran diseños muy útiles para ambientes más elegantes.

En el Ecuador la industria de la cerámica se desarrolla principalmente en los territorios del austro, específicamente en la provincia del Azuay. Los yacimientos de la materia prima que produce esa parte del suelo ecuatoriano hacen de éste un lugar privilegiado, ya que cuenta con muy buenas calidades de arcillas, feldespatos y caolines, esenciales para la producción de la

cerámica y debido a esto se ha originado el crecimiento de este sector (graiman, 2016), en el que se encuentran las empresas más destacadas de esta industria como graiman cía. Ltda., ecuacerámica, cerámicas rialto s.a. e italpisos s.a. (el universo, 2014) el sector de la construcción es un importante dinamizador de la economía ya que le da paso a la fluidez del comercio puesto que genera grandes lazos con ramas comerciales e industriales, empezando por la compra de materia prima para luego ser procesadas donde son necesarias las maquinarias aptas para llevar a cabo dicho proceso, también va de la mano con el estado teniendo una participación en el sector inmobiliario y por consecuente productos de ferretería para así finiquitar los proyectos con la respectiva mano de obra en el sector laboral generando múltiples plazas de trabajo (Ministerio Coordinador de Producción, 2016), así este sector es considerado como estratégico dentro del cambio de la matriz productiva, donde el Gobierno le incentiva a este sector industrial el tener que explotar sus recursos naturales a fin de generar mayores ingresos; fomentar la competitividad local ante la llegada de los productos extranjeros y lograr la exportación del producto ecuatoriano (Senplades, 2012).

La industria de la cerámica plana y porcelanatos es parte los insumos directos conformados por el sector de la construcción, especialmente destinado para el segmento de viviendas y edificios que es el mayor consumidor de cerámicas planas refractarias y no refractarias, y su desempeño depende en buena medida del de la industria de la construcción.

Los fabricantes nacionales de cerámica perdieron competitividad porque el mercado empezó a demandar más el producto extranjero. Esto cambió debido a las políticas para sustituir las importaciones que se plantearon en el Plan del Buen Vivir del 2013-2017 y en el que se hizo énfasis en el año 2014, con una declaración de nuevos y exigentes estándares de calidad y etiquetados, como por ejemplo, que cada pieza tiene que tener en la parte posterior el nombre de la marca del país que proviene la cerámica, especificar si el producto es para pisos o paredes e indicar el código de la norma INEN de acuerdo a lo publicado en la Resolución No. 116 del COMEX emitida en Noviembre del 2013

(Comex, 2013). A partir de aquí, la industria ecuatoriana obtuvo mayor posicionamiento y mayor participación en el mercado local ya que se estaba dejando a un lado los productos importados de cerámicas y porcelanatos elaborados con materiales de mala calidad, convirtiéndose Ecuador en el principal proveedor a nivel local de cerámica, siendo el preferido. Según el Mercurio (2016) los materiales y acabados para la construcción, el cual incluye cerámicas planas y porcelanato dentro del mercado ecuatoriano, se ha venido observando que desde Mayo 2015 se han detectado menores ventas.

Esto se produjo a partir de que el Gobierno comunicó el Proyecto de la Ley de Redistribución de la Riqueza, donde se propuso el crecimiento en los impuestos a la herencia y a la plusvalía, que originó alarma en los compradores de viviendas y proyectos arquitectónicos. Este fue uno de los factores claves que afectó el sector de la construcción y de donde intervienen comercios paralelos como el sector de la cerámica plana, que a su vez generan plazas de trabajo, aunque se encuentra atravesando una desaceleración significativa en su crecimiento

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Fundamentalmente es necesario que toda empresa debe tener un departamento de marketing, cuya finalidad es diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

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

### **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

En términos generales, el plan estratégico de marketing “es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de productos. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa” (Puyol Bruno, 2014).

Su periodicidad puede depender del tipo de plan que incluye una estructura compuesta por:

- Análisis de la situación actual
- Objetivos de marketing
- Posicionamiento y la ventaja diferencial
- Descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing
- Diseño de la mezcla de marketing y
- Instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

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

“El plan Estratégico de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados” (HenselKontabe, 2015).

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

“El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida” (HenselKontabe, 2015).

Debemos preguntarnos:

- ¿Dónde está la empresa en estos momentos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿A dónde queremos ir?

## **OBJETIVOS DE MARKETING ESTRATÉGICO**

“Un objetivo de marketing estratégico indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing estratégico debe”. (Kotler Philip, 3013)

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Expresados en términos cuantitativos y mensurables.

- Afectar el comportamiento del mercado objetivo
- Coherentes con los objetivos generales de la empresa
- Realizables, lo que implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica.

“Los objetivos de marketing estratégico deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos” (Kotler Philip, 3013)

**Usuarios Actuales.** Los objetivos básicos son:

- Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y
- Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

**Nuevos Usuarios.** Sus objetivos básicos son:

- Incrementar el número de nuevos clientes; y
- Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Para desarrollar los objetivos de marketing estratégico primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing estratégico realistas.

**Objetivos De Ventas:** Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing estratégico. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren por la competencia, en pérdida de clientes o por razones

coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos estratégicos de marketing.

**“El Mercado Objetivo:** El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos estratégicos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing estratégico hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

**Problemas Y Oportunidades:** Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos estratégicos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

**Objetivos Racionalmente:** Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo´ (Kotler Philip, 2013)

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo, los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

“El marketing estratégico es el elemento que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado. Traza los objetivos y los caminos que luego deberán seguir las tácticas de marketing (marketing operativo) en aras de lograr un mayor resultado con la menor inversión y esfuerzo, definiendo el posicionamiento de la empresa frente al mercado elegido para ser destinatario de las acciones de comunicación y venta”. (Lambin, Jan-Jacques, 2016)

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un “Marketing Mix” específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

**Estrategias Nacionales, Regionales Y Locales:** “Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

**Estrategias Competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.”(Lambin, Jan-Jacques, 2016)



**Estrategias Del Mercado:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias Del Producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

**Estrategias Del Precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

**Estrategias de Penetración, Distribución y Cobertura:** “Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.”(Lambin, Jan-Jacques, 2016).

**Estrategias Del Personal De Ventas:** “Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

**Estrategias De Promoción:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

**Estrategias De Gastos:** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

**Estrategias De Anuncios:** Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.”(Lambin, Jan-Jacques, 2016).

**Estrategias De Publicidad:** “Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

**Estrategias de Investigación y Desarrollo:** Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.”(Lambin, Jan-Jacques, 2016)

### **¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING?**

“Un plan estratégico de marketing sirve para proporcionar direccionar y enfocar a una marca, producto o empresa. Al ser un plan detallado, cualquier empresa

estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o desarrollar la venta de productos existentes.

### **¿QUIÉNES UTILIZAN EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING?**

Las organizaciones con fines de lucro, las organizaciones sin fines de lucro (para guiar sus labores de recaudación de fondos y vínculos con la comunidad) y las dependencias gubernamentales.

### **FINALIDAD DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING**

“En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan estratégico de marketing:

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo” (Muñiz Rafael, 2014).

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan estratégico de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan estratégico de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas” (PiconAdrian, 2014).

## **FILOSOFÍAS DEL MARKETING**

“Para ser un buen emprendedor tenemos que estar capacitándonos continuamente con información que realmente nos ayude a pensar, planear y dirigir nuestras estrategias. Una de ellas es la estrategia de Marketing y para poder desarrollarla tenemos que saber que enfoque le estamos dando y que es lo que estamos haciendo, por ésta razón es necesario conocer las 4 filosofías de gerencia de marketing estratégico” (StantonWillian, 2013).

### **Orientación a la Producción**

Nace aproximadamente después de que terminó la segunda guerra mundial. Como todos sabemos Europa quedó desecha y no había nada de productos, por esa razón el que comenzaba a producir cualquier cosa se le vendía todo, no se tenía competencia y todo mundo tenía la creencia de que “lo que se produce se vende”.

Esta filosofía menciona que uno debe de enfocarse en su producción, y se produce según las habilidades con las que cuente la empresa, es decir, nos debemos de cuestionar ¿Qué hacemos o fabricamos mejor?, para así asegurar un producto de calidad. Lo malo de esta filosofía es que no le da importancia a lo que el mercado desea y necesita, sino que se produce lo que se quiere.

### **Orientación a las Ventas**

“Se basa en las ideas de que las personas comprarán más bienes y servicios si se emplean técnicas de venta agresivas y de que el alto nivel de ventas da como resultado un alto nivel de utilidades. Para los que siguen esta filosofía, “marketing” significa vender artículos y cobrar dinero. Lo malo al igual que con la orientación al producto es la falta de comprensión de las necesidades y deseos del mercado” (Schiffman León, 2015)

### **Orientación al Mercado**

“Establece que la justificación social y económica de la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales. Se basa en la comprensión de que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de un cliente de comprar el producto. Lo que una empresa cree producir no es de primordial importancia para su éxito. En vez de ello, lo que los clientes piensan que comprarán, el valor percibido, define un negocio” (Schiffman León, 2015)

### **Orientación al Marketing Social**

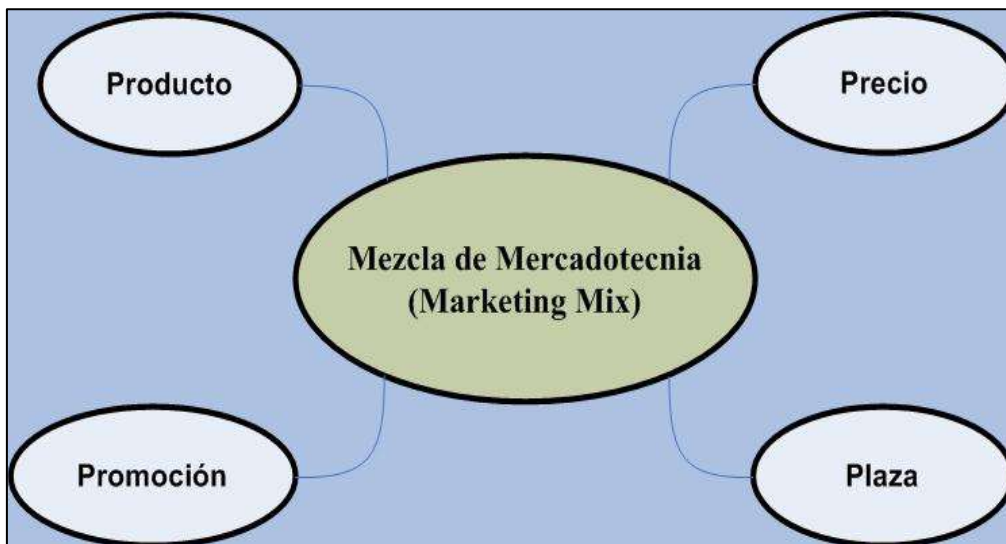
“Esta filosofía establece que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes y lograr los objetivos individuales, sino también para cuidar o mejorar los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad. El producir algún producto de una manera menos tóxica de lo normal, con mayor durabilidad y fabricarlos con materiales que se pueden reutilizar, es consistente con una orientación al marketing social”. (Schiffman León, 2015)

### **MEZCLA DE MARKETING**

“La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la

toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps que provienen de Product, Place, Price y Promotion.).

**Figura N°. 2**



**Fuente:** [wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia).

- Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

- Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physicalevidence y Process)” (Kotler Philip, 2014).

Mayoritariamente estas tres últimas se aplican para las industrias hoteleras y turísticas.

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

## **LAS 4PES**

### **PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN**

#### **PRODUCTO**

“El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)” (Czinkota, Michael, 2015)

#### **PRECIO**

“Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por



necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las “fuerzas del mercado”.

## **PROMOCIÓN**

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:”(Czinkota, Michael, 2015)

- publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios

**Publicidad.-** “La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda” (Eguizábal Raúl, 2016).

A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, sociología, antropología, estadística, y economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá, desde el punto de vista del vendedor, desarrollar un mensaje adecuado para el público.

## **PLAZA**

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico.

Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

## **POSICIONAMIENTO Y LA VENTAJA DIFERENCIAL**

“Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto y crear las ventajas diferenciales, que no son más que una o varias características de la organización que el público considera conveniente y distinta de la competencia; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido”(Kotler Philip, 2014).

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

Los análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver como diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir.

## **TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

**Mediante Diferencias en el Producto:** “Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la

competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

**Mediante Una Característica Clave:** Es necesario preguntarse qué beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien, resaltar alguna que no esté explotada”(Kotler Philip, 2014)..

**A Través de los Consumidores del Producto:** Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

**Mediante el Uso:** Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

**Contra una categoría:** En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

**Contra un Competidor:** Se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

**Mediante Asociación:** Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.

**Con un problema:** El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

## MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO

Conocidos los diferentes tipos de posicionamiento hay que evaluar el enlace del producto con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.

**Posicionamiento Mediante Adaptación:** “En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

### **Analizar a los competidores**

Buscar las diferencias, positivas y/o negativas, enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades, adaptando el producto al mercado.

**Posicionamiento Mediante Planificación:** Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuanto se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca de mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aun cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado” (Kotler Philip, 2014).

Este método consta de tres pasos:

- Listar en orden de importancia las características del producto genérico
- Cuantificar cada producto en las características del punto anterior
- Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto, se está en disposición de desarrollar las estrategias de

posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionaran producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás.

Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables claras del marketing operativo. Un cambio dramático en el posicionamiento debe considerarse meticulosamente. Una vez que se ha establecido la nueva posición hay que intentar retener el máximo número de consumidores actuales.” (Cifuentes Alvaro, 2015)

## **DESCRIPCIÓN DE LOS MERCADOS META HACIA LOS QUE SE DIRIGIRÁN LOS PROGRAMAS DE MARKETING**

En el caso del plan de negocio, hablamos de un documento en el cual se pretende detallar la estructura de una empresa, la forma que deberá tener, cuánto costará (presupuestos de apertura, de operación, de publicidad, etc.) y los alcances de la misma (misión, visión y objetivos).

## **ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PLAN DE NEGOCIO**

Existen diversos elementos que integran un plan de negocio, muchos de ellos particulares al negocio en cuestión. Sin embargo, citare los más comunes.

**“Planeación.** Es la descripción de la idea del negocio, el nombre del mismo, la historia del giro, una breve descripción de la empresa y los productos que comercializará la empresa. Aquí se intenta contestar a las preguntas: ¿A qué se dedicará el negocio? ¿Qué productos o servicios producirá?

**Comercialización.** Posteriormente viene la fase de mercadotecnia, en donde se analizará el mercado al que se dirigirán los productos (mercado meta) y se definirá la estrategia para llegar a ellos (plan de mercadotecnia). En esta fase

se incluyen los “estudios de mercado”, que consisten en ejecutar una investigación cuidadosa para determinar la viabilidad comercial del proyecto.

Es necesario mencionar que es muy peligroso suponer que se tendrá éxito porque “uno ya conoce el mercado”. Siempre hay variables no contempladas que pueden influir en la viabilidad del proyecto: economía, competencia, fertilidad de mercado, perspectivas de crecimiento, etc. Un estudio de mercado, al ser realizado por un profesional en la materia, minimizará el riesgo de no contemplar algunas de estas variables.

El plan de mercadotecnia detallará los objetivos, las estrategias y las actividades necesarias para ejecutar la comercialización así como su costo aproximado. En él se detallarán los pasos a seguir para lanzar los productos al mercado, los medios que se utilizarán, los canales de distribución, el precio de los productos, etc. Podría decirse que este plan de mercadotecnia es la columna vertebral del negocio, ya que si éste falla, se corre el riesgo de quebrar por falta de flujo.

**Operación.** Esta sección se define al talento humano necesario para operar el negocio (estructura organizacional) así como las técnicas para producir los bienes y servicios y las políticas administrativas.

En la estructura organizacional se definirá quién dirigirá la empresa, el número de empleados que se requerirán y su jerarquía, el tipo de trabajo que realizarán, la estructura de pagos y las competencias con que deben contar.

En la sección de producción se deben contemplar: proveedores clave, las existencias mínimas (en caso de comercializar productos físicos), las fechas mínimas de entrega y los elementos necesarios para realizar la distribución: fletes, embalaje, etc. (En caso de que aplique).

En cuanto a la administración deberá definirse: políticas crediticias, manejo de acreedores, gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, políticas de

descuentos, así como los gastos de apertura y el plan financiero, es decir, la proyección de ventas, el flujo de caja, la rentabilidad y el punto de equilibrio. Además, si no eres el único inversionista, deberás describir como piensas obtener los fondos necesarios.

**El Resumen Ejecutivo.** Esta sección, normalmente de una sola página, se resume la información más relevante de todo el proyecto: la idea del proyecto, la inversión requerida, el mercado objetivo, como se diferencian los bienes o servicios que se ofrecerán a los de la competencia, etc. Esta sección es particularmente útil para captar la atención de inversionistas que revisan cientos de proyectos. Consejo: Escriba esta página al final, porque será hasta este punto que tendrá toda la información necesaria” (González Rene, 2016).

## **INSTRUMENTOS QUE PERMITIRÁN LA EVALUACIÓN Y CONTROL CONSTANTE DE CADA OPERACIÓN PLANIFICADA**

Esta es la última etapa del plan, en esta se precisan los planes de acción. ¿Cuándo se hará? ¿Dónde se realizara? ¿Cuánto tiempo durará la estrategia? si existe un presupuesto.

## **PLANES DE ACCIÓN**

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. “Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas” (Jobber D, 2013).

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente



el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra...
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación.
- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página *web*, plan de medios y soportes,

determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

“Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común” (Jobber D, 2013)

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de PE También llamada premisas de planeación, evaluación actual, etc. Son expectativas de elementos externos e internos de la empresa, identificación de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA**

“Se debe analizar una serie de factores que puedan identificar en el proyecto empresarial, como puede ser nivel adquisitivo de la población, número de habitantes, y evolución en los últimos años, situación política, normativa ambiental o desarrollo tecnológico.

En función de la actividad de la empresa que desarrolla se debe determinar qué factores pueden ser susceptibles del análisis para observar la influencia del entorno.

Por otro lado se debe analizar el mercado en el que opera la empresa, es decir la oferta y la demanda, para determinar los competidores directos, potenciales,

los clientes, proveedores, y productos sustitutos” (Manual Práctico de gestión, 2014).

Para obtener toda esta información es necesario recurrir a fuentes primarias y secundarias.

### **FUENTES PRIMARIAS**

- Observación
- Estimación de expertos
- Estudios de mercado
- Sondeos y entrevistas
- Estudios de motivación
- Ferias y exposiciones
- Estudios de oferta
- Quejas y sugerencias de consumidores
- Proveedores

### **FUENTES SECUNDARIAS**

- Bibliotecas y archivos públicos
- Institutos de estadística
- Organismos públicos
- Administraciones publicas
- Asociaciones de empresas
- Anuarios estadísticos
- Internet
- Memorias anuales de la competencia
- Revistas especializadas y periódicos económicos
- Euro ventanillas

Para el análisis del entorno en general debemos de conocer:

- “Volumen de la población actual, renta de los consumidores, análisis den función de la edad y sexo, envejecimiento poblacional, densidad o concertación de los mercados, etc.
- Acciones de la administración pública, normativas, etc.

- PIB, déficit, inflación, tipos de interés, etc.
- Valores sociales, éticos, moda, niveles de consumo, etc.
- Nuevas tecnologías, métodos de diseño, procesos de producción, etc.

Para el análisis del entorno debemos contar con información relativa a:

Naturaleza y estructura del mercado: tamaño de la oferta, productos, tipos de productos, marcas, participaciones del mercado, segmentos elegidos, evaluación, etc. "(Manual Práctico de gestión, 2014).

- Cliente: número, importancia, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.
- Competidores: número, perfil, importancia, estrategia, evolución, nuevos entrantes, productos sustitutos, etc.
- Canales de distribución existentes: importancia y evolución de los mismos.
- Proveedores: poder de negociación, etc.

## **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **“PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES**

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Ventaja diferenciada

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea

por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación” (Porter, Michael. 2012)

### **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

“Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Como en el caso citado en, las patentes tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos

iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores: Propensión del comprador a sustituir.

- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos” (Porter, Michael. 2012).

