



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA  
CIUDAD DE LOJA”

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniera Comercial.

## AUTORA:

*Narda Jacqueline Lara Granda*

## DIRECTOR:

*Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.*

1859

LOJA – ECUADOR  
2015

## **CERTIFICACIÓN**

**Dr. Luis Quizhpe Salinas. Mg.Sc**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber asesorado, revisado y orientado en todas sus partes, el desarrollo de la investigación titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD DE LOJA”**., de autoría de la Sra. Narda Jacqueline Lara Granda, bajo mi dirección y asesoría y por estar sujeto a la normativa institucional, autorizo su presentación.

Loja, Diciembre de 2015

Atentamente,



**Dr. Luis Quizhpe Salinas. Mg.Sc**

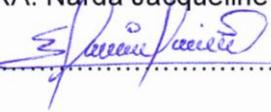
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, conclusiones y recomendaciones vertidas en este trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad de su autora, por lo tanto eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a su representante jurídico de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio – Biblioteca Virtual.

AUTORA: Narda Jacqueline Lara Granda

FIRMA  .....

CEDULA N° 1103245922

FECHA: Loja Diciembre de 2015

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

Yo, Narda Jacqueline Lara Granda, declaro ser autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD DE LOJA”** como requisito para obtener el grado de Ingeniera Comercial: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al día dos del mes de Diciembre de 2015, firma la autora.

Firma:  .....

**Autora:** Narda Jacqueline Lara Granda  
**Cédula:** 1103245922  
**Dirección:** Cdla. Sauces Norte  
**Correo electrónico:** njackeline73@hotmail.com  
**Teléfono:** 072542335 - 0999492554

**DATOS COMPLETOS:**

**Director de tesis:** Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg.Sc.

**Tribunal de grado**

Ing. Galo Salcedo López Mg.Sc.	Presidente
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg.Sc.	Vocal
Ing. Miguel Soto Carrión Mg.Sc.	Vocal

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mis sinceros agradecimientos a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, por sus ilustradas enseñanzas durante la trayectoria de mi formación profesional y de manera especial al señor Dr. Luis Quizhpe Salinas. Mg.Sc DIRECTOR de tesis, quién con responsabilidad, dedicación y desinteresadamente supo orientarnos, hasta la culminación del presente trabajo.

## **LA AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios y a mis padres, por darme la vida, y por permitirme cumplir con una de mis metas planteadas en mi vida, en especial a mi esposo Ab. Marcelo Terreros y a mis hijos Oscar y Sebastián, a mis familiares en general que siempre me dieron su apoyo moral e incondicional y estuvieron junto a mí en todo momento; y, a todas las personas que me han brindado su apoyo para culminar con éxito mis estudios universitarios. A mis maestros que fueron la base para la superación y desenvolvimiento adecuado durante mi vida estudiantil.

**Sra. Narda Jacqueline Lara Granda**

a) TITULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA  
CIUDAD”**

## b) RESUMEN

El presente proyecto de tesis denominado **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD”**, consiste en la elaboración de un plan estratégico de marketing que impulse el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto del presente estudio, el cual ha sido realizado en base a sustentos teóricos de Planes Estratégicos de Marketing y a información obtenida de campo mediante el empleo de encuestas realizadas en un total de 391 a clientes externos, 8 clientes internos y una entrevista al Gerente. En base a la información obtenida, se establece que la mayor oportunidad que posee la empresa en el ámbito externo es la “Las normas tributarias formalizan las actividades económicas mediante obligaciones, permitiendo acceder a créditos financieros especiales” y la amenaza más fuerte es el contrabando de mercaderías como aditivos para vehículos, fomentando la especulación en precios.

Como fortalezas de la empresa entre las más importantes se ha determinado que el precio del servicio está muy por debajo de la competencia, así también se presenta la debilidad principal que es el desconocimiento de los objetivos empresariales, como también la falta de un plan de marketing además de no poseer una Visión y Misión que identifiquen a la misma.

De acuerdo al análisis de las matrices EFE y EFI, se determina que el factor ponderado EFE es de 2.66, lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño.

Con relación al factor ponderado EFI, se obtuvo un valor de 2.34, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

Finalmente luego del análisis FODA, se determina que la primera opción para la implementación del plan estratégico es el plan operativo No. 4 que es “Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura en la ciudad y provincia de Loja que permita dar a conocer el servicio de lavado y lubricado de la empresa “Lavadora San Sebastián”, cuyo presupuesto anual es de 2,760 dólares americanos.