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

“Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa” (Porter, Michael. 2012)

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

“Una vez analizado lo pro y contras de la situación externa es necesario que autoevaluemos la empresa en estudio. Es este espacio en donde se analizaran los puntos débiles y puntos fuertes de la empresa, para ello se debe hacer una especie de examen de conciencia sobre lo que está haciendo.

- Son correctos los objetivos que me propongo conseguir al finalizar el año
- Que estrategias voy a seguir para conseguir esos objetivos
- Las características del producto son las adecuada para el mercado al que dirijo la oferta
- Son adecuados los recursos humanos empleados.

Es necesario recurrir a una serie de fuentes de información interna para analizar la situación de la empresa” (Manual Práctico de gestión, 2014).

- Series históricas de ventas y beneficios

- Análisis de éxito y fracaso del lanzamiento de nuevos productos
- Evolución de la clientela
- Comportamiento de la red de ventas
- Opiniones y sugerencias de personas clave en la empresa
- Archivos de la empresa
- Sondeos internos
- Entrevistas en profundidad.
- Quejas y sugerencias de los clientes y consumidores

### **ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.**

- Políticas de marca
- Calidad
- Envases
- Diseños y presentaciones
- Materiales empleados

### **ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN**

- Es la más adecuada, con relación a la evolución y tendencia de los canales
- Estamos en los canales más verdaderos
- Cuál es nuestra participación en el mercado
- Cuál es la relación con el distribuidor
- • La idealización del distribuidor

### **ANÁLISIS DE FUERA DE VENTA**

- Tener la estructura adecuada
- Ser eficientes y eficaces
- • Emplear la forma más eficiente para llegar al cliente
- Mantener una adecuada remuneración, motivación y formación personal.

## ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

- “Hay coherencia y coordinación entre los diferentes medios empleados
- Los medios empleados son los adecuados para dirigirnos a nuestro público objetivo.
- Como influyen los medios empleados en nuestro posicionamiento
- La comunicación interna es acorde con la imagen proyectada al exterior

Con toda esta información recopilada se debe hacer un diagnóstico tanto del mercado como del entorno de la empresa.

La técnica más apropiada para ello es el análisis DAFO, que sirve para definir las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista interno, así como las oportunidades y amenazas que representan el entorno y el mercado en el que opera” (Manual Práctico de gestión, 2014)

### Desarrollo del Presupuesto

Para el desarrollo del presupuesto es necesario recurrir a la utilización los siguientes métodos:

**Porcentaje de Ventas.** Consiste en analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector se gastan en publicidad, medios de comunicación, etc. Teniendo en cuenta nuestra cuota de mercado relativa se podrá determinar lo que corresponde gastarse en el Plan de Marketing.

El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo, la idea correcta es justamente la contraria, el marketing determina las ventas y no al revés. Con el método de porcentaje de ventas cuando hay problemas y las ventas disminuyen hay menos dinero para solucionar los problemas.



No obstante, tiene la ventaja de que es muy fácil de calcular y sirve en todo caso como primera aproximación. Hay que tener presente que el presupuesto final no puede discrepar excesivamente del resultado obtenido con este método; por ejemplo, sería irracional gastar muy poco en publicidad en un mercado con fuertes competidores que mantienen a los largo del tiempo grandes gastos en publicidad.

**Método Analítico.** Este método intenta lograr un presupuesto que pueda afrontar adecuadamente la actividad proyectada en el marketing mix. Para llegar al presupuesto final hay que estimar los costos de efectuar cada actividad prevista. Este método se basa en que únicamente se lograrán los objetivos de ventas y los de marketing si efectivamente se pone en práctica tal y como se había proyectado.

**Método Competitivo.** Estima los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes. El presupuesto propio se ajusta según este criterio, así se asegura que se mantendrá una cierta competitividad para el mercado objetivo. La ventaja de este método es que prevé el potencial necesario para responder a las actuaciones de la competencia. Como resultado la empresa deberá prepararse para la situación más desfavorable lo que en caso de no producirse significaría una sobredimensión en el presupuesto. Si hay datos suficientes se deben combinar los tres métodos anteriores. Son el primer método se puede comenzar para obtener una cifra aproximada. Después se utilizaría el segundo método para afinar. Si los resultados obtenidos por ambos métodos difieren mucho habría que descubrir las razones. El tercer método debe considerarse aunque no se emplee, ya que permitirá estar preparado ante posibles ataques.” (López Ozun, 2012)

### **ANÁLISIS FODA**

“Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, es la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que nos proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

**Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que tiene la empresa y que me diferencian de la competencia

**Debilidades.-** Son los problemas o dificultades presentes que tiene la empresa que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia deben eliminarse.

**Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma” (Olmedo Fernando, 2015).

“El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etc.) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir, con el FODA se podrá detectar”(Olmedo Fernando, 2015)

**Las fortalezas de su empresa:** “los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

**Las oportunidades en el entorno:** variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

**Las debilidades de su empresa:** aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

**Las amenazas en el entorno:** variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades

La Matriz FODA es un sistema de evolución, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia de Fortalezas y oportunidades (FO)
- Estrategia de Debilidades y Oportunidades (DO)
- Estrategia de Fuerzas y Amenazas (FA)
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)” (Olmedo Fernando, 2015).

“Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerza. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En oportunidades existen oportunidades externas, pero una institución tiene debilidades internas que les impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustibles en los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes de autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarles las capacidades técnicas requeridas” (Olmedo Fernando, 2015)

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Un objetivo es donde se dirigen las acciones son los fines, hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, son los puntos de la planeación, los objetivos tienen jerarquía y también forma” (Sema, H. 2016)

## **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

“Es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución, denominado análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa”. (Álvarez, Héctor, 2014)

## **EJES ESTRATÉGICOS**

- Crecimiento y desarrollo corporativo de la entidad para consolidar y posicionar a la organización entre las de mayor prestigio.
- Potenciar una comunicación eficaz para conseguir notoriedad ante la opinión pública y ante los grupos de interés específico.
- Desarrollo de campañas de marketing y captación de fondos necesarios para asegurar la autonomía de las acciones.
- Afinar la profesionalización de la organización interna y del capital humano y mejorar el funcionamiento en red de la entidad, tanto internamente como con otras organizaciones del sector.

Para desarrollar estos ejes estratégicos de la organización se han determinado veinte objetivos estratégicos, procedentes tanto de la revisión del proceso de análisis llevado a cabo por el comité de innovación. Estos objetivos han sido agrupados por áreas misionales y de apoyo y es así como se detallan a continuación para facilitar su seguimiento.

Los veinte objetivos se resumen en las siguientes líneas:

- Implementar un nuevo sistema de calidad de mayor alcance y conseguir la calificación por determinados organismos oficiales.
- Priorizar normas de colaboración como otros agentes y diseñar estrategias eficaces que garanticen la mayor colaboración de socios y donantes privados para conseguir una estabilidad y autonomía necesaria.
- Impulsar nuevas estrategias de comunicación y sensibilización, claves para transmitir nuestro mensaje y captar el interés de nuestro sector y del público en general. Construir una imagen pública homogénea, creíble y transparente.
- Desarrollar una estrategia corporativa para atraer y mantener voluntarios comprometidos con nuestra misión y valores, definir criterios claros del trabajo voluntario, crear un catálogo de tareas, manual de acogida y un plan de formación tanto para el voluntariado como para el personal asalariado.

## **COMPETENCIA**

“La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan las mismas funciones dentro del mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor” (Muñoz, Rafael. 2016).

## **EFICIENCIA**

Eficiencia “significa utilización correcta de los recursos disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $e=p/r$ , donde p son los productos resultantes y r los recursos utilizados”(Chiavenato, Idalberto. 2012).

## **CLIENTE**

“Cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del

bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía” (Chiavenato, Idalberto. 2012) (Diccionario de Marketing. 2012).

## **PROCESO**

“proceso hemos de destacar relacionadas o que interactúan, es decir, secuencia de tareas conectadas de forma sistemática, y resultados, es decir, producto/servicio con valor para el cliente del proceso, temática ya tratada en el artículo referente a los beneficios de la gestión por procesos” (Tamayo Mario, 2014)

## **EL PRESUPUESTO**

“El presupuesto de toda empresa es limitado, no hay dinero suficiente para realizar todas las actividades previstas. Por esta razón hay que establecer prioridades en el Plan de Marketing con sus correspondientes costos. Así, en base a las actividades previstas y a sus costos asociados, hay que decidir las que se realizarán para no salirse del presupuesto.

Un punto importante a considerar es que habitualmente no se sabe de antemano el dinero del que se dispone, es función de las conclusiones obtenidas en el Plan de Marketing. Por esta razón, un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad es fundamental. Hay que prever en que se empleará el dinero adicional que se pueda conseguir” (Burbano Jorge, 2013).

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

En cuanto a los recursos materiales, se utilizaron:

- Material bibliográfico
  - ✓ Copiados
  - ✓ Libros
  - ✓ Folletos
  - ✓ Revistas
  - ✓ Enlaces web.
  - ✓ Hojas de papel bond
  - ✓ Cuadernos
  - ✓ Esferográficos
  - ✓ Lápices
  - ✓ Borradores
  - ✓ Cds.
  - ✓ Usb.
  - ✓ Grapas
  - ✓ Clips
- Equipos
  - ✓ Computador
  - ✓ Impresora
  - ✓ Calculadora

### **MÉTODOS**

Durante el desarrollo de elaboración del proyecto de tesis, sin duda se tuvo un estricto curso de cada uno de los materiales, métodos y técnicas para asociarlas en una metodología idónea y capaz de responder sistemáticamente a las distintas interrogantes que se han planteado en esta investigación.

Los métodos que se utilizaron son:



**Método Descriptivo.-** “Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”(Jaramillo César, 2013).

Este método permitió describir la realidad en la que se encuentra la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., de la ciudad de Cuenca, permitiendo determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Método Analítico.-** “Es un procedimiento mental que logra la descomposición de un todo en sus partes componentes y relaciones”(Jaramillo César, 2013)

Se utilizó este método para conocer en detalle los problemas por los que atraviesa la empresa y analizar cada uno de ellos, permitiendo de esta manera obtener la información clara y precisa.

**Método Inductivo.-** “Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados:” (Jaramillo César, 2013)

Este método se aplicó para formular, analizar e interpretar la investigación de campo, cuya información se utilizó para ejecutar el Plan Estratégico de Marketing propuesto para la empresa.

**Método Deductivo.-** “Consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal César, 2013)

Este método se aplicó para el análisis de conocimientos generales sobre la planeación estratégica del marketing; como también la realización de conclusiones aplicadas en el desarrollo del presente trabajo.

## **TÉCNICAS**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

### **Entrevista**

“Es simplemente la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito. Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.” (Rodríguez J.M, 2014)

Esta técnica proporcionó información personal del gerente de la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., respecto a la situación actual de la empresa frente al tema planeado, permitiendo obtener datos sobre los puntos críticos de la misma y tomar decisiones de corrección.

### **Encuesta**

A través de esta técnica se obtiene información de grupos que se estudian. Ellos mismos proporcionan la información sobre sus actitudes, opiniones, sugerencias, etc.” (Rodríguez J.M. 2014)

Se aplicó una encuesta a los 30 empleados de la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., de la ciudad de Cuenca, para explorar los procesos operativos en sus lugares de trabajo, sus necesidades e inquietudes, que vayan encaminados a corregirlos en unos casos, mejorarlos en otros o implementar una mejor estructura en el ámbito financiero. Esta información recopilada permitió aplicar e implementar el Plan Estratégico de Marketing.

Una segunda encuesta se aplicó a la muestra de 356 del total de 3236 clientes, la que permitió obtener información de cómo ve a la empresa por parte del elemento más importante como es el cliente.

Para el desarrollo del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes lineamientos:

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población estudiada para la presente investigación corresponderá al flujo de clientes de la ciudad de Loja que visitan la empresa CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca y que constituye su base de datos de clientes durante el año 2015.

Determinación de la muestra.

La aplicación de la encuesta requiere determinar la muestra, que ayudará en la toma de decisiones, al establecer más puntualmente al segmento de mercado al cual se está dirigiendo la misma.

La fórmula para calcular el número de encuestas a realizarse en el estudio de mercado es:

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

Dónde:

n = Muestra

N = Población inicial

e = Nivel de confiabilidad – margen de error

Para el cálculo de la muestra se ha estimado un nivel de error muestral del 5% sobre la población total de 3236 clientes que acudieron durante el año 2015 según datos proporcionados por la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca y que pertenecen diversos estratos socio - económicos.

Con estos datos a continuación se muestra la aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$n = \frac{3.236}{1 + (3.236 * 0.05^2)}$$
$$n = \frac{3.236}{9,09} = 355,95 \approx 356$$

Número de encuestas **356** y por otro lado se considero **30** empleados y trabajadores de la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.

## **f. RESULTADOS**

### **ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTOS.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Para tomar decisiones estratégicas de marketing, se necesita conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., a continuación se hace un análisis descriptivo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que influyen de alguna manera en su desenvolvimiento empresarial.

#### **Factor Político**

El sistema de gobierno actual se ve influenciado por una tendencia “socialista” que ha marcado una gran acogida por parte de la población, este ha impulsado sectores prioritarios como la salud, educación, alimentación y vivienda.

Dentro del aspecto político, el país, si bien cuenta con un Gobierno que ha dado importantes pasos en la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo, aun cuenta con lineamientos políticos legales que no mantienen convencida a gran parte de la población y organizaciones empresariales, por ejemplo, el pago de impuestos elevados han perjudicado el crecimiento y las utilidades de las empresas según lo investigado, gran parte de la empresa privada se siente afectada por las decisiones gubernamentales que según los afectados impide el crecimiento de la empresa ecuatoriana y por lo tanto el desarrollo del país; es decir todavía se requiere de realizar reajustes al marco político, que involucre generar incentivo a todo nivel empresarial, motivando a los pequeños y grandes empresarios a cristalizar importantes iniciativas de desarrollo empresarial.

Las importaciones se han restringido debido a las leyes del país, sobre todo en lo elevado de los aranceles que se deben cubrir, encareciendo de manera

significativa los costos de las materias primas, o de los productos ya elaborados.

Leyes como el impuesto a las herencias ha generado conflicto social, donde gran cantidad de la población se opone a la misma generando incertidumbre en la administración gubernamental, lo cual implica indirectamente en la economía y rendimiento empresarial.

Los organismos de control gubernamental, no han cumplido las funciones para las que fueron nombrados, han estado rodeados de corrupción perjudicando de manera significativa al Estado Ecuatoriano; a este inconveniente se suma las visitas por parte del SRI al local una o dos veces al mes, que si bien es una obligación por parte del SRI realizarlas, sin embargo el ambiente se torna molesto o incómodo para desarrollar las actividades de la empresa.

### **Análisis Personal**

Al hablar del factor político este se torna en una **AMENAZA**, el pago de impuestos elevados que perjudica el crecimiento del emprendimiento empresarial; también perjudica la ley de comunicación que limita al ciudadano al recibir información que no lo satisface, haciendo que este pierda el interés por los medios de comunicación. Los impuestos estipulados por gobierno en la importaciones es un desaliento para que las empresas, puedan invertir en ellas; y esto también se suma las visitas “persecución” que realizan frecuente los personeros del Sistema Interno de Rentas(SRI), causando malestar en los propietarios y empleados de las empresas así también en los clientes de estas.

### **Factor Económico**

El entorno económico no sólo para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., sino para el sector empresarial en general del país es poco favorable, el hecho de

ser el Ecuador un país en vía de desarrollo no brinda condiciones económicas que garanticen un desarrollo sostenible para las empresas que ingresan al mercado así como las que se encuentran consolidadas; para que una empresa se consolide en el mercado de productos o servicios requiere de mucho criterio a la hora de realizar la inversión.

El medio económico ecuatoriano, demanda de un alto grado de certeza en las decisiones económicas a tomarse por parte de las empresas, donde muchas empresas han tenido que abandonar el negocio o quebraron por la falta de mercado, donde la competencia desleal ha sido un alto factor de impedimento, que perjudica a la economía de la empresa.

Las importaciones es un factor importante a destacar, donde gran parte de productos en el Ecuador son importados sin hacer la excepción los equipos de médicos y de laboratorio, así como las medicinas, este acontecimiento influye en la rentabilidad de la empresa, debido a que el producto al ingresar al país implica el pago de impuestos y aranceles mismos que tienen que ser recuperados incrementando los precios, por lo tanto este aspecto se torna desfavorable para la empresa y el sector empresarial.

En los últimos meses el país ha sido objeto de situaciones inesperadas y no favorables, por ejemplo la caída del precio del barril del petróleo siendo este la primera de las fuentes de ingresos, ha influenciado negativamente en la economía, donde la disponibilidad de circulante ha disminuido, los hogares cuentan con poco dinero para realizar consumo de bienes y servicios y dinamizar la economía. Así mismo otro aspecto que influye en la economía local es el incremento del IVA al 14%, medida que adoptó el Gobierno Nacional para solventar las pérdidas del terremoto ocurrido en abril del presente año, lo que implica que los negocios tengan que incrementar los precios de los productos para compensar dicho incremento.

En definitiva este escenario descrito no es favorable para la empresa, donde la economía nacional se encuentra debilitada y de hecho influye en el incremento de las ventas y en la rentabilidad de la empresa.

### **Población económicamente activa (PEA):**

Personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados).

- j. De la población económicamente activa, el 96,16% son personas con empleo Durante marzo 2015 a nivel nacional se tiene:
- k. De la población total, el 69,20% está en edad de trabajar
- l. El 65,83% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa. (Ecuador en cifras, 2012)

La PEA, para el emprendimiento es muy importante, ya que permite analizar si existe personal técnico, capacitado, y que cumpla con las expectativas y requerimientos que necesita la empresa.

### **PIB**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Para el cálculo del PIB del Ecuador han existido muchas especulaciones, el FMI en un inicio ha indicado que su tasa de crecimiento sería del 4%, la CEPAL Y COFACE, han coincidido en un 3.8%. Lamentablemente estos porcentajes se han visto afectados por la baja del precio del petróleo, la cual no se previó que sería tan brusca, y su previsión de crecimiento se ha ubicado en un 1.9%. (Economía, 2013)



Esta baja del PIB en el Ecuador, en comparación con años anteriores nos indica que la economía ha tenido una baja. Esto afecta a la empresa, no de forma directa, ya que el PIB puede ser mayor o menor, no cambia la base de la creación de la empresa. Si la empresa fuese más grande tendría un cambio al momento del pago a sus empleados puesto que al dividir el PIB entre la cantidad de habitantes del país se tendría un ingreso promedio.

### **Tasa de inflación**

La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. La inflación en julio de 2015 se ubicó en -0,08% según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Ecuador en cifras, 2015)

Para el séptimo mes del año, el país registra una inflación acumulada de 2,99% en comparación al 2,31% que alcanzó en julio de 2014. Mientras la inflación anual se ubicó en 4,36% frente al 4,11% del mismo mes del año anterior.

Connotación gerencial La inflación es una variable que afecta de una manera más directa al proyecto, puesto que esta puede repercutir en el costo de la materia prima, maquinaria, precio de venta, entre otros; si la inflación sigue creciendo, generará una disminución de ventas por el excesivo precio.

### **Tasa de interés**

La noción de interés es utilizada en la economía y las finanzas para mencionar la ganancia, el beneficio, el valor, la utilidad o el lucro de algo. El interés, por otra parte, es el índice que se emplea para indicar la rentabilidad de un ahorro o inversión, o el costo de un crédito (Definición de, 2014)

La tasa de interés para las grandes empresas en préstamos (tasa activa) es de 11.16% anual, con un porcentaje máximo de 11.83%. Y la tasa que pagan los bancos (tasa pasiva) para Plazo 30-60 días, 4.44%, Plazo 61-90 días, 4.56%, Plazo 91-120 días 5.55%, Plazo 121-180 días, 5.97%, Plazo 181-360 días, 6.66%, y Plazo 361 y más días, 7.61%. Por lo cual para que la empresa sea rentable debe tener un TIR superior al 7.61%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las tasas de interés actual para las grandes empresas son elevadas, además las empresas soportan mayor pago del interés por los créditos que se les otorga. Connotación gerencial Como resultado se genera una desventaja al momento de realizar créditos, para el momento de realizarlos, lo más aconsejable es pagar el crédito lo antes posible y de esta manera eliminar la deuda y el pago de los intereses.

### **Tasa de crecimiento económico**

Porcentaje en el que se incrementa determinada variable representativa de la situación económica, como puede ser, en el ámbito nacional, el Producto Nacional Bruto o la renta nacional, y en el empresarial, el volumen de ventas o la cifra de negocios. La economía del 2015 en nuestro país tendrá tiempos difíciles, siendo difícil mantener el crecimiento de los años anteriores, lo que ha llevado a incrementar el endeudamiento. La tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana que se avizora para el año 2015 es del 3,7%. Pero en realidad lo que ocurrió es que la tasa de crecimiento económico se posicionó en un 1.9% por la caída del precio del petróleo. (Economía, 2015)

Teniendo una mayor tasa de crecimiento económico en el País se puede lograr incrementar ingresos y capital del mismo, pero en este caso ha sucedido lo contrario, lo cual es negativo para la empresa, puesto que las ventas se pueden ver reducidas por un ingreso menor.

Esta tasa de crecimiento, nos ayuda a determinar el incremento en ciertas variables como el PIB o volumen de ventas, como en el Ecuador ha disminuido, afecta a los ingresos y demanda de productos.

## **Salvaguardias**

Las medidas salvaguardias son remedios comerciales de emergencia. Permiten la suspensión parcial de acuerdos internacionales de libre comercio para proteger a un sector productivo nacional. Por tal motivo, han constituido un importante instrumento de control de la economía en procesos de liberalización comercial. (Revista juridica Online, 2014)

El entorno del país principalmente por las salvaguardias no permite traer productos del exterior con la misma facilidad de antes. Las importaciones de frutas en años pasados han sido considerables, por lo cual las salvaguardias que se han aplicado para frutas fresca y seca han sido del 45%. Connotación gerencial Esto puede beneficiar a este proyecto, puesto que al restringir este ingreso los productos que se importen serán más costosos.

## **Análisis Personal**

La economía de nuestra país se encuentra actualmente afectada debido a factores que ponen en riesgo las pequeñas y medianas empresas, como la competencia desleal que afecta a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., ya que los ciudadanos se ven en la necesidad de adquirir servicios a menor precio; otro aspecto que perjudica son las importaciones debido que estas tienen impuestos altos al ingresar al país, llevando a incrementar el valor del servicio en el mercado.

También el incremento del impuesto del IVA al 14% se torna en una dificultad ya que afecta a la empresa porque sus servicios tendrán un alza de precio; lo que se torna en una **AMENAZA** para la empresa.

## **Factor Social**

Los problemas sociales influyen en el normal desarrollo y crecimiento de las empresas, así mismo una economía inestable no brinda ninguna garantía al desarrollo de las empresas, más bien genera fuga de capitales a otros países ahuyentando la inversión local. Así mismo se podría mencionar que la pobreza manifestada en los bajos ingresos percibidos por las familias, influye en las ventas, donde las mismas no son atractivas por la falta de capacidad económica de las familias y consumidores finales.

El crecimiento de la población también se ha convertido en un factor importante de análisis, donde al incrementarse la misma genera mayores probabilidades que la empresa cuente con mayores clientes para su servicio; así mismo este factor es favorable para nuevos mercados del producto.

El promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo.

Según datos del Banco Mundial, nos indica que a la fecha del 2015 Ecuador tiene una tasa de crecimiento poblacional del 1.6% anual, lo cual es positivo,

puesto que mientras mayor cantidad de personas haya en nuestro país, y por ende en las provincias, mayor demanda existirá.

Este punto se transforma en una **OPORTUNIDAD**, puesto que crece la demanda, o de igual manera se puede incrementar la cantidad de mano de obra, para brindar mejores productos.

## **Empleo**

Las personas en empleo son todas aquellas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, se dedicaban a alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de una remuneración o beneficios. (Carmen Granda, 2015)

## **Análisis**

El desempleo en Ecuador se ubicó en 4,47% en junio 2015, frente al 4,65% registrado en junio del 2014, variación que no es estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Connotación gerencial El desempleo en el país está reduciéndose pero aun no es suficientemente significativa como para considerar que el empleo está aumentando, y los ingresos del país aumentarían, o se reducirá la pobreza. Desde un punto de vista el desempleo no ha aumentado siendo un factor positivo. El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%.

## **Empleo adecuado**

El empleo adecuado es una situación laboral en la cual las personas satisfacen ciertas condiciones mínimas. Este grupo está conformado por aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos

laborales iguales o superiores al salario mínimo, y trabajan igual o más de 40 horas semanales, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales.

También forman parte de esta categoría, las personas en empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales. El empleo adecuado alcanzó el 45,9%, 2015, frente al 48,8% de junio del 2014.

### **Empleo inadecuado**

Lo conforman aquellas personas en empleo, que no satisfacen las condiciones mínimas de horas o ingresos y, que durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales menores al salario mínimo y/o trabajan menos de 40 horas a la semana, y pueden o no desear y estar disponibles para trabajar horas adicionales. Constituyen la sumatoria de los siguientes grupos:

**Subempleo.-** Son personas en empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y subempleo por insuficiencia de ingresos.

**Subempleo por insuficiencia de ingresos.-** Son personas en empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales inferiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana, y desean y están disponibles para trabajar horas adicionales.

**Subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo.-** Son personas en empleo que, durante la semana de referencia, trabajan menos de 40 horas a la semana, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo y desean y están disponibles para trabajar horas adicionales. También

conforman este grupo las personas que además de trabajar menos de 40 horas semanales y tener el deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales, perciben ingresos laborales inferiores al salario mínimo. En estos casos, en que existe tanto una deficiencia de horas como de ingresos, predomina el criterio de horas, con lo cual, este indicador es comparable con el “subempleo por deficiencia de tiempo de trabajo” de OIT.

**Otro empleo inadecuado.-** Son personas en empleo que poseen una insuficiencia en horas y/o ingresos y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. (Carmen Granda, 2015) Análisis El empleo inadecuado a nivel nacional alcanzó el 49,07% en junio 2015 frente al 46,28% del mismo mes del año anterior.

El empleo inadecuado en conclusión indica que las este porcentaje de personas (49.07%) desean trabajar más horas para percibir más ingresos, salvo casos especiales en los que no desean trabajar más horas. Connotación gerencial Si el empleo inadecuado se incrementó en este año en comparación con el anterior, esto nos quiere decir que los ingresos están disminuyendo, puesto que al incrementar ese este porcentaje, se incrementa la cantidad de personas que trabajan menos horas de las que quieren y por ende perciben menores ingresos. Esto nos demuestra la falta de fuentes de trabajo.

En concreto esta variable, empleo inadecuado, brinda una oportunidad para poder generar más fuentes de trabajo y poder satisfacer a este porcentaje de la población que trabaja la cual está dispuesta a laborar más horas.

### **Empleo no remunerado**

Lo conforman aquellas personas en empleo que, durante la semana de referencia, no perciben ingresos laborales. En esta categoría están los trabajadores no remunerados del hogar, trabajadores no remunerados en otro hogar y los ayudantes no remunerados de asalariados y jornaleros.

## **Empleo no clasificado**

Son aquellas personas en empleo que no se pueden clasificar como empleados adecuados, inadecuados, ni empleados no remunerados por falta de información en los factores determinantes. Se construye como residuo de las categorías anteriores. Los indicadores presentados en este documento corresponden al periodo entre marzo de 2008 y marzo de 2015, y se calculan para la población de 15 años y más. Con los datos de población, las características socio-demográficas y la actividad económica puede obtenerse un gran número de indicadores; este informe se enfoca en aquellos que se utilizan con mayor frecuencia en el análisis de la situación ocupacional, conforme a la nueva clasificación. De forma específica, se reporta cuatro indicadores globales que son: tasa de empleo adecuado, tasa de empleo inadecuado, tasa de subempleo y tasa de desempleo. (Carmen Granda, 2015)

## **La migración**

La migración en el Ecuador, ha cumplido diversos roles es así que la migración interna del campo a la ciudad, ha conllevado a que estos se asienten en lugares inapropiados para vivir ayudando a crear los famosos cinturones de miseria de las grandes ciudades, la migración de compatriotas a otros países tales como España, Italia, Inglaterra, Estados Unidos entre otros, debido a la falta de trabajo, a las malas políticas gubernamentales; han permitido la entrada de nuevas divisas ayudando en gran medida al desarrollo de los ecuatorianos.

## **Análisis Personal**

El factor social se convierte en **OPORTUNIDAD** ya que cuando se habla de la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., se ha vuelto indispensable al momento de buscar productos y servicios de cerámicos a nivel local, regional y nacional,



creando así una oportunidad de mercado ya que la demanda es creciente en la población, esta se va mejorando frecuentemente y abre una oportunidad en el mercado.

### **Factor Tecnológico**

El desarrollo de la tecnología con respecto a todos los quehaceres de la humanidad, han tenido un desarrollo destacado, pues ahora existen diversidad de equipos y maquinas sofisticadas que optimizan recursos como el tiempo, ejecución de labores con mayor precisión y rendimiento significativo de la mano de obra, el aspecto comunicacional ha tenido un gran desarrollo lo que ha permitido que las personas dependamos de la tecnología actual. El empleo de la tecnología para realizar ventas mediante la utilización de las redes sociales, realizar publicidad y propaganda de los productos y servicios de las empresas.

### **Análisis Personal**

El factor tecnológico representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., de la ciudad de Cuencaya que puede adquirir o implementar nuevos equipos y maquinaria para la elaboración de sus productos, así también como el emplear los sistemas informáticos y comunicacionales en favor del desarrollo del marketing empresarial, etc.; así también como el poder mecanizar más los procesos de servicios, además el poder incursionar en otras ciudades de la región sur del Ecuador.

### **Factor Competitivo**

La matriz productiva generada en el gobierno del presidente Rafael Correa Delgado, motiva a que cada una de las empresas se preparen y capaciten para

entrar en ámbito competitivo no solo a nivel nacional sino también internacional.

De ahí que existe un gran apoyo por parte del gobierno al desarrollo de la competitividad y ésta va de la mano de la calidad que presenten los productos o servicios a los ciudadanos. Es por esto que cada empresa debe mejorar sus herramientas técnicas de administración, como lo es un plan estratégico de marketing.

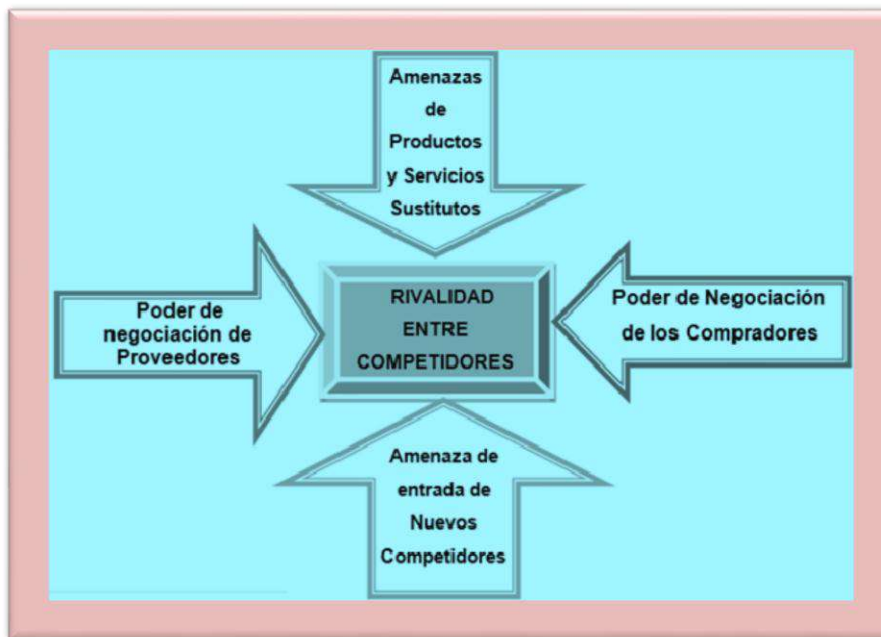
### **Análisis Personal**

El factor competitivo es muy marcado por otras empresas competidoras de esta clase de servicios, pero también no es menos cierto que se convierte en una **OPORTUNIDAD**, ya que obliga a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A, a prepararse , capacitarse y ser muy competitivo, ya que deberá implementar una serie de herramientas administrativas que le permitan mejorar la calidad de sus productos y servicios, y una de estas es el plan estratégico de marketing que se realiza, para poder posicionarse de mejor manera en el mercado de acabados en la ciudad de Cuenca y la región sur del Ecuador.

### **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que determinan la competencia industrial.

**Gráfico N°. 4**  
**Fuerzas de Porter**



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=fuerzas+de+porter&tbm>.

### **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 atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En la ciudad de Cuenca se han establecido varias empresas de productos y servicios de cerámica, atraídas por la ubicación, desarrollo social, poblacional y dinamismo comercial, aquello ha favorecido el rápido desarrollo de la ciudad de Cuenca.

### **Análisis Personal**

Las buenas condiciones sociales, comerciales y geográficas de la provincia y ciudad de Cuenca, se convierte en un escenario propicio para que empresas

de productos y servicios de acabados de cerámica se desarrollen, a más del desarrollo poblacional, decidan escoger esta zona del país para establecer este tipo de empresas de productos y servicios, aquello se constituye en **AMENAZA**, ya que al existir demasiadas facilidades para que ingresen nuevas empresas, se pueden convertir en competidores, en algunos casos competidores desleales, o con mejores herramientas administrativas tales como plan estratégico de marketing, manual de funciones, reglamento de admisión y empleo para el talento humano, entre otros.

### **Rivalidad entre competidores**

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 servicios.

En la ciudad de Cuenca existen algunas empresas de productos y servicios de cerámica en los acabados de la construcción, ya que no manejan un proceso de innovación, organización, donde presenten promociones, publicidad, precios bajos. Lo que no les permite captar mayor cantidad de clientes.

### **Análisis Personal**

Las empresas conocidas en el medio tienen acogida, si son de calidad y presencia, esto los lleva a competir entre ellos con innovación, publicidad, calidad, lo que demuestra lo importante que es promocionarse y darse a conocer, este accionar permanente de empresas de productos y servicios de cerámicas, en acabados de la construcción, motiva al público, a adquirir los productos y servicios de este tipo de empresas, lo que mantiene activa la importancia de consumir este tipo de productos y servicios, aquello es una

**OPORTUNIDAD** para que la empresa de CERÁMICA RIALTO S.A., ya que los rivales no innovan, no se hallan organizados, no tienen promociones ni publicidad, lo que le permite a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A, estar bien posicionada en el mercado de la ciudad de Cuenca y la región sur del Ecuador.

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

Un mercado o segmento del mercado es atractivo cuando los proveedores (empresarios de materias primas) estén muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen 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.

### **Análisis Personal**

Las empresas de Cerámica cuentan con una serie de proveedores que permiten contar con la materia prima e insumos para la elaboración de productos de buena calidad, sin embargo de ello se torna en una **AMENAZA** para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., ya que la mayoría de proveedores se hallan organizados y son quienes imponen sus precios y condiciones.

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

Un mercado o segmento será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto o servicio tiene varios o muchos sustitutos, el producto o servicio 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.

### **Análisis Personal**

Las empresas de Cerámica cuentan con una serie de compradores al por mayor y menor, estos compradores muy poco se hallan organizados y no pueden exigir menores costos, u otro tipo de beneficios para ellos, por lo tanto se torna en una **OPORTUNIDAD** para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., ya que la mayoría de compradores no se hallan organizados y no imponen sus precios y condiciones.

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

Un mercado o segmento es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos (competencia) están más avanzadas tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

### **Análisis Personal**

Las empresas de Cerámica cuentan con una serie de empresas dedicadas a la fabricación de cerámicas de varios tipos, convirtiéndose en fuertes competidores ya producen productos similares a precios más económicos y de diferentes calidades, por lo tanto se torna en una **AMENAZA** para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., ya que van a existir una serie de productos sustitutos.

### **Desarrollo de la matriz**

Para desarrollar la matriz, partimos del análisis de los factores externos (macro entorno), La identificación de oportunidades y amenazas se la realizó mediante los siguientes pasos:

## **PASO 1: Identificación de oportunidades y amenazas**

### **OPORTUNIDADES**

#### **1. Gran demanda de productos y servicios de acabados en cerámica para la construcción(Análisis factor social pág. 69)**

El factor social se convierte en **OPORTUNIDAD** ya que cuando se habla de los productos y servicios de acabados de cerámica en la construcción, ya que con el creciente y acelerado crecimiento poblacional en la ciudad de Cuenca, se ha vuelto indispensable contar con una empresa que oferte productos y servicios de esta naturaleza, creando así una oportunidadde mercado ya que la demanda es creciente en la población, además hay que estar siempre a la vanguardia, esta se va mejorando frecuentemente y abre una oportunidad en el mercado.

#### **2. Aprovechamiento de los avances tecnológicosy comunicacionales (Análisis factor tecnológico pág. 70)**

Según el análisis del factor tecnológico y comunicacionales,representa una **OPORTUNIDAD** para empresa CERÁMICA RIALTO S.A., en caso de ser necesario puede implementar nuevos servicios, maquinaria, equipos, así como mecanizar los procesos de servicios, además el poder incursionar en otras zonas (ciudades).

#### **3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios. (Factor competitivo pág. 70)**

El factor competitivo es muy marcado por otras empresas competidoras de esta clase de servicios, pero también no es menos cierto que se convierte en una **OPORTUNIDAD**, ya que obliga a la empresa CERÁMICA RIALTO a

prepararse , capacitarse y ser muy competitiva, ya que deberá implementar una serie de herramientas administrativas que le permitan mejorar la calidad de sus servicios, y una de estas es el plan estratégico de Marketing que se realiza, para poder posicionarse de mejor manera en el mercado de servicios de salud en la ciudad de Cuenca.

**4. Las empresas existentes de productos y servicios de cerámicos en los acabados de construcción en la ciudad de Cuenca, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.(Análisis segunda fuerza Porter pág. 73**

Las empresas conocidas en el medio tienen acogida, si son de calidad y presencia, esto los lleva a competir entre ellos con innovación, publicidad, calidad, lo que demuestra lo importante que es promocionarse y darse a conocer, este accionar permanente de empresas de servicios de salud, motiva al público, a adquirir los servicios de este tipo de empresas, aquello es una **OPORTUNIDAD** para que la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., ya que los rivales no innovan, no se hallan organizados, no tienen promociones ni publicidad, lo que le permite a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., estar bien posicionada en el mercado de la ciudad de Cuenca.

**5. Oportunidad de compradores de productos y servicios de acabados en cerámica para la construcción, no se hallan organizados(Análisis cuarta fuerza Porter pág. 73)**

Los compradores no se hallan organizados, no imponen precios o exigencias de ningún tipo para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A. Las empresas conocidas en el medio imponen sus precios a los compradores, aquello es una **OPORTUNIDAD** lo que le permite a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., estar bien posicionada en el mercado de la ciudad de Cuenca



## **AMENAZAS**

- 1. Pago de una serie de impuestos al Estado y a la ciudad de Cuenca no permiten la inversión extranjera(Análisis factor económico, pág. 67)**

El sistema de gobierno actual se ve influenciado por una tendencia “socialista” que ha marcado una gran acogida por parte de la población, este ha impulsado sectores prioritarios como la salud, educación, alimentación y vivienda.

Al hablar del factor político este se torna en una **AMENAZA**, el pago de impuestos elevados que perjudica el crecimiento del emprendimiento empresarial. Los impuestos estipulados por gobierno en la importaciones y por el Municipio de Cuenca es un desaliento para que las empresas, puedan invertir en ellas; y esto también se suma las visitas “persecución” que realizan frecuente los personeros del Sistema Interno de Rentas(SRI), causando malestar en los propietarios y empleados de las empresas así también en los clientes de estas.

- 2. Regulaciones legales (jurídicas) no permiten la inversión en el Ecuador.(F. Político Pág. 65)**

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

Las serie de regulaciones y normativas legales por parte del Estado ecuatoriano, no es un escenario propicio para que empresas de productos y servicios se desarrollen, aquello se constituye en **AMENAZA**, ya que no permiten la inversión extranjera para la generación de empresas y plazas de trabajo.