Así mismo se concluye el concluye la presente investigación con la elaboración de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **SUMMARY**

This thesis project called "STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE WASHER AND lubricator SAN SEBASTIAN CITY" is the development of a strategic marketing plan to promote the development and growth of the company object of this study, which It has been made based on theoretical underpinnings of strategic marketing plans and information obtained by using field surveys in a total of 391 external customers, internal customers in August and an interview with the manager. Based on the information obtained, it states that the greatest opportunity that has the company in the external environment is "Tax rules formalize Ihasa economic activities through obligations, allowing access to special financial credits" and the greatest threat is the smuggling of as additives for goods vehicles, encouraging speculation in prices.

As strengths of the company among the most important it has been determined that the price of the service is well below the competition, the main weakness is the lack of business objectives, as well as the lack of a marketing plan is also presented besides not having a vision and mission that identify it.

According to the analysis of the EFE and EFI matrices, it is determined that the weighted EFE factor is 2.66, indicating that the company is not taking advantage of the opportunities and threats it can do much harm.

Regarding the weighting factor EFI, a value of 2.34 was obtained, which means that the company is weak internally.

Finally after the SWOT analysis, it is determined that the first choice for the implementation of the strategic plan is the operational plan No. 4 which is "Select and perform the respective contracts with the media with the largest circulation, tuning and coverage in the city and Loja province that allows to share the washing

and lubrication service company "Washer San Sebastian", whose annual budget is US \$ 2.760.

Likewise we conclude the research concluded this the development of the respective conclusions and recommendations.

### c) INTRODUCCIÓN

Hoy en día el cambio constituye la característica básica de la sociedad moderna esto significa que ninguna empresa puede sobrevivir y menos tener éxito sin prestar atención a las variaciones del entorno en el que se desenvuelve. El análisis permanente del entorno constituye el eje de la administración moderna.

En la Ciudad y Provincia de Loja, casi más de la mitad de la población se encuentra realizando actividades del carácter agropecuario, comercial, turística, y que no han podido avanzar en su crecimiento por la falta de diferentes circunstancias de índole económico, administrativo, cultural, social, tecnológico etc. El presente proyecto de investigación va encaminado a reformar la gestión de la empresa a través de un mejor posicionamiento en el mercado, con una atención eficiente hacia los clientes. Debemos estar conscientes que toda empresa que ofrece un producto debe hacer uso del marketing, porque hoy en día es el factor clave para vender o hacer conocer un producto y lograr un excelente posicionamiento en el mercado. Por ello el propósito fundamental radica en elaborar un plan estratégico de marketing, que contiene una temática abordada a través de criterios reales obtenidos por medio de las 391 encuestas a los clientes, 8 encuestas a los trabajadores de la empresa y una entrevista realizada al Gerente de la misma, en la que más adelante usted conocerá la realidad competitiva que tiene la empresa prestadora de servicios “LAVADORA Y LUBRICADORA DE VEHÍCULOS SAN SEBASTIÁN”, para él, desarrollo de la misma, la presente investigación se estructura de la siguiente manera: **Título**, en el cual se determina el tema de investigación. **Resumen**, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis, traducida al inglés.

**Introducción**, en esta se resalta la importancia del tema investigado, mediante el cual se tendrá un conocimiento global de todo el trabajo realizado y la estructura general de la tesis. **Revisión de literatura**, ésta consta de citas bibliográficas que contiene contextos teóricos acerca del plan estratégico de marketing, como son: sus conceptos e importancia de los temas más usados en el presente trabajo. **Materiales y Métodos**, apartado en el cual se detallan los métodos y técnicas aplicables en una investigación científica. **Resultados**, sección en la cual se parte detallando el análisis interno y externo de la empresa, reseña histórica, estructura organizativa, etc. A continuación se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades y los factores externos que son las Amenazas y Oportunidades, luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y valoración con sus respectivos porcentajes. Finalmente luego del análisis FODA, se determina que el análisis de la Matriz de alto impacto, en el cual se plantean los objetivos estratégicos. En la **Discusión de resultados** se plantea la visión y misión de la empresa, posteriormente se desarrollan los objetivos estratégicos como propuesta a desarrollar. **Las Conclusiones** en ella se determina las más importantes de la investigación que determinan el resultado del desarrollo de la tesis. **Recomendaciones**, se describe las situaciones más importantes obtenidas durante la aplicación del análisis de todo el trabajo investigativo, con el fin de que el gerente tome las medidas correctivas necesarias en beneficio de su entidad; **Bibliografía**, es la parte en donde se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del presente trabajo. **Anexos**, donde se encuentran los formatos de las encuestas, entrevista y resumen del proyecto inicial.