### **3. Amenaza de entrada de nuevos competidores (1ra fuerza de Porter pág. 72)**

Un mercado o segmento es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos (competencia) están más avanzadas tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Esta fuerza se convierte en **AMENAZA** ya que existen una serie de competidores que ofertan productos similares o sustitutos de menor costo. En algunos casos aparecen competidores desleales, o con mejores herramientas administrativas tales como plan estratégico de Marketing, manual de funciones, reglamento de admisión y empleo para el talento humano, convirtiéndose en amenaza para la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., de la ciudad de Cuenca.

### **4. Amenaza de entrada proveedores (3ra fuerza de Porter pág. 72)**

Un mercado o segmento del mercado es atractivo cuando los proveedores (clientes) estén muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen 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 de materia prima e insumos para esta clase de empresa se hallan organizados y son quienes imponen precios y condiciones, lo que resulta ser una amenaza para la empresa Cerámica Rialto S.A.

### **6. Amenaza de entrada de productos sustitutos (5ta fuerza de Porter pág. 72)**

Un mercado o segmento es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos (competencia) están más

avanzadas tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

En la ciudad de Cuenca existen muchas empresas dedicadas a la venta de productos y servicios de acabados de Cerámica en la construcción, mismos que presentan una serie de productos sustitutos a menor costo.

## **PROCESO DE PONDERACION**

### **PASO 1**

Debido a que existen algunas empresas que prestan similares de productos y servicios en la ciudad de Cuenca, estos pueden remplazar a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., a costos más bajos, dicha situación acarrea una amenaza, debido a la llegada la rivalidad entre competidores afectan el nivel de competencia de La empresa.

### **PASO 2**

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde valor 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. En el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa es el aprovechamiento de los avances tecnológicos, se le asignó un peso de 0.13; por otra parte se considera que la amenaza más importante es el pago de una serie de impuestos y regulaciones legales que no permiten la inversión extranjeraa esta se le ha asignado un valor de 0,13.

### **PASO 3**

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las

amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1 (no es importante) a 4 (muy importante).

En este caso se le asigna una calificación de 4 la “Desarrollo tecnológico” pues si hay buenas expectativas de crecimiento empresarial en la ciudad de Cuenca.

#### **PASO 4**

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos servirán para la estructura de factores externos en la matriz FODA.

#### **PASO 5**

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2,61

Un valor ponderado total superior a 2.5 muestra que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que un valor ponderado menor a 2,5; indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. El total ponderado es de 2,61 indica que la empresa donde predominan las oportunidades sobre las amenazas por lo que se deben establecer estrategias para enfrentar la amenazas; fortalecer y aprovechar las oportunidades.

**Cuadro 1: MATRIZ 1 – MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)**

OPORTUNIDADES		FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACION
1	Gran demanda de productos y servicios de cerámicas en acabados para la construcción.	F. Social. pág. 83	0,11	4	0,44
2	Aprovechamiento de los avances y desarrollo tecnológico y comunicacional.	F. Tecnológico pág. 84	0,13	4	0,52
3	Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.	F. Competitivo pág. 85	0,10	3	0,30
4	Las empresas existentes de productos y servicios de cerámicos en acabados de la construcción en la ciudad de Cuenca, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.	2da. F. Porter pág. 88	0,09	3	0,27
5	Oportunidad de compradores de productos y servicios de cerámico en acabados en para la construcción, no se hallan organizados	4ta. F. Porter pág. 89	0,08	3	0,24
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,51</b>		<b>1,71</b>
AMENAZAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACION
1	Demasiados impuestos, controles y políticas del Estado no permiten realizar una mayor inversión.	F. Económico pág. 77	0,12	2	0,24
2	Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera en el país.	F. Político pág. 70	0,11	2	0,22
3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	1ra. F. Porter pág. 87	0,09	2	0,18
4	Amenaza de proveedores	3ra. F. Porter pág. 89	0,08	1	0,08
5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	5ta. F. de Porter pág. 90	0,09	2	0,18
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,49</b>		<b>0,90</b>
<b>TOTALES</b>			<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Análisis Factores Externos

Elaboración: El autor

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CERÁMICOS RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

#### **Antecedentes**



La ciudad de Cuenca y su región tienen una larga tradición que se remonta a más de tres mil años.

Esa rica tradición, a su vez, se sustenta en una ancestral capacidad creativa de sus artesanos y en una pródiga naturaleza que ha dotado a la región de minas de arcilla y materia prima de excelente calidad.

RIALTO S.A. Se dedica a la producción de revestimiento para pisos y paredes en monoquema y monoporosa en pasta roja en los siguientes formatos: 20x30, 25x33, 25x40 en paredes y 30x30, 35x50 y 42.5x42.5 en pisos.

En lo que se refiere al mercado internacional RIALTO S.A. se encuentra presente en varios países con distribuidores en Colombia, Perú, Chile, Panamá, Centro América, México, Puerto Rico, Estados Unidos entre otros.

Tradición, experiencia y capacidad de innovación, se equilibran armónicamente bajo el concepto integral de decoración para brindar pavimentos, revestimientos cerámicos. En un mundo cada día más internacionalizado nuestra empresa cuenta con la certificación ISO 9001 versión 2008 y el sello de calidad INEN 654.

Todo esto nos ha permitido incursionar exitosamente en diferentes mercados internacionales.

RIALTO S.A. ha logrado una excelente calidad a base de una larga experiencia y los más modernos sistemas y conceptos al servicio de la decoración integralmente concebida. Un saber acumulado a través del tiempo, que se proyecta sólidamente hacia el futuro con la más alta tecnología y diseño.

La Empresa de Cerámica Rialto S.A., es una distribuidora dedicada a la producción y comercialización de cerámicos para la construcción, misma que se halla ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Panamericana norte km. 8. De las observaciones preliminares realizadas se destaca lo siguiente: no hay incremento del volumen de ventas; las actividades comerciales las realiza el gerente con su equipo de producción, falta personal para diseño y ventas en las diversas provincias del Ecuador; falta un estudio de mercado referente a las preferencias de los consumidores, se desconoce las políticas de mercado de la competencia, limitantes en el desempeño de la empresa y su desarrollo. Por otro no existe un plan estratégico de marketing, falta de fuerza de ventas, falta direccionamiento de las actividades, causas que impiden el desarrollo de la empresa.

Los 28 años de experiencia nos han capacitado para servir de mejor manera.

Cerámicas Rialto S.A. empezó sus operaciones en 1982 y está localizada en la zona de Chaullabamba Kilómetro 8 ½ de la ciudad de Cuenca - Ecuador.

Contamos con un área cubierta de 22.000 m<sup>2</sup>, tecnología de punta con maquinaria europea y con los procesos de control de calidad más avanzados en la industria, 350 personas que laboran en la actualidad en los diferentes departamentos y finalmente, capacidad productiva que sobrepasa los 420.000 m<sup>2</sup> mensuales.

Cerámicas Rialto ha obtenido la certificación ISO 9001 VERSION 2008 y el sello de calidad INEN 654, las cuales avalan el alto nivel de nuestro producto y el de nuestra organización.

**Figura N° 3**  
**Directivos de Cerámica Rialto S.A.**



**Fuente y elaboración:** <https://www.google.com.ec/search?q>, recuperado 10-11-2016



**Figura N°4**  
**Planta de Producción de Cerámica Rialto S.A.**



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/search?q>, recuperado 10-11-2016

**Figura N°5**  
**Planta de Producción de Cerámica Rialto S.A.**



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/search?q>, recuperado 10-11-2016

## MACRO-LOCALIZACIÓN

La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de una variedad de cerámicas de alta calidad.

### Gráfico N°1

#### Macro-localización de Cerámica Rialto S.A.



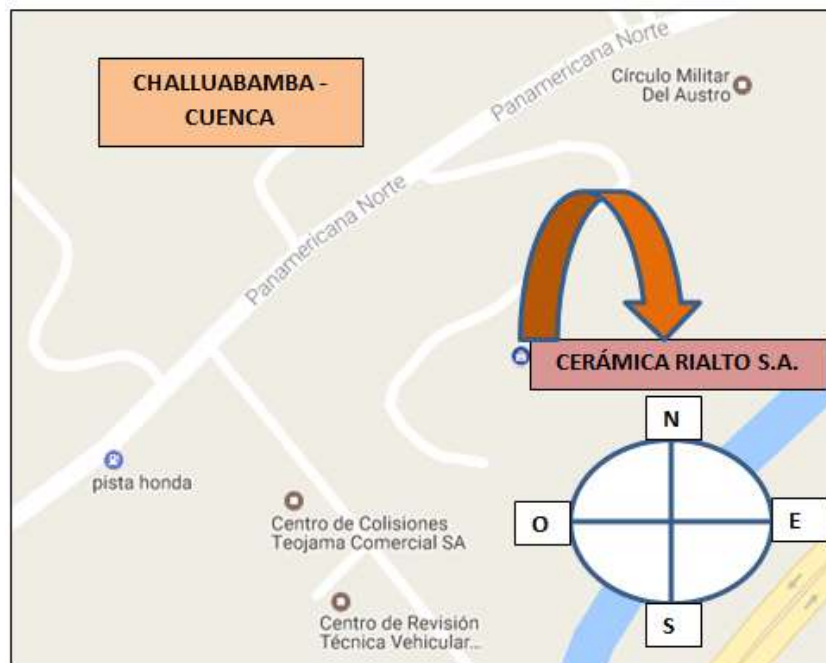
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q>, recuperado 10-11-2016

Elaboración: El autor

## MICRO-LOCALIZACIÓN

La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., se halla ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector de Challuabamba, Km. 8 ½ vía Panamericana Norte barrioCapulispamba.

**Gráfico N°2**  
**Micro-localización de Cerámica Rialto S.A**



**Fuente:** <https://www.google.com.ec/search?q>, recuperado 10-11-2016

Elaboración: El autor

## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA**

**MISIÓN:** La misión de la empresa es su razón de ser, su objetivo supremo y expresa de modo muy general lo que quiere alcanzar la organización en función de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

**Diseño de la misión:** La misión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con cuales criterios lo hace?

- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Del análisis realizado a La empresa, encontramos que no cuenta con la Misión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

### **“MISIÓN”**

*Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, a través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades, en las áreas de compra, venta, producción y comercialización de cerámica, a través de la participación de talento humano altamente calificado.*

¿Qué hace la Organización?	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.
¿Cómo lo hace?	A través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades.
¿Con cuales criterios lo hace?	En las áreas de compra, venta, producción y comercialización deámica.
¿Para qué lo hace?	En busca del desarrollo agrícola y productivo a nivel nacional.
¿Con qué lo hace?	A través de la participación de talento humano altamente calificado y con tecnología avanzada.

### **VISIÓN**

Es la declaración amplia, comprometedora, motivante y suficiente de la situación en que la empresa espera encontrarse en los próximos 3 (corto plazo) o 5 años (mediano plazo), de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La realidad esperada, no debe expresarse cuantitativamente.

## Diseño de la visión

La visión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes consideraciones:

- Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.
- Debe definirse un horizonte de planificación
- Debe ser lo más realista posible. De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico
- Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa
- Debe ser motivadora
- Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas

Del análisis realizado a la empresa, encontramos que no cuenta con la Visión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

*“Ser líder en producción y comercialización de cerámica, constituyéndose en un empresa altamente especializada y flexible, que se destaca por el talento y compromiso de sus colaboradores y el uso de tecnología de avanzada”*

## VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

**Integridad:** Mantener toda la relación y comunicación con honestidad, transparencia y respeto mutuo.

**Responsabilidad:** Hacer las cosas bien desde el principio y con perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la ciudadanía.

**Compromiso:** Trabajar con lealtad, entusiasmo y proactividad identificándonos con nuestra empresa y aportando a su desarrollo

**Solidaridad:** Pensar en los demás y ayudarnos mutuamente, por el bien común y el de la sociedad en su conjunto.

**Confianza:** Mantener la credibilidad ante nuestros clientes y la ciudadanía.

El análisis interno también conocido como auditoría interna, consiste en el estudio de los diferentes aspectos o factores que existen dentro de la empresa con el fin de conocer el estado o la capacidad con que esta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, materiales, tecnológicos entre otros.

Con el objetivo de obtener los datos y referentes que permitan poder identificar de manera clara y precisa las diferentes fortalezas y debilidades que caracterizan a La Empresa de Cerámicos RIALTO, se diseñaron diferentes modelos de encuestas las cuales fueron aplicadas a una muestra de 356 clientes de empresa, así como a 30 clientes internos o empleados. Se realizó una entrevista con el Sr. Boris Burbano Gerente de La empresa, los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y la entrevista señaladas, a continuación se detallan:

## ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”.

### Pregunta N° 1

Según su criterio personal, ¿cuáles de los siguientes factores que inciden de manera directa y positiva en su adecuado desenvolvimiento laboral dentro de la empresa?

**Cuadro N° 1**

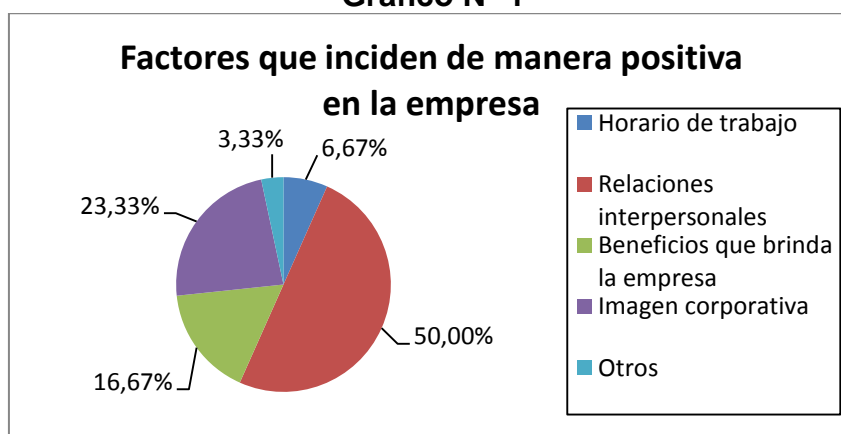
#### Factores que inciden de manera positiva en la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario de trabajo	2	6,67
Relaciones interpersonales	15	50,00
Beneficios que brinda la empresa	5	16,67
Imagen corporativa	7	23,33
Otros	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 1**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro 1, el 50% de empleados responden que los factores que inciden de manera positiva son las relaciones interpersonales, el 23,33% por la imagen corporativa, el 16,67% por los beneficios que brinda la empresa, el 6,67% por el horario de trabajo, el 3,33% por otros factores. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los factores que inciden positivamente en la empresa son: relaciones interpersonales, imagen corporativa y beneficios que brinda la empresa.

## Pregunta N° 2

Según su criterio personal, ¿cuáles de los siguientes factores diferencian a la empresa de Cerámica Rialto S.A., del resto de empresas de la competencia?

**Cuadro N° 2**

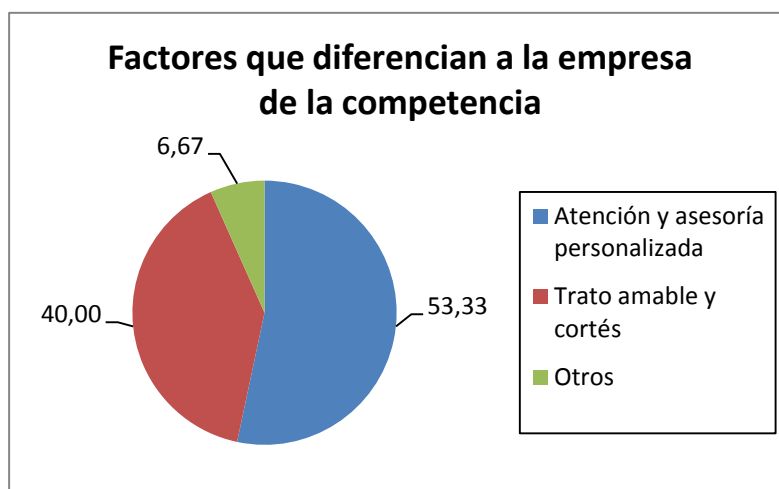
### Factores que diferencian a la empresa de la competencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención y asesoría personalizada	16	53,33
Trato amable y cortés	12	40,00
Otros	2	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 2**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 2, el 53,33% de empleados responden que los factores que diferencian a la empresa de la competencia son la atención y asesoría personalizada, el 40% trato amable y cortés y el 6,67% otros. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los factores que diferencian a la empresa de la competencia son la atención personalizada y trato amable y cortés.



### Pregunta N° 3

En su calidad de servidor/a de la empresa Cerámica Rialto S.A., cuáles de los siguientes factores considera usted que inciden de manera negativa en el posicionamiento de la empresa en nuestra ciudad.

**Cuadro N° 3**

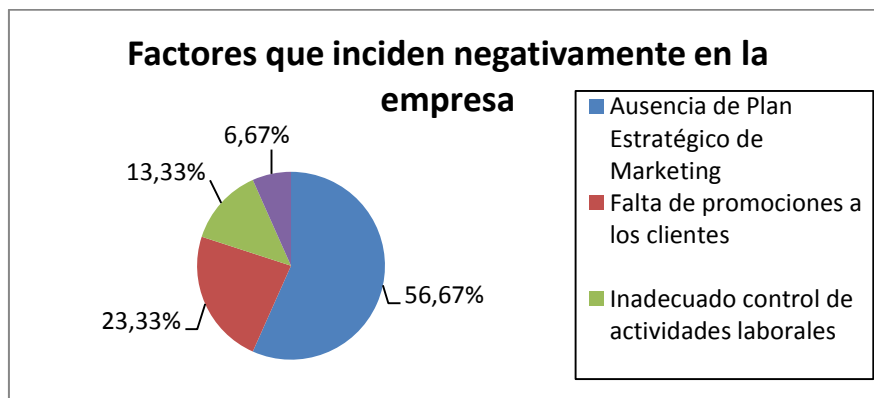
**Factores que inciden negativamente en la empresa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ausencia de Plan Estratégico de Marketing	17	56,67
Falta de promociones a los clientes	7	23,33
Inadecuado control de actividades laborales	4	13,33
Escaso número de personal de ventas	2	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 3**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 3, el 56,67% de empleados responden que los factores que inciden de manera negativa son la ausencia de Plan Estratégico de Marketing, el 23,33% la falta de promociones a los clientes, el 13,33% inadecuado control de actividades laborales, el 6,67% escaso número de personal de ventas. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los factores que inciden negativamente en la empresa son: la ausencia de Plan Estratégico de Marketing, falta de promociones a los clientes, inadecuado control de actividades laborales.

#### Pregunta N° 4

Durante su permanencia dentro de la empresa Cerámica Rialto S.A., ¿ha recibido capacitación como para mejorar u optimizar su rendimiento laboral dentro de la misma?

**Cuadro N° 4**

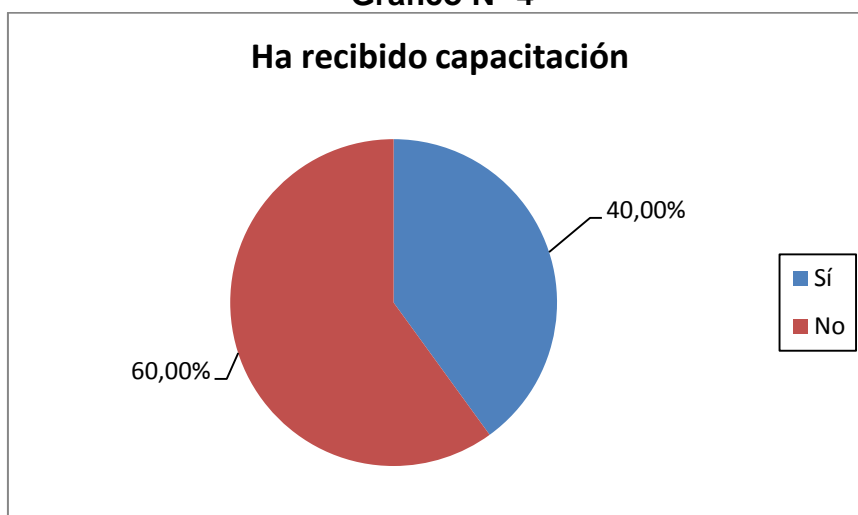
#### Ha recibido capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	40,00
No	18	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 4**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 4, el 60% de empleados responden que los factores que no han recibido capacitación, el 40% dicen que si han recibido atención. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los empleados no han recibido capacitación.

### Pregunta N° 5

Según su criterio personal, la organización Administrativa de la Empresa es:

**Cuadro N° 5**

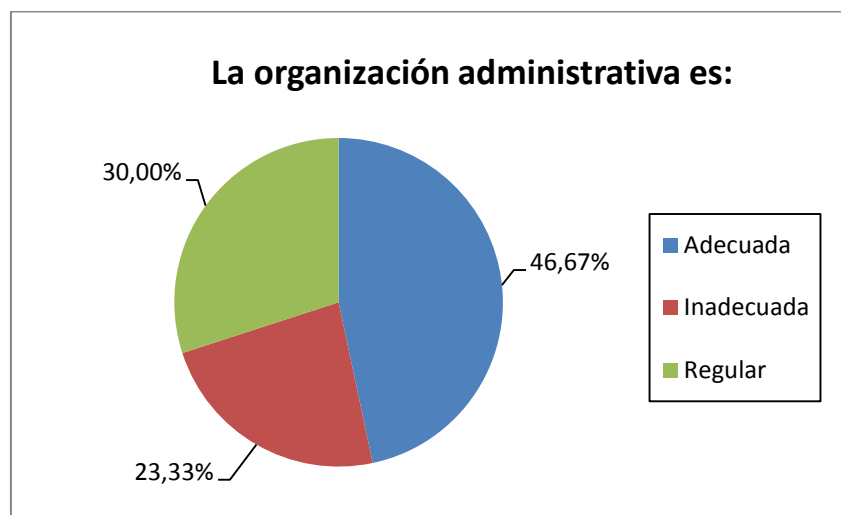
**La organización administrativa es:**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	14	46,67
Inadecuada	7	23,33
Regular	9	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 5**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 5, el 46,67% de empleados responden que la organización administrativa es adecuada, el 30% regular y el 23,33% inadecuada. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la organización administrativa es adecuada y regular.

**Pregunta N° 6**

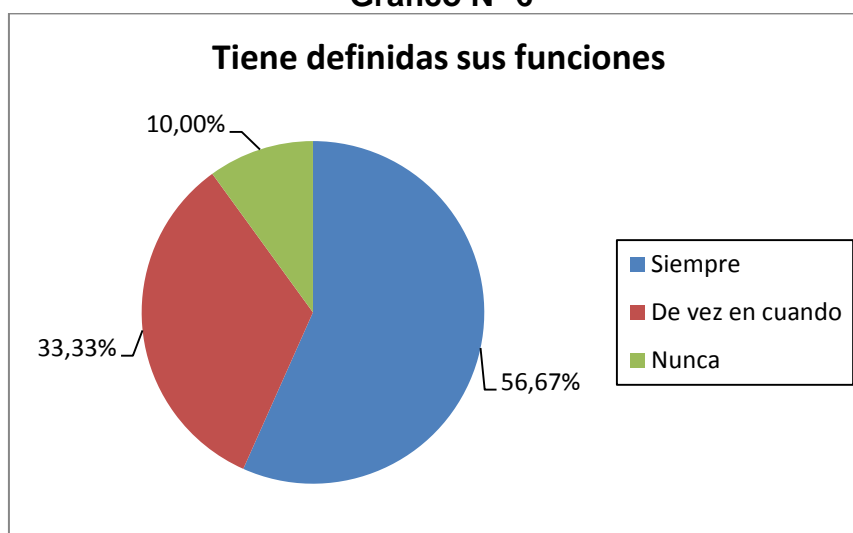
¿Usted tiene bien definidas sus funciones dedicándose solo a su área de trabajo en la Empresa?

**Cuadro N° 6****Tiene definidas sus funciones**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	56,67
De vez en cuando	10	33,33
Nunca	3	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

Elaboración: El autor

**Gráfico N° 6****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 6, el 56,67% de empleados responden que siempre tienen definidas sus funciones, el 33,33% dicen que de vez en cuando, el 10% nunca. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los la definición de funciones siempre tienen definidas y de vez en cuando.

### Pregunta N° 7

En su calidad de servidor/a cómo catalogaría usted al ambiente de trabajo que se percibe dentro de la empresa?

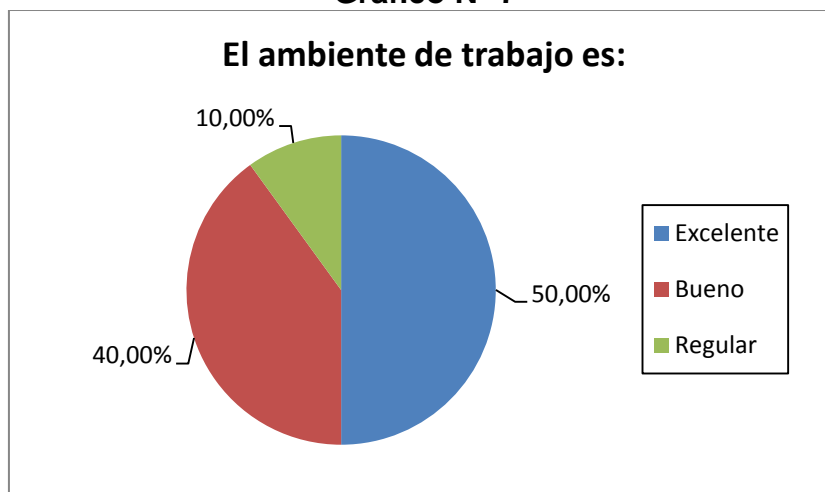
**Cuadro N° 7**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	15	50,00
Bueno	12	40,00
Regular	3	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 7**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 7, el 50% de empleados responden que el ambiente de trabajo es excelente, el 40% que es bueno, el 10% regular. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que el ambiente de trabajo en la empresa Cerámicas Rialto S.A. es excelente y bueno.

**Pregunta N° 8**

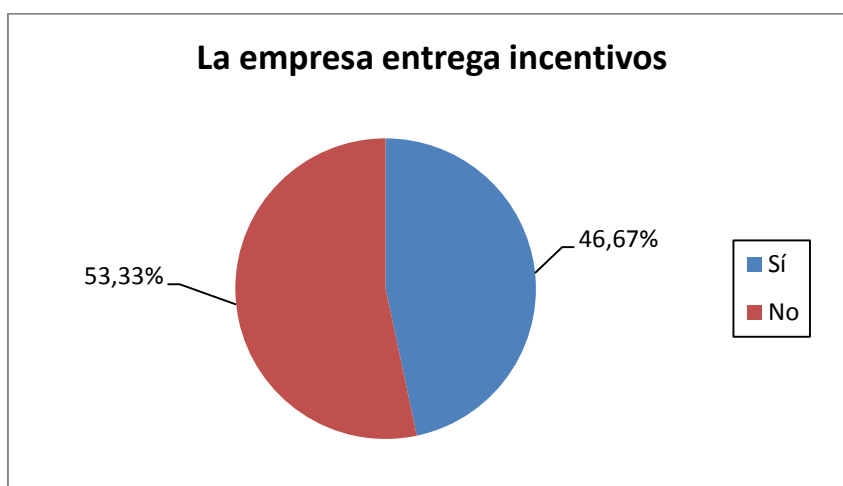
La empresa Cerámica Rialto S.A., entrega incentivos laborales a sus servidores?

**Cuadro N° 8****La empresa entrega incentivos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	14	46,67
No	16	53,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 8****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 8, el 53,33% de empleados responden que la empresa no entrega incentivos a los empleados, el 46,67% dicen que si. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la empresa no entrega incentivos a sus empleados por su desempeño laboral.

**Pregunta N° 9**

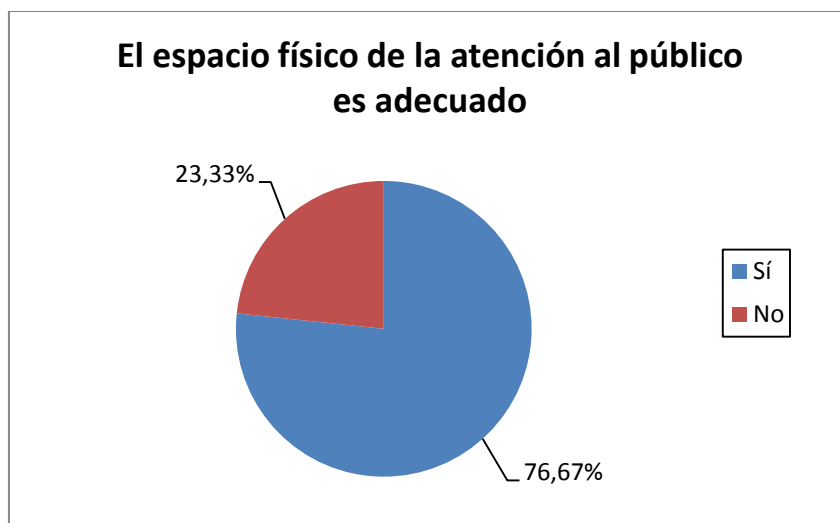
El espacio de atención que brinda a los clientes de la empresa es adecuado?

**Cuadro N° 9****El espacio físico de la atención al público es adecuado**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	23	76,67
No	7	23,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

Elaboración: El autor

**Gráfico N° 9****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 9, el 76,67% de empleados responden que el espacio físico de atención al público si es adecuado, el 23,33% dicen que no. Los resultados de esta pregunta dejan entrever el espacio de atención al público si es el adecuado.

**Pregunta N° 10**

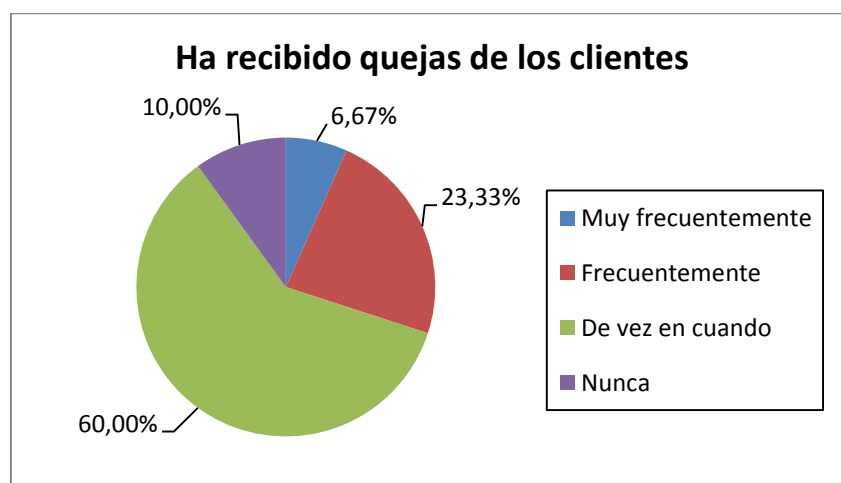
¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

**Cuadro N° 10****Ha recibido quejas de los clientes**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	2	6,67
Frecuentemente	7	23,33
De vez en cuando	18	60,00
Nunca	3	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 10****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 10, el 60% de empleados responden que han recibido quejas de vez en cuando, el 23,33% frecuentemente, el 10% nunca y el 6,67% muy frecuentemente. Los resultados de esta pregunta dejan entrever los empleados han recibido quejas de los clientes de vez en cuando.



**Pregunta N° 11**

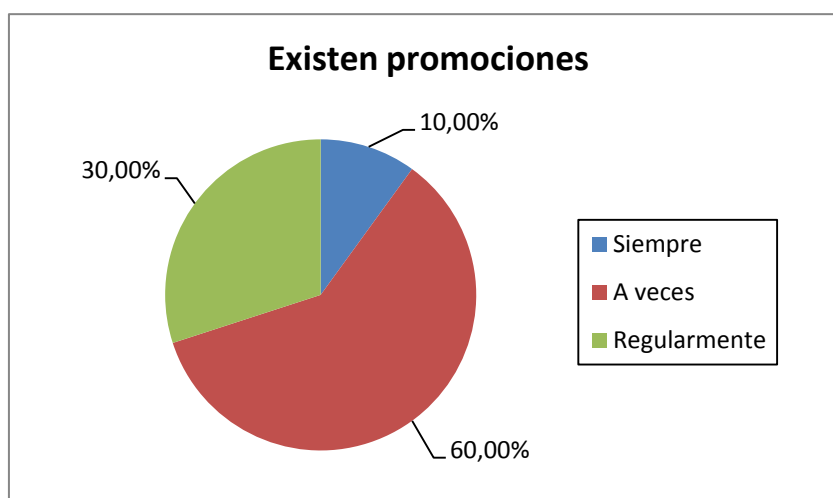
Existen promociones de los productos y suministros en la empresa?

**Cuadro N° 11****Existen promociones**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	10,00
A veces	18	60,00
Regularmente	9	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

Elaboración: El autor

**Gráfico N° 11****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 11, el 60% de empleados responden que existen promociones a veces, el 30% regularmente, el 10% siempre. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que existen promociones a veces por parte de la empresa.

**Pregunta N° 12**

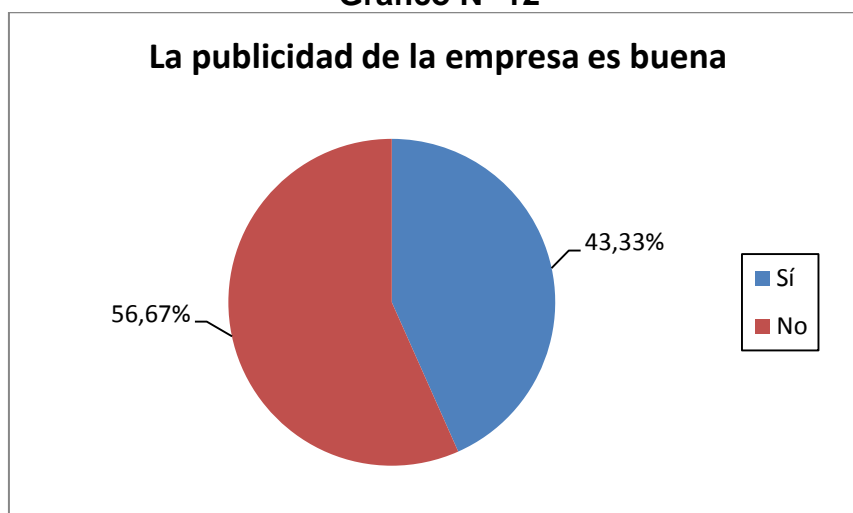
¿Considera que la publicidad que la empresa ofrece a sus clientes es buena?

**Cuadro N° 12****La publicidad de la empresa es buena**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	43,33
No	17	56,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 12****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

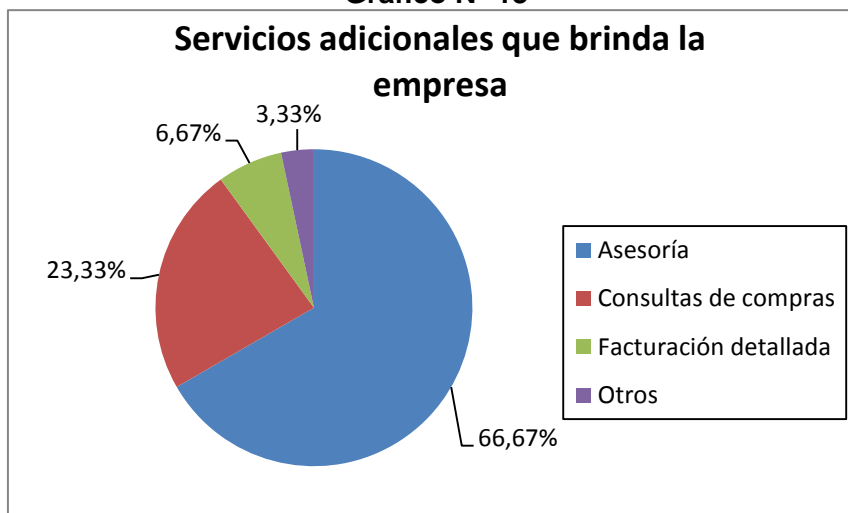
De acuerdo al cuadro 12, el 56,67% de empleados responden que la publicidad de la empresa no es buena, el 43,33% la publicidad de la empresa si es buena. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la publicidad de la empresa no es buena.

**Pregunta N° 13**

¿Qué servicios adicionales brinda a los clientes?

**Cuadro N° 13****Servicios adicionales que brinda la empresa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesoría	20	66,67
Consultas de compras	7	23,33
Facturación detallada	2	6,67
Otros	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.**Elaboración:** El autor**Gráfico N° 13****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 13, el 66,67% de empleados responden que los servicios adicionales que brinda la empresa es asesoría técnica, el 23,33% consultas de compras, el 6,67% facturación detallada, el 3,33% otros. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los servicios adicionales que brinda la empresa son asesoría técnica y consultas de compras.

**Pregunta N° 14**

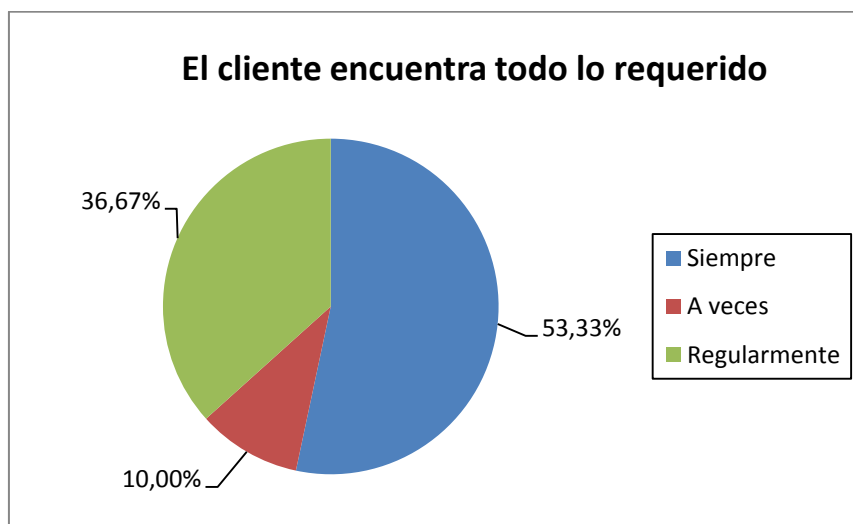
¿El cliente generalmente encuentra todo lo requerido en su compra?

**Cuadro N° 14****El cliente encuentra todo lo requerido**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	53,33
A veces	3	10,00
Regularmente	11	36,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 14****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 14, el 53,33% de empleados responden que los clientes encuentran todo lo requerido siempre, el 36,67% encuentran regularmente, el 10% a veces. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los clientes encuentran todo lo requerido siempre.

**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESACERÁMICA  
RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”.**

**Pregunta N° 1**

¿A través de qué medio se enteró usted que la existencia de la empresa Cerámica Rialto S.A. en la ciudad de Cuenca?

**Cuadro N° 15**

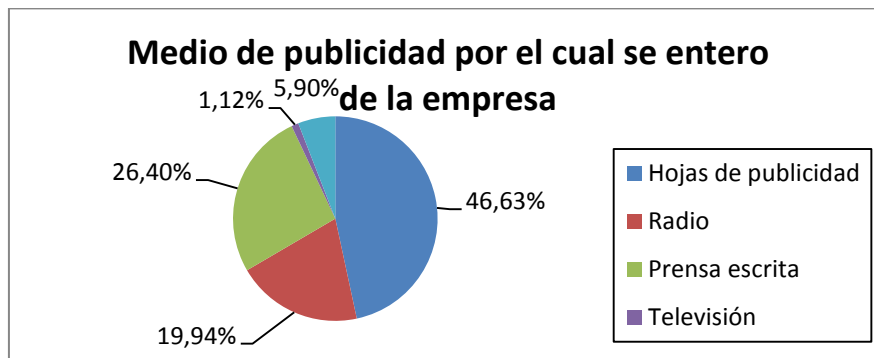
**Medio de publicidad por el cual se entero de la empresa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hojas de publicidad	166	46,63
Radio	71	19,94
Prensa escrita	94	26,40
Televisión	4	1,12
Referencia	21	5,90
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 15**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 15, el 46,63% de clientes responden que ellos se enteraron de la empresa mediante hojas de publicidad, el 26,40% mediante la prensa escrita, el 19,94% por la radio, el 5,90% por referencias personales, el 1,12% por la televisión. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los medios de publicidad de la empresa son hojas de publicidad, prensa escrita y radio.

**Pregunta N° 2**

¿La empresa Cerámica Rialto S.A., tiene Publicidad?

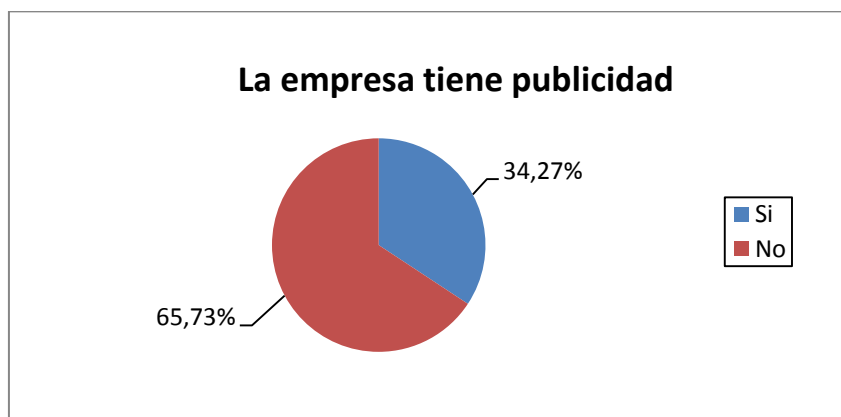
**Cuadro N° 16**  
**La empresa tiene publicidad**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	122	34,27
No	234	65,73
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 16**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 16, el 46,63% de clientes responden que la empresa no tiene publicidad, el 34,27% dicen que la empresa si tiene publicidad. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la empresa no cuenta con una adecuada publicidad.

### Pregunta N° 3

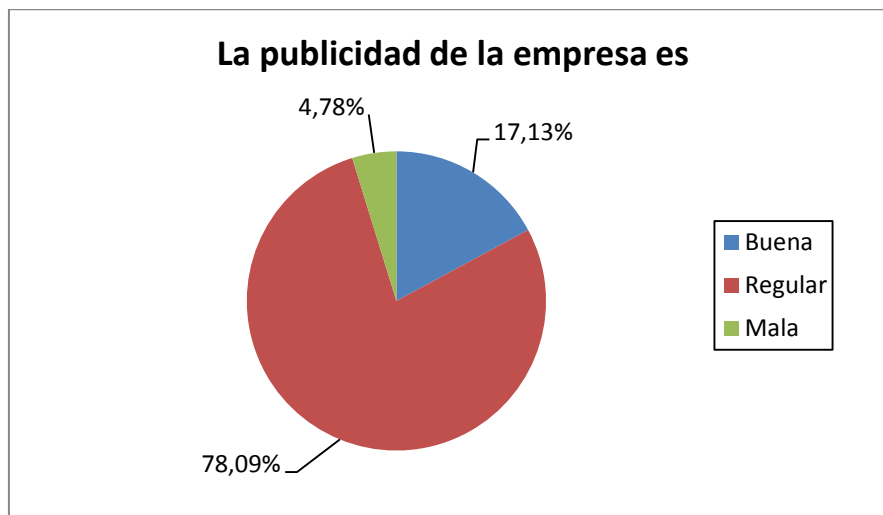
¿Cómo considera usted la publicidad que utiliza la empresa Cerámica Rialto S.A.?

**Cuadro N° 17**  
**La publicidad de la empresa es**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	61	17,13
Regular	278	78,09
Mala	17	4,78
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.  
**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 17**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 17, el 78,09% de clientes responden que la publicidad de la empresa es regular, el 17,13% buena, el 4,78% es mala. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la publicidad de la empresa es regular.

**Pregunta N°4**

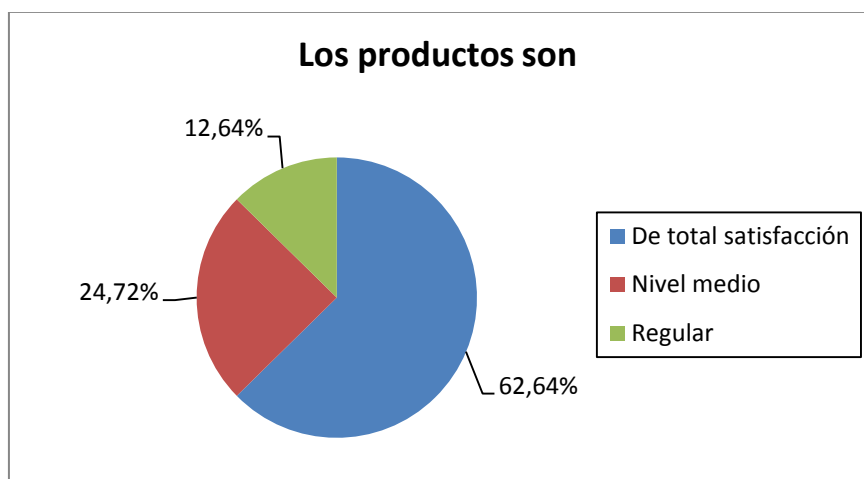
Los productos y suministros que vende la empresa usted considera que son:

**Cuadro N° 18****Los productos son**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De total satisfacción	223	62,64
Nivel medio	88	24,72
Regular	45	12,64
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 18****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 18, el 62,64% de clientes responden que los productos de la empresa son de total satisfacción, el 24,72% los productos son de nivel medio y el 12,64% de nivel regular. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los productos de la empresa son de total satisfacción para los clientes.



### Pregunta N° 5

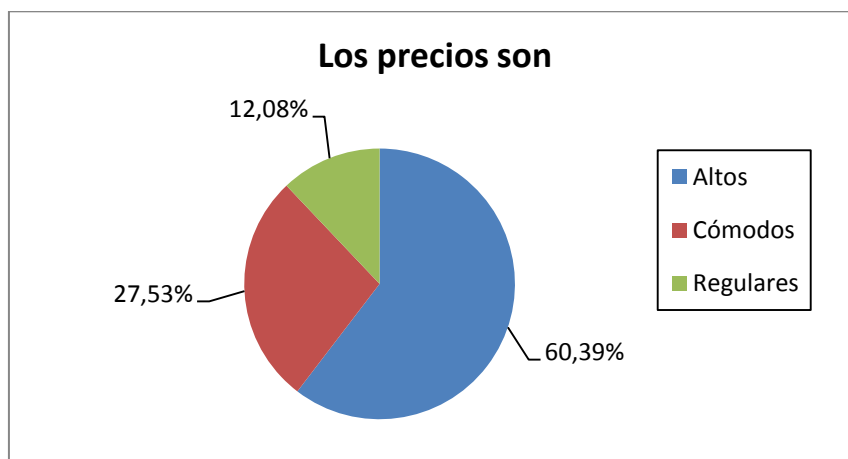
Según su criterio personal, los precios de los productos y suministros que usted adquiere de esta empresa son:

**Cuadro N° 19**  
**Los precios son**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	215	60,39
Cómodos	98	27,53
Regulares	43	12,08
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.  
**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 19**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 19, el 60,39% de clientes responden que los precios de los productos y suministros que adquieren en la empresa son altos, el 27,53% dicen que son cómodos y el 12,08% contestan que son regulares. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los precios de los productos y suministros son altos.

### Pregunta N° 6

En cuanto a la atención que le brindaron en la empresa usted considera que es:

**Cuadro N° 20**

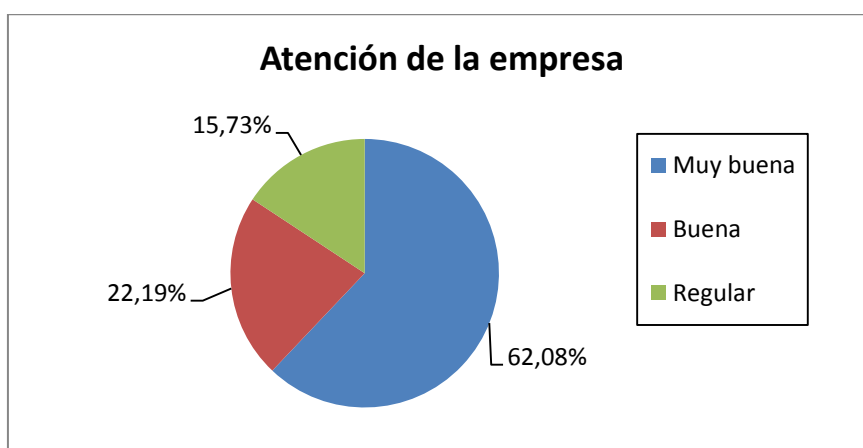
#### Atención de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	221	62,08
Buena	79	22,19
Regular	56	15,73
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 20**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 20, el 62,08% de clientes responden que la atención de la empresa es muy buena, el 22,19% dicen que es buena y para el 15,73% es regular la atención. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la atención de la empresa a sus clientes es muy buena.

## Pregunta N° 7

¿La empresa realiza promociones?

**Cuadro N° 21**

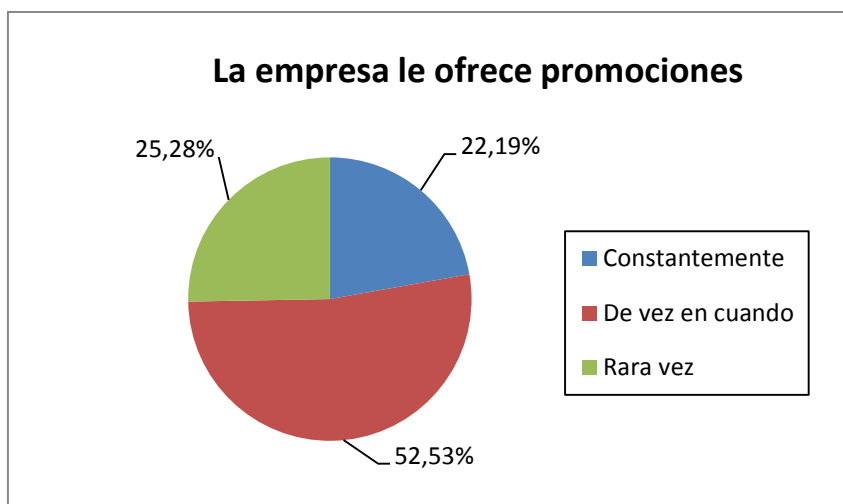
### La empresa le ofrece promociones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Constantemente	79	22,19
De vez en cuando	187	52,53
Rara vez	90	25,28
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

Elaboración: El autor

**Gráfico N° 21**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 21, el 52,53% de clientes responden que la empresa de vez en cuando ofrece promociones, el 25,28% dicen que rara vez y el 22,19% dicen que existen promociones constantemente. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que las promociones que ofrece la empresa son de vez en cuando.

### Pregunta N° 8

¿Cómo considera a los productos y suministros en relación con las otras empresas?

**Cuadro N° 22**

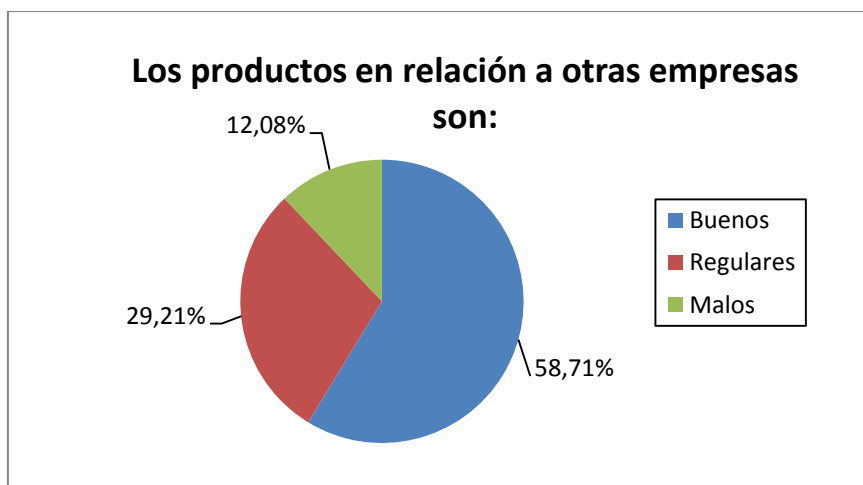
**Los productos en relación a otras empresas son:**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos	209	58,71
Regulares	104	29,21
Malos	43	12,08
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 22**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 22, el 58,71% de clientes responden que los productos de Cerámica Rialto en relación a otras empresas son buenos, para el 29,21% son regulares y para el 12,08% son malos. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los productos de Cerámica Rialto en relación a otras empresas son buenos.

**Pregunta N° 9**

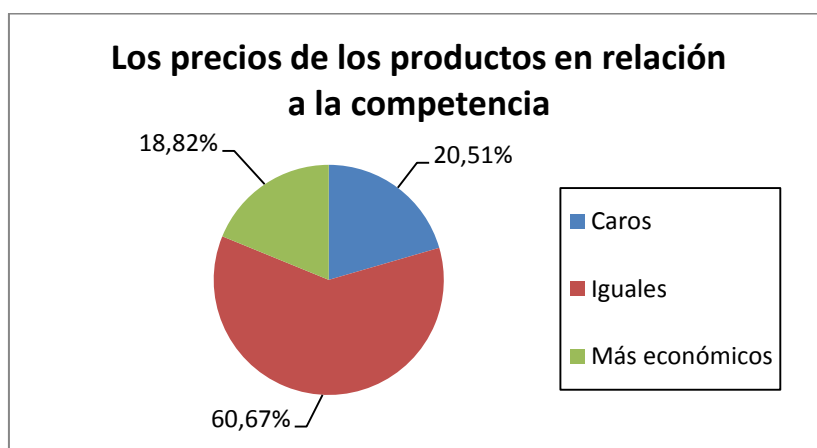
¿Cómo considera los precios de los productos y suministros de la empresa en relación con otras Empresas?

**Cuadro N° 23****Los precios de los productos en relación a la competencia**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caros	73	20,51
Iguales	216	60,67
Más económicos	67	18,82
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 23****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 23, el 60,67% de clientes responden los precios de los productos de Cerámica Rialto en relación a la competencia son iguales, el 20,51% dicen que son caros y el 18,82% son más económicos. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los precios de los productos de Cerámica Rialto en relación a la competencia son iguales.

**Pregunta N° 10**

¿Siempre que compra en la empresa Cerámica Rialto S.A., encuentra todo lo requerido por usted?

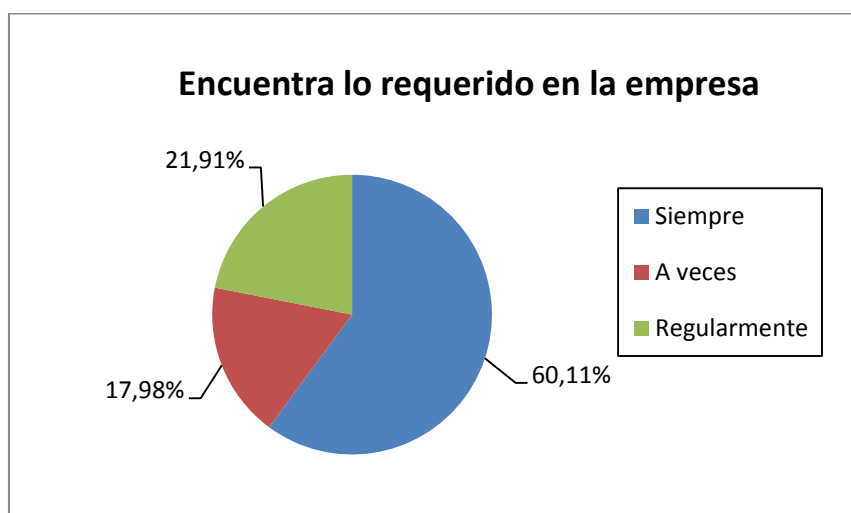
**Cuadro N° 24**  
**Encuentra lo requerido en la empresa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	214	60,11
A veces	64	17,98
Regularmente	78	21,91
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

**Elaboración:** El autor

**Gráfico N° 24**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 24, el 60,11% de clientes responden que siempre encuentran lo requerido en la empresa de Cerámica Rialto, el 21,91% dicen que regularmente y el 17,98% responden que a veces. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que los clientes siempre encuentran lo requerido en la empresa de Cerámica Rialto.

### Pregunta N° 11

¿El espacio de atención para sus compras es adecuado?

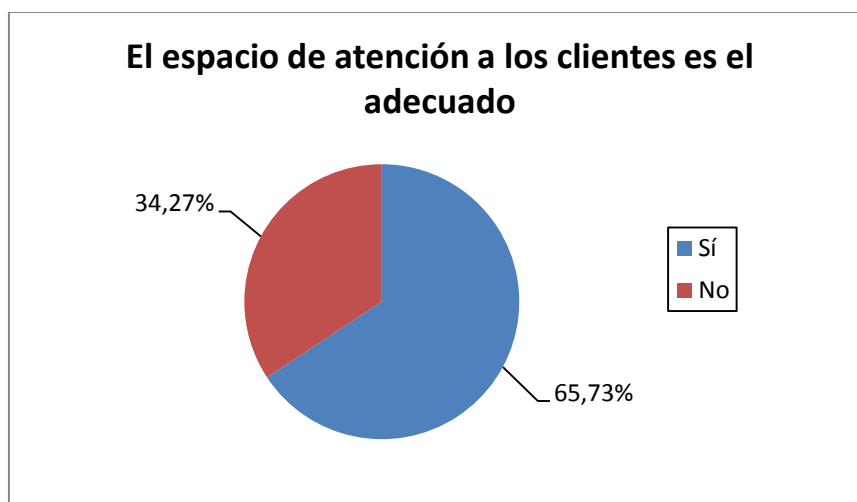
**Cuadro N° 25**

#### El espacio de atención a los clientes es el adecuado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	234	65,73
No	122	34,27
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.  
Elaboración: El autor

**Gráfico N° 25**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al cuadro 25, el 65,73% de clientes responden que el espacio de atención a los clientes si es el adecuado, el 34,27% dicen que no es el adecuado. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que el espacio de atención a los clientes si es el adecuado.

**Pregunta N° 12**

¿La empresa le brinda servicios adicionales?

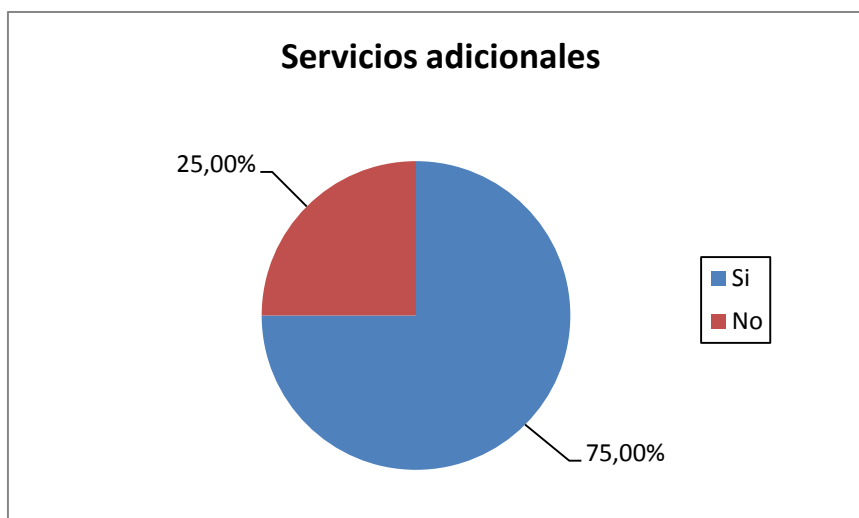
**Cuadro N° 26**  
**Servicios adicionales**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	267	75,00
No	89	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Clientes de Cerámica Rialto S.A.

Elaboración: El autor

**Gráfico N° 26**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro 26, el 75% de clientes responden que la empresa de Cerámica Rialto si les brindan servicios adicionales, el 25% dicen que no. Los resultados de esta pregunta dejan entrever que la empresa de Cerámica Rialto si les brindan servicios adicionales a sus clientes.



**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE  
CERÁMICA RIALTO S.A.**

- 1. ¿La empresa posee una Misión y una Visión corporativas técnicamente definidas?**

El entrevistado supo manifestarnos que la empresa Cerámica Rialto no cuenta con una Misión y Visión actualizada ya que su en los últimos años no se ha realizado un plan estratégico de marketing que permita guiar sus diversas actividades.

- 2. ¿La empresa realiza estudios de mercado que le permitan medir su grado de aceptabilidad en el medio y obtener información útil para mejorar sus actividades?**

El señor gerente indicó que La empresa no ha realizado estudios de mercado en los últimos años que le permitan obtener datos o referentes necesarios para mejorar su gestión.

- 3. ¿Qué aspectos considera de mayor importancia para que la empresa haya logrado obtener una amplia aceptación de la ciudadanía de Cuenca?**

Para el entrevistado la empresa mantiene una calidad de servicios y atención al cliente que le ha servido para despuntar de la competencia y lograr obtener una amplia aceptación de la sociedad de la región sur del país.

- 4. ¿ Considera usted necesario que La empresa elabore su propio Plan Estratégico de Marketing, el cual le permita adoptar estrategias en pro de garantizar a sus clientes y usuarios una buena atención y un sistema de publicidad y de promoción de sus**

**bienes y servicios comerciales, acordes a las modernas necesidades de la empresa?**

La gerencia moderna requiere de una serie de herramientas de tipo administrativo que le permitan optimizar el desarrollo de las actividades, siendo la planificación estratégica de marketing una herramienta administrativa de mucha vigencia en el medio empresarial, considero que la empresa necesariamente debe contar con sus propias alternativas y estrategias que le permitan mantener su permanencia y continuidad en el medio, más aun tratándose de una provincia en pleno auge y desarrollo como lo es Cuenca y la región sur del país.

**5. ¿Considera usted que las autoridades de la empresa, brindaran la apertura necesaria y el apoyo económico respectivo para la elaboración y posterior implementación de un Plan Estratégico de Marketing?**

Para el entrevistado las empresas siempre buscan la expansión y crecimiento económico, administrativo y financiero y optimización de todos los servicios, bajo este antecedente considero que El Plan Estratégico de Marketing para la empresa contará con todo el respaldo y apoyo necesarios para su pronta elaboración y oportuna implementación.

**6. ¿En el área comercial y financiera a nivel nacional y local, existe una serie de situaciones que pueden resultar atentatorias a su normal vigencia y desarrollo en el contexto empresarial; cite las que según su propio criterio revisten mayor importancia dentro de este grupo?**

El señor gerente manifiesta que permanentemente las empresas como organizaciones comerciales, financieras, etc., se ven amenazadas de sufrir serios problemas o situaciones que atenten a su normal vigencia o continuidad

en el medio, según mi criterio las que revisten mayor importancia, son las siguientes:

- Incremento de la competencia
- Pérdida de la imagen de la empresa
- Pérdida de clientes
- Nuevas políticas del Gobierno
- Incremento desmedido de impuestos
- Falta de facilidad en los créditos

## **INTERPRETACIÓN**

De la entrevista realizada al Gerente de la empresa Cerámica Rialto S.A., podemos deducir lo siguiente: la empresa no cuenta con La Misión y Visión actualizadas, lo que se ve afectado en los objetivos que persigue la misma; ésta empresa cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades que le permiten mantenerse al margen de la competencia y gozar de una gran aceptabilidad en la región sur del país, si se trabaja en aprovechar las oportunidades que el medio le brinda, su presencia en el mercado comercial de la cerámica de respetable importancia; así mismo, como contraparte a lo aseverado, podemos identificar una serie de debilidades y amenazas que de no adoptarse las medidas pertinentes para minimizar su impacto, resultarían atentatorias a su normal desarrollo y funcionamiento.

A través de la realización del análisis interno, estaremos en plena capacidad de identificar aquellos factores que se originan en el interior de determinada empresa, los cuales se constituyen en fortalezas y debilidades.

## **FORTALEZAS**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Las fortalezas que se hacen constar a continuación, son el resultado del estudio de mercado realizado a través de la aplicación de encuestas y entrevistas planteadas a los clientes, así como a los directivos y empleados de La empresa: Ítem N°1 de la pregunta 1 planteada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 2 planteada al gerente, Ítem N° 3 de la pregunta 2 planteada a los clientes externos, ítem N° 4 de la pregunta 1 planteada a los clientes internos, Ítem N° 3 de la pregunta 3 planteada a los clientes externos; ítem N° 6 de la pregunta 3 planteada a los clientes externos, Ítem N° 7 de la pregunta 7 planteada a los clientes externos, Ítem N° 8 de la pregunta 4 planteada a los clientes internos, Ítem 9 de la pregunta 6 planteada a los clientes internos.

### **FORTALEZAS DE LA EMPRESA RIALTO**

1. Asesoría y servicio personalizado
2. Trato amable y cortés
3. Fácil acceso
4. Buena imagen en el mercado de la provincia
5. Buen ambiente de trabajo
6. Buenas relaciones interpersonales
7. Brindar créditos sin garantías
8. Solvente liquidez económica

### **DEBILIDADES**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades que se hace constar a continuación son el resultado del estudio de mercado realizado, las cuales se justifican de la siguiente manera Ítem N°1 de la pregunta 5 realizada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 1 planteada al Gerente – Propietario, Ítem N°3 de la pregunta 6 planteada los clientes externos, Ítem N°4 de la pregunta 3 realizada al Gerente.

## **DEBILIDADES DE LA EMPRESA CERÁMICA RIALTO**

1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
2. Falta de estudios de mercado
3. Faltan estrategias de promociones y publicidad
4. No cuenta con un adecuado programa de Marketing

## **PONDERACIÓN**

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 mas 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 mas 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.

CUADRO N° 27

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Factores críticos para el éxito	Fuente	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Atención y asesoría personalizada	P2-CI Pág. 111	0,14	4	0,56
2. Trato amable y cortés	P2-CI Pág. 111	0,10	3	0,30
3. Calidad de productos	P3-G Pág. 137	0,14	3	0,42
4. Buen ambiente de trabajo	P7-CI Pág. 116	0,09	3	0,27
5. Buenas relaciones interpersonales	P1-CI Pág. 110	0,10	3	0,30
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,58</b>		<b>1,85</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios	P11-CI Pág. 120 P12-CI Pág. 121 P2-CE Pág. 125	0,13	2	0,39
2. Faltan estrategias de promoción y publicidad	P7-CE Pág. 130	0,14	1	0,14
3. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing	P4-G Pág. 137 P3-CI Pág. 112	0,15	2	0,30
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,42</b>		<b>0,83</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,68</b>

Fuente: Análisis de los factores internos

Elaboración: El autor

**Fuente:****P** = Pregunta**CE** = Clientes externos**CI** = Clientes internos**G** = Gerente

### Resultado total ponderado

Resultados mayores de 2,5 indican predominio de fortalezas en la empresa, mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las debilidades.

Mediante el uso de la matriz MEFI se pudo obtener el resultado de 2,68; lo que significa que La empresa, es una organización fuerte internamente, pero se debe trabajar en mejorar sus debilidades para convertirla en una empresa sólidamente fuerte.

**CUADRO N° 28**

<b>MATRIZ FODA APLICADA A LA EMPRESA CERÁMICA RIALTO S.A.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Atención y asesoría personalizada.	1. Gran demanda de productos y servicios en cerámica en acabados para la construcción.
2. Trato amable y cortés.	2. Aprovechamiento de los avances y desarrollo tecnológico.
3. Calidad de productos.	3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de los productos y servicios.
4. Buen ambiente de trabajo.	4. Las empresas existentes de productos y servicios de cerámicos en acabados de la construcción en la ciudad de Cuenca, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.
5. Buenas relaciones interpersonales.	5. Oportunidad de compradores de productos y servicios de cerámica en acabados en para la construcción, no se hallan organizados.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios.	1. Demasiados impuestos, controles y políticas del Estado no permiten realizar una mayor inversión.
2. Faltan estrategias de promoción y publicidad.	2. Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera en el país.
3. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing.	3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
	4. Amenaza de proveedores.
	5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Fuente: Análisis de los factores internos y externos

Elaboración: El autor



## La matriz de las Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA)

**Procedimiento:** para la elaboración de la matriz FODA, debemos ejecutar los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
  - Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa
  - Hacer una lista de las fuerza internas clave de la empresa
  - Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa
- a. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

### ESTRATEGIAS FO (Maximax)

Generar estrategias que **MAXIMICEN** la utilización de **FORTALEZAS** de tal modo que se pueda **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

- b. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

### ESTRATEGIAS DO (Minimax)

Generar estrategias que permitan **MINIMIZAR** el impacto de las **DEBILIDADES** y a ellas mismas, para poder **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

- c. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

### ESTRATEGIAS FA (Maximini)

Generar estrategias que permitan la **MAXIMIZACIÓN** la utilización de **FORTALEZAS** en el esfuerzo por **MINIMIZAR** el impacto de las **AMENAZAS**

- d. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

#### **ESTRATEGIAS DA (Minimin)**

Generar estrategias que permitan la **MINIMIZAR** las DEBILIDADES así como la **MINIMIZACIÓN** del impacto de las **AMENAZAS**

### CUADRO N° 21

#### MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DE COMBINACIONES FO-FA-DO-DA APLICADA A LA EMPRESA RIALTO S.A.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	1. Atención y asesoría personalizada.	1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
	2. Trato amable y cortés.	2. Faltan estrategias de promoción y publicidad
	3. Calidad de productos.	3. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing
	4. Buen ambiente de trabajo.	
	5. Buenas relaciones interpersonales.	
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA (FO)	ESTRATÉGIA (DO)
1. Gran demanda de productos y servicios en cerámica en acabados para la construcción.	F1-2-3- O3-4-5 Diseñar campañas de lanzamiento de nuevos productos y servicios	<b>D1-3-O3 Implementar una oficina de marketing</b>
2. Aprovechamiento de los avances y desarrollo tecnológico.	<b>F3-4-5 -O1-2-3 Crear una sucursal de la empresa a nivel provincial (ciudad de Cuenca)</b>	D2- O4 Implementar técnicas de segmentación de mercado
3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de los productos y servicios.		D3-O2-3 Implementar un programa un programa de Marketing acorde a las necesidades de La empresa
4. Las empresas existentes de productos y servicios de cerámicos en acabados de la construcción en la ciudad de Cuenca, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.		
5. Oportunidad de compradores de productos y servicios de cerámica en acabados en para la construcción, no se hallan organizados.		
AMENAZAS	ESTRATÉGIA (FA)	ESTRATÉGIA (DA)
1. Demasiados impuestos, controles y políticas del Estado no permiten realizar una mayor inversión.	<b>F1-2-3-4-5 -A1-2 Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la empresa</b>	D2- A1-2 Incrementar el número de clientes a través de una adecuada campaña publicitaria.
2. Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera en el país.	F3-4-5-A2-3 Incrementar el stock de productos y servicios	D3-4-A1-2 Minimizar a la competencia a través de la aplicación de adecuadas técnicas de Marketing
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.		<b>D4-A1-2 Incorporar planes y programas de Marketing</b>
4. Amenaza de proveedores.		D1-3-A1-2 Publicitar técnicamente los productos y servicios de la empresa
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.		

**Fuente:** Matriz FODA  
**Elaboración:** El autor

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS SELECCIONADOS

El proceso técnico de selección de los Objetivos Estratégicos de un determinado Plan de Marketing faculta plenamente a los estrategas y/o analistas poder realizar las combinaciones respectivas (FA-FO-DO-DA) entre dos o más de los elementos constitutivos de la matriz de alto impacto: por consiguiente continuación se detallan los Objetivos Estratégicos seleccionados y el resultado de su respectiva combinación:

*ESTRATÉGIA FO: F3-4-5 -O1-2-3 “Crear una sucursal de la empresa a nivel provincial” (ciudad de Cuenca).*

*ESTRATÉGIA FA: F1-2-3-4-5-A1-2 “Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la empresa”.*

ESTRATÉGIA DO: D1-3-O3 “Implementar una oficina de marketing”

ESTRATÉGIA DA: D4-A1-2 “Incorporar planes y programas de Marketing”

### CUADRO N° 22

#### MATRIZ 1: OBJETIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### CUADRO N° 22

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS APLICADA A LA EMPRESA CERÁMICA RIALTO S.A.	
OBJETIVOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1. Ampliar la cadena de negocios de Cerámica Rialto S.A. (Cuenca)	.1.- Diseñar un Plan de Publicidad de los productos y servicios de la Empresa
2. Incorporar planes y programas de Marketing	2. Implementar una oficina de Marketing

Elaborado; El Autor

## **g. DISCUSIÓN**

### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Objetivo Estratégico 1**“Ampliar la cadena de negocios de la Empresa Cerámica Rialto S.A. (Cuenca).

#### **Problema**

La empresa con un solo lugar a nivel de la provinciala de Azuay, la cual se encuentra ubicada en el cantón Cuenca, lo que significa que su gestión esta concentrada en un solo lugar, imposibilitando a un amplio números de personas poder acceder a sus servicios y productos relacionados a los cerámicos.

#### **Meta:**

Crear una sucursal en otro cantón de la provincia del Azuay, con la finalidad de evitar los intermediarios en la comercialización, no se aprovechen de los clientes

#### **Estrategia**

Realizar un estudio de mercado el cual permita identificar y determinar los sitios o lugares óptimos para la ubicación de las sucursales

#### **Políticas**

- Contratar los servicios de una firma especializada en diseño y aplicación de estudios de mercado.

- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de estudios de mercado.

**Actividades:**

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

El Gerente de empresa, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a la empresa los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Realizar un contrato de arrendamiento de un local funcional estratégicamente ubicado para el efecto.

-

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de arrendamiento del local que previamente se determinó, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes cláusulas legales: a) Antecedentes, b) Destino del local, 3) Plazo, 4) Canon de arrendamiento, 5) Obligación de las partes, 6) Uso, 7) Garantía, 8) Domicilio judicial y sometimiento, 8) Facultad de inscripción.

- Contratar los servicios de un profesional de la construcción para que realice las actividades relacionadas con la adecuación del centro de acopio (oficina- Baño y bodegas).

De forma similar el asesor Jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de obra de un profesional en la rama de la construcción civil, para el efecto deberá contener las siguientes cláusulas: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de Obra, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

**Presupuesto:****CUADRO N° 24**

<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Profesional de la construcción civil para que realice las actividades de adecuación de la sucursal de la empresa (oficina, baño, bodegas)	U	1	\$ 18,000,00	\$ 18,000,00
Equipamiento de la sucursal.	U	1	\$ 6,000,00	\$ 6,000,00
<b>SUMAN</b>				\$ 24,000,00

FUENTE: Cámara de la construcción de Azuay, Triple PC.

ELABORACIÓN: El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de \$ 24, 000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 18 meses.

Responsables:

- Gerente
- Jefe de comercialización

**Resultados esperados**

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel de toda la provincia de Cuenca, expandir nuestro

mercado comercial a través de la implementación de una sucursal.

- Dotar a los habitantes de la provincia del Azuay.



## Objetivo estratégico N°2

“Diseñar un Plan de Publicidad de los productos y servicios de la Empresa”

CUADRO N° 25						
Matriz 4: Objetivo Estratégico 2						
Objetivo estratégico N°2“Diseñar un Plan de Publicidad de los productos y servicios de la Empresa”						
META	ESTRATÉGIA	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda La empresa con la finalidad de captar nuevos clientes.	Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de La empresa, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la provincia del Azuay.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	\$ 4,000,00 USD	18 meses	- Gerente - Jefe de comercialización

Fuente: Asociación de Consultores Nacionales del Ecuador

Elaboración: El autor

**Problema**

La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., no cuenta con publicidad adecuada y pertinente donde se dé a conocer los productos y servicios a nivel de la provincia del Azuay, imposibilitando a unos amplios números de personas poder acceder a sus servicios y productos relacionados a los cerámicos.

**Meta:**

Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda la empresa con la finalidad de captar nuevos clientes.

**Estrategia**

Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de empresa, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la provincia del Azuay.

**Políticas**

- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad.
- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.

**Actividades:**

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

El Gerente de empresa, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a la empresa

los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Contratar los servicios de una firma consultora para que realice la planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de La empresa.

El asesor Jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios a una consultora en la rama de publicidad, para el efecto deberá contener las siguientes cláusulas: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

#### **Presupuesto:**

#### **CUADRO N° 26**

<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Consultora en publicidad para que realice las actividades de publicidad y propaganda de empresa.	U	1	\$ 4,000,00	\$ 4,000,00
<b>SUMAN</b>				\$ 4,000,00

**Fuente:** Asociación de Consultores Nacionales del Ecuador

**Elaboración:** El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de \$ 4, 000,00 U.S.D

#### **Tiempo:**

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo

estratégico es de 18 meses.

**Responsables:**

- Gerente propietario
- Jefe de comercialización

**Resultados esperados**

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel de toda la provincia del Azuay, expandir nuestro mercado comercial a través de una campaña publicitaria y propagandística.
- Llegar a los habitantes de la provincia de Cuenca con la información adecuada y pertinente acerca de La empresa.

### Objetivo Estratégico 3

“Implementar una oficina de Marketing”

CUADRO N° 27						
Matriz 5: Objetivo Estratégico 3						
Objetivo estratégico N°3 “Implementar una oficina de Marketing”						
META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Dotar a La empresa de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.	Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de la empresa	Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Cuenca para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de la empresa.</li> <li>- Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción.</li> </ul>	\$ 16,000,00 USD	18 meses	- Gerente - Jefe de comercialización

FUENTE: Cámara de la construcción de Azuay, Triple PC.

ELABORACIÓN: El autor

**Problema**

La ausencia de una dependencia u oficina dedicada única y exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing a nivel de La empresa, ha limitado de manera considerable que esta empresa pueda difundir y socializar ante la ciudadanía las bondades de sus productos y servicios comerciales.

**Meta:**

Dotar a la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.

**Estrategia**

Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de la empresa

**Políticas**

- Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.

**Actividades:**

- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio del Azuay para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de La empresa.

Para obtener el respectivo permiso de construcción por parte del I Municipio del Azuay, se deberá en primera instancia presentar por escrito y en papel valorado de la institución una solicitud dirigida al Jefe del Departamento de

Regulación y Control Urbano, a dicha solicitud se deberá adjuntar la línea de fabrica del edificio de la empresa y los respectivos planos arquitectónicos.

- Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios profesionales, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes clausulas legales: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

**Presupuesto:**

**CUADRO N° 28**

<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Profesional de la arquitectura para que realice las actividades de diseño y construcción (oficina de Marketing)	U	1	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00
Equipamiento dela oficina de marketing	U	1	\$ 6,000,00	\$ 6,000,00
<b>SUMAN</b>				\$ 16,000,00

**FUENTE:** Cámara de la construcción de Azuay, Triple PC.

**ELABORACIÓN:** El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de \$ 16, 000,00 U.S.D

**Tiempo:**

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 18 meses.

**Responsables:**

- Gerente
- Jefe de comercialización

**Resultados esperados**

- Dotar a la empresa de una oficina exclusiva de marketing
- Proyectar la imagen de la empresa hacia nuevas fronteras y poder captar nuevos clientes.



## Objetivo Estratégico 4

“Incorporar planes y programas de Marketing”

CUADRO N° 29						
Matriz 6: Objetivo Estratégico 4						
Objetivo estratégico N°4 “Incorporar planes y programas de Marketing”						
META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar en un 80% el sistema publicitario de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad</li> <li>- Elaborar un cronograma de capacitación anual para el personal de atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de la empresa.</li> <li>- Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta la empresa.</li> <li>- Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la empresa.</li> </ul>	\$ 5,000,00 USD	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente</li> <li>- Jefe de comercialización</li> <li>- Talento Humano de la empresa</li> </ul>

Fuente: Cámara de la construcción de Azuay, Triple PC.

Elaboración: El autor

**Problema:**

Debido al altísimo número de intermediarios referentes a la compra y venta de cerámica en los últimos años tanto a nivel nacional como provincial, la implementación de planes y programas de Marketing (herramientas de tipo administrativo y gerencial), resultan imprescindibles, ya que es a través de ellas que se puede lograr un despunte significativo de la competencia.

**Meta:**

Mejorar en un 80% el sistema publicitario de la empresa CERÁMICA RIALTO S.A.

**Estrategias:**

- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad
- Elaborar un cronograma de capacitación anual para el personal de atención al cliente

**Políticas**

- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de la empresa.
- Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.

**Actividades:**

- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta La empresa.
- Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la empresa

**Presupuesto:****CUADRO N° 30**

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Diseño e implementación de una página web para La empresa RIALTO S.A.	U	1	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00
Diseño e implementación de un software para la empresa	U	1	\$ 3,000,00	\$ 3,000,00
<b>SUMAN</b>				\$ 5,000,00

Fuente: Triple PC.

Elaboración: El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de \$ 5, 000,00 U.S.D

**Tiempo:**

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 12 meses.

**Responsables:**

- Gerente propietario
- Jefe de comercialización
- Talento humano de la empresa

**Resultados esperados**

- Contar con una infraestructura publicitaria acorde a las más exigentes necesidades de una empresa sólida y con amplias perspectivas de consolidarse en una de las mejores en su rama a nivel de la provincia de Cuenca.
- Contar con un amplio y variado banco de datos e información capaz de satisfacer plenamente las necesidades de la empresa.

**PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING  
PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE  
CUENCA**







Cuadro N°. 31

Nº	OBJETIVOS	VALOR (\$)
1	“Ampliar la cadena de negocios de Ceramica Rialto S.A. (Cuenca)	24.000,00
2	“Diseñar un Plan de Publicidad de los productos y servicios de la Empresa	4.000,00
3	“Implementar una oficina de Marketing”	16.00,00
4	“Incorporar planes y programas de Marketing”	5.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 49.000,00</b>

**Elaboración: El autor**

**MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS PARA  
LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Cuadro N°. 32

Nº	OBJETIVOS	2017	2018	2019	2019	2020	2021
1	“Crear una sucursal de la empresa a nivel provincial” (Cuenca).						
2	“Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Empresa”.						
3	“Implementar una oficina de Marketing”.						
4	“Incorporar planes y programas de Marketing”.						
	<b>Total</b>						

**Elaboración: El autor**

## **h. CONCLUSIONES**

1. Los productos y servicios comerciales que ofrece la empresa CERÁMICA RIALTO S.A., a los habitantes de la provincia del Azuay, se encuentran centralizados en la ciudad de Cuenca.
2. La ausencia de una oficina de Marketing en la empresa, ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado comercial de la cerámica en la provincia del Azuay.
3. A la ausencia de la Misión y Visión de la empresa se propuso estas de acuerdo a las normas técnicas.
4. La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., posee una variedad de productos y servicios comerciales relacionados a los cerámicos, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.
5. Los resultados ponderados de la aplicación de las matrices MEFI (2,68) y MEFE (2,61) hacen presumir que la empresa goza de una amplia variedad de oportunidades y de fortalezas que le auguran un sólido posicionamiento en el mercado comercial de la provincia del Azuay.
6. La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., no cuenta con una adecuada planificación estratégica de Marketing que le permita consolidar su presencia en el mercado comercial de la provincia del Azuay.
7. La implementación del presente Plan Estratégico de Marketing para la empresa, tiene un valor de \$ 49,000,00 USD.

## **i. RECOMENDACIONES**

1. Los principales directivos de empresa CERÁMICA RIALTO S.A., deberán encaminar las gestiones necesarias tendientes a descentralizar todas las actividades de este, implantando una sucursal que descongestione las áreas de atención y bodegas.
2. Los principales directivos de empresa CERÁMICA RIALTO S.A., deberán desplegar todos los esfuerzos encaminados a dotar de una oficina de Marketing con la finalidad de optimizar el objetivo de atención al cliente, difusión y publicidad de sus productos y servicios.
3. Se recomienda a los directivos de La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., adoptar la Misión y Visión propuestas en el siguiente trabajo, ya que las mismas se basan a todos los requerimientos técnicos.
4. Dentro del presente trabajo investigativo se proponen una serie de alternativas útiles y valederas para empresa CERÁMICA RIALTO, S.A., en cuanto se refiere a publicidad y promoción de sus productos y servicios comerciales, los directivos de esta empresa deberán acoger y poner en práctica las sugerencias propuestas, las cuales les serán de bastante utilidad para su completo desarrollo corporativo en general.
5. El Gerente de empresa CERÁMICA RIALTO, S.A., deberá implementar una política de trabajo y de servicios encaminada a lograr el posicionamiento definitivo, de esta empresa en la provincia del Azuay, puesto que cuenta con las suficientes herramientas (oportunidades y fortalezas) para cumplir de manera exitosa este objetivo.
6. Se recomienda a los directivos de la empresa CERÁMICA RIALTO, S.A., a tomar en cuenta la siguiente propuesta de carácter técnico-administrativa e implementarla en la empresa, ya que con la

implementación de un Plan Estratégico de Marketing esta organización dinamizará su trabajo, mejorará su rendimiento y optimizara los recursos.

7. Los directivos de La empresa CERÁMICA RIALTO S.A., deberán crear la respectiva partida presupuestaria que les permita poder solventar los gastos que genere la implementación del presente Plan Estratégico de Marketing.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

BENGOECHEA, Bruno., 2013, Dirección de Marketing y Ventas, Cultural de Ediciones, S.A. Madrid – España

FERNANDEZ, Ricardo., 2011, Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia

HAMERMESH, Richard., 2015, Planeación Estratégica, Limusa, México

KOTLER, Amstrom., 2012, Investigación de mercados, octava edición, México.

KOTLER, Philip., 2014, Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control.

LEXUS EDITORES., 2015, Diccionario enciclopédico, Ediciones Trébol, S.L. Barcelona – España

REYES, Ponce., 2014, Administración moderna, Limusa, México

## **WEB-GRAFÍA**

Mercado, (en línea) disponible: [www2.esmas.com/...mercado/...](http://www2.esmas.com/...mercado/...), (consultado 10-06-2016)

SICA, (en línea) disponible: [/www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec), (consultado 10-06-2016)

Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, (en línea) disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, (consultado 04-07-2016).

Competitividad, las cinco fuerzas de Porter, (en línea) disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html>, (consultado 04-07-2016).



## **k. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **FICHA DE RESUMEN**

##### **a. TEMA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

##### **b. PROBLEMÁTICA**

La globalización de la economía, la revolución tecnológica y científica, el comercio internacional y el desarrollo de la investigación científica han transformado los patrones estructurales de la sociedad, que cambiara el curso de la historia y la conducta humana. Estos factores han determinado que el hombre cambie la manera de pensar, de sentir y de actuar, para estar preparados y hacer frente a los cambios que impone esta globalización.

En la actualidad, el mercado internacional está teniendo una gran evolución empresarial con un alto índice de participación, esto ha conllevado a las distintas organizaciones a prepararse óptimamente con herramienta necesarias de gran importancia empresarial, para de esa manera poder cumplir con todas las expectativas, carencias y demanda de los clientes, es por esto, que nace la necesidad de la elaboración de estrategias comerciales, permitiendo de esta manera a la empresa estar siempre competitiva, incrementando la comercialización de sus productos y manteniendo así un buen posicionamiento y una buena estabilidad dentro del mercado.

Lamentablemente en el Ecuador las estrategias empresariales, es una de las áreas del comercio menos desarrolladas, utilizando aun hoy en día tácticas de mercado caducas y muy poco efectivas, no pudiendo sobrevivir a los

diferentes cambios y variaciones del ambiente en que se desarrollan dentro de esta sociedad moderna, es por esta razón que se debe dar la importancia necesaria de crear los planes estratégicos de marketing para que se superen día a día como empresas y de este modo logren el impacto deseado en los consumidores, solucionando de esta manera sus necesidades y potenciarlas incrementando su demanda para poder cubrir los costes de las estrategias del marketing utilizadas en este medio tan agresivo, donde están a flote factores importantes como: la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, la tecnología, la globalización, etc.

La Empresa de Cerámica Rialto S.A., es una distribuidora dedicada a la producción y comercialización de cerámicos para la construcción, misma que se halla ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Panamericana norte km 8. De las observaciones preliminares realizadas se destaca lo siguiente: no hay incremento del volumen de ventas; las actividades comerciales las realiza el gerente con su equipo de producción, falta personal para diseño y ventas en las diversas provincias del Ecuador; falta un estudio de mercado referente a las preferencias de los consumidores, se desconoce las políticas de mercado de la competencia, limitantes en el desempeño de la empresa y su desarrollo. Por otro no existe un plan estratégico de marketing, falta de fuerza de ventas, falta direccionamiento de las actividades, causas que impiden el desarrollo de la empresa.

Frente a esta situación, es necesario examinar los diferentes aspectos de esta problemática referente a la empresa de Cerámica Rialto S.A. El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente interno y externo. Además de los grupos de consumidores que atiende la empresa. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa. El análisis de sus oportunidades sirva para diseñar un plan de marketing que combine varios aspectos de los siguientes cuatro elementos: producto, como se distribuye, cómo se promueve, cual es el precio, entre otros.

Con estos antecedentes el problema de investigación queda definido de la siguiente manera: ¿La falta de un Plan Estratégico de Marketing en la Empresa de Cerámica Rialto S.A. de la ciudad de Cuenca, no ha permitido que se desarrolle y posicione de manera adecuada en el mercado de la construcción?

### **c. JUSTIFICACION**

#### **ACADÉMICA**

En el presente trabajo se verán expuestos criterios propios y los conocimientos adquiridos en los años de estudio en la Universidad Nacional de Loja, en la carrera de Administración de empresa, mismos que se van a desarrollar y se enfocará en un Plan Estratégico de Marketing y su aplicación en el medio empresarial y comercial de la ciudad y provincia de Cuenca. Además es un requisito para la obtención del título de Ingeniero Comercial, este trabajo servirá como un referente de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas o trabajos futuros en esta área.

#### **ECONÓMICA**

Reflexionando sobre la demanda alta de cerámicos, este es un tema de importancia en la economía financiera del Ecuador, basados en este antecedente y para brindar un aporte a la Ciudad de Cuenca Provincia del Azuay, se pretende con el desarrollo de este trabajo de tesis, se superen las dificultades de las empresas dedicadas a la comercialización de estos productos; el propósito de elaborar un Plan Estratégico de Marketing es orientar hacia las oportunidades económicas atractivas que le den rentabilidad; se debe precisar la misión, visión, Valores y objetivos estratégicos propios para la empresa, así mismo desarrollar las estrategias de marketing que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **SOCIAL**

Ante esta situación y con la finalidad de contribuir al desarrollo social de la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, con el presente trabajo se pretende incentivar a inversionistas en el campo de la producción y comercialización de cerámicos, a emprender en este tipo de proyectos que son rentables, y van a contribuir al ingreso a nuevos mercados, dando a conocer la bondad de este producto y así generar fuentes de trabajo para los habitantes de la ciudad de Cuenca.

### **d. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un “Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa de Cerámica RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca”.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar un diagnóstico situacional de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca
- Realizar un diagnóstico externo para determinar oportunidades y amenazas de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.
- Elaborar la matriz de evaluación de los factores externos para ponderar y calificar las oportunidades y amenazas de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.
- Realizar el diagnóstico interno para determinar fortalezas y debilidades de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.
- Elaborar la matriz de evaluación de los factores internos para ponderar y calificar las fortalezas y debilidades de la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.
- Realizar la matriz FODA y la matriz de Alto Impacto para definir los objetivos estratégicos.

- Realizar la propuesta del plan estratégico de marketing aplicada a la Empresa de CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.

#### **e. METODOLOGÍA**

##### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método se utilizará para tener una visión clara de los hechos y contribuirá al análisis e interpretación de la información.

Cabe señalar que este método ayudará a formular y determinar los objetivos estratégicos de marketing para la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca que necesita para crecer y mantenerse en el mercado además permitirá establecer las principales recomendaciones.

##### **MÉTODO INDUCTIVO**

Este método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y, la contrastación.

Se empleará el método inductivo cuando de la observación de los hechos particularmente obtenemos proposiciones generales respecto a la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

##### **MÉTODO ANALÍTICO**

Este método se lo utilizará cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los

principios de que, para comprender un fenómeno si es necesario conocer las partes que lo componen en el desarrollo de la investigación de la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.

## **TÉCNICAS**

### **LA ENTREVISTA**

Estructurada debidamente, se la realizará al Gerente de la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca, la misma que señalará varios requerimientos, así como las inquietudes respecto a la administración, al manejo de la misma y la necesidad que tiene como empresaria de innovar y mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios.

### **LA ENCUESTA**

La encuesta será debidamente estructurada y aplicada a 3236 clientes de la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca, dato obtenido de acuerdo los archivos de la empresa.

Así mismo, se estructuró una nueva encuesta la misma que será dirigida para los 30 empleados que laboran en la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.

### **PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población estudiada para la presente investigación corresponderá al flujo de clientes de la ciudad de Cuenca, que visitan la empresa CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca y que constituye su base de datos de clientes durante el año 2015.

### Determinación de la muestra.

La aplicación de la encuesta requiere determinar la muestra, que ayudará en la toma de decisiones, al establecer más puntualmente al segmento de mercado al cual se está dirigiendo la misma.

La fórmula para calcular el número de encuestas a realizarse en el estudio de mercado es:

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

Dónde:

n = Muestra

N = Población inicial

e = Nivel de confiabilidad – margen de error

Para el cálculo de la muestra se ha estimado un nivel de error muestral del 5% sobre la población total de 3236 clientes que acudieron durante el año 2015 según datos proporcionados por la empresa CERÁMICOS RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca y que pertenecen diversos estratos socio - económicos.

Con estos datos a continuación se muestra la aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$n = \frac{3.236}{1 + (3.236 * 0.05^2)}$$

$$n = \frac{3.236}{9,09} = 355,95 \approx 356$$

Número de encuestas **356** y por otro lado se considero **30** empleados y trabajadores de la empresa CERÁMICA RIALTO S.A. De la ciudad de Cuenca.

**ANEXO 2****ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresado de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo del tema de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**1) Según su criterio personal, ¿cuáles de los siguientes factores que inciden de manera directa y positiva en su adecuado desenvolvimiento laboral dentro de la empresa?**

- a) Horario de trabajo
- b) Relaciones interpersonales
- c) Beneficios que brinda la empresa
- d) Imagen corporativa
- e) Otros

**2) Según su criterio personal, cuáles de los siguientes factores diferencian a la empresa de Cerámica Rialto S.A., del resto de empresas de la competencia?**

- a) Atención personalizada



- b) Trato amable y cortés
- c) Otros

**3) En su calidad de servidor/a de la empresa Cerámica Rialto S.A., cuáles de los siguientes factores considera usted que inciden de manera negativa en el posicionamiento de la empresa en nuestra ciudad.**

- a) Ausencia de planificación estratégica
- b) Falta de promociones a los clientes
- c) Inadecuado control de actividades laborales
- d) Escaso número de personal de ventas

**4) Durante su permanencia dentro de la empresa Cerámica Rialto S.A., ha recibido capacitación como para mejorar u optimizar su rendimiento laboral dentro de la misma.**

- a) Si
- b) No

**5) Según su criterio personal, la organización Administrativa de la Empresa es:**

- a) Adecuada
- b) Inadecuada
- c) Regular

**6) ¿Usted tiene bien definidas sus funciones dedicándose solo a su área de trabajo en la Empresa?**

- a) Siempre
- b) De vez en cuando
- c) Nunca

**7) En su calidad de servidor/a cómo catalogaría usted al ambiente de trabajo que se percibe dentro de la empresa?**

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )

**8) La empresa Cerámica Rialto S.A., entrega incentivos laborales a sus servidores?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**9) El espacio de atención que brinda a los clientes de la empresa es adecuado?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**10) ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?**

- a) Muy frecuente ( )
- b) Frecuente ( )
- c) De vez en cuando ( )
- d) Nunca ( )

**11) ¿Existen promociones de los productos y suministros en la empresa?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Regularmente ( )

**12) ¿Considera que la publicidad que la empresa ofrece a sus clientes es buena?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**13) ¿Qué servicios adicionales brinda a los clientes?**

- a) Asesoría ( )
- b) Consultas de compras ( )
- c) Facturación detallada ( )
- d) Otros ( )

**14) El cliente generalmente encuentra todo lo requerido en su compra?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Regularmente ( )

**GRACIAS**

**ANEXO 3****ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresado de la U.N.L., en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo del tema de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**1. A través de qué medio se enteró usted que la existencia de la empresa Cerámica Rialto S.A. en la ciudad de Cuenca?**

- a) Hojas con publicidad     ()
- b) Radio                         ()
- c) Prensa escrita             ()
- d) Televisión                     ()
- e) Referencia                    ()

**2. ¿La empresa Cerámica Rialto S.A., tiene Publicidad?**

- a) Si     ()
- b) No    ()

**3. ¿Cómo considera usted la publicidad que utiliza la empresa Cerámica Rialto S.A.?**

- a) Buena      ()
- b) Regular   ()
- c) Mala       ()

**4. Los productos y suministros que vende la empresa usted considera que son:**

- a) De total satisfacción           ()
- b) Nivel medio                       ()
- c) Regular                           ()

**5. Según su criterio personal, los productos y suministros que usted adquiere de esta empresa son:**

- d) Altos                           ()
- e) Cómodos                       ()
- f) Regulares                      ()

**6. En cuanto a la atención que le brindaron en la empresa usted considera que es:**

- a) Muy buena                    ()
- b) Buena                         ()
- c) Regular                       ()

**7. ¿La empresa realiza promociones?**

- a) Constantemente            ()
- b) De vez en cuando         ()

c) Rara vez

**8. ¿Cómo considera a los productos y suministros en relación con las otras empresas?**

a) Buenos

b) Regulares

c) Malos

**9. ¿Cómo considera los precios de los productos y suministros de la empresa en relación con otras Empresas?**

a) Caros

b) Iguales

c) Más económicos

**10. ¿Siempre que compra en la empresa Cerámica Rialto S.A., encuentra todo lo requerido por usted?**

a) Siempre

b) A veces

c) Regularmente

**11. ¿El espacio de atención para sus compras es adecuado?**

a) Si

b) No

**12. ¿Qué servicios adicionales brindan en la empresa?**

a) Asesoría

b) Consultas de compras

c) Facturación detallada

**GRACIAS**

**ANEXO 4****GUÍA DE ENTREVISTA A REALIZAR AL GERENTE DE LA EMPRESA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresado de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo del tema de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CERÁMICA RIALTO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

- 1) ¿Cuál es la visión de la empresa?
- 2) ¿Cuál es la misión de la empresa?
- 3) ¿Qué realiza su empresa: producción, comercialización o los dos a la vez?
- 4) ¿Los productos y suministros que ofrece su empresa, cumplen con calidad?
- 5) ¿Considera que son los precios de los productos y suministros que ofrece la empresa son caros o baratos en relación a la competencia?
- 6) ¿Cómo fija los precios su empresa?
- 7) ¿Qué tácticas utiliza en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y suministros?
- 8) ¿Cuál es su estrategia para mantener e incrementar clientes?
- 9) ¿Qué producto impulsa mayores ingresos?
- 10) ¿La empresa que usted dirige tiene publicidad?
- 11) ¿En caso de tener publicidad, cuáles son los medios?

- 12) ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en la Ciudad de Cuenca?
- 13) ¿La Empresa tiene planificación?
- 14) ¿Tiene Plan Estratégico de Marketing?
- 15) ¿Qué realiza para posesionar la imagen de la empresa?
- 16) ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
- 17) ¿Utiliza personal profesional y calificado?
- 18) ¿Capacita a los empleados o trabajadores?
- 19) ¿Utiliza algún sistema de programa para llevar los sistemas contables y control de clientes?
- 20) ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa comparándose con otras empresas?
- 21) ¿Brindan servicios adicionales a sus clientes?
- 22) ¿El espacio de atención a los clientes es adecuado?
- 23) ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

**GRACIAS**



# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	5
c. INTRODUCCIÓN .....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	50
f. RESULTADOS .....	55
g DISCUSIÓN .....	127
h. CONCLUSIONES .....	143
i. RECOMENDACIONES.....	144
j. BIBLIOGRAFÍA .....	146
k. ANEXOS .....	147
INDICE .....	163