## **d) REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

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

#### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.**

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica de marketing tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica de marketing es un Plan Estratégico Corporativo, el cual

se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica de marketing no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso e ínter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica de marketing exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica de marketing: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica de marketing es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

### **ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA**

“Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

### **EL ANÁLISIS INTERNO.**

Implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

### **Análisis de la estructura organizacional de la empresa.**

Sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

### **Evaluación del desempeño actual de la empresa.**

Con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

### **Análisis Interno**

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

### **Análisis Gerencial específico y de Impacto**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

### **Técnicas no cuantitativas más Antiguas.**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

### **Método cuantitativos más antiguos.**

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable,

análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.”<sup>1</sup>

### **MODELOS BASADOS EN LA COMPUTACIÓN.**

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa: los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

### **MATRIZ FODA**

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

---

<sup>1</sup> [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

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

### **La estrategia FO.**

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

### **La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del

entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **La estrategia DA.**

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

### **La estrategia DO.**

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

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente

descontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.<sup>2</sup>

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

<sup>3</sup> BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 2010, Pág. 54

## **Análisis FODA**

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

“Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.”

### **Estrategias.**

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

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 2010, Pág. 55

- (1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- (2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.”

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.”<sup>5</sup>

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, el IPN con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2010, Pág. 57

### **La dimensión del tiempo y la matriz FODA.**

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

### **Complejidad de las Interacciones entre los Factores FODA.**

El Modelo conceptual provee un marco de trabajo que nos permite identificar relaciones, pero puede resultar sumamente complejo cuando se involucran muchos factores.

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

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

Diferentes relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial, por eso, se deben evaluar cuidadosamente cada una de las relaciones. Más aún, se sugiere que esta matriz es una manera relativamente simple de reconocer estrategias prometedoras que usan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo.”<sup>6</sup>

## **LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

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

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

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

### **Poder de Negociación de proveedores**

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la empresa por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2010, Pág. 58

concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la empresa.

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

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

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

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

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

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>7</sup>

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

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

---

<sup>7</sup> STANTON Etsel y Walker, 2009, F. Fundamentos de Marketing Pág. 22

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.<sup>8</sup>

### **Factores Críticos de Éxito**

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo.

Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito.

Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión.”<sup>9</sup>

### **VARIABLES Ambientales**

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

---

<sup>8</sup> STANTON Etsel y Walker, 2009, F. Fundamentos de Marketing Pág. 19

<sup>9</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2009. Pág. 84

Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual.

### **VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)**

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

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

**Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

### **VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)**

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

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

**Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja”<sup>10</sup>

## **DIAGNOSTICO**

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

Se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.”<sup>11</sup>

## **MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

### **Misión**

Alcanzar un alto posicionamiento en el mercado latinoamericano de la consultoría en línea, como resultado de brindar asesoramiento de alta calidad profesional en análisis FODA y de contar con clientes satisfechos

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2009, Pág. 85

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2009, Pág. 86

## **Visión**

Contribuir al desarrollo corporativo de pequeñas y medianas empresas que habitualmente no poseen los recursos humanos adecuados para el abordaje adecuado de esta herramienta tan importante de marketing estratégico.

## **Objetivos**

Proveer soluciones de consultoría en línea a pequeños y medianos empresarios de América latina, para que puedan alcanzar los objetivos comerciales deseados a un bajo costo.

## **Objetivos Estratégicos**

Son también conocidos como objetivos a largo plazo, buscan alcanzar las metas fijadas por la organización una vez que han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización.

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

### **Elección de los Objetivos Básicos**

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

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad
- Liquidación de la empresa<sup>12</sup>

### **Valores**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

### **Meta**

Es el fin u objetivo de una acción o plan. Por ejemplo: Mi meta es terminar la carrera el año próximo y después viajar a Estados Unidos.

La especie humana se auto define como la única capaz de entender y merecer los conceptos libertad y razón; continuando con esta idea absolutamente infundada y

---

<sup>12</sup> CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 2010, Pág. 11

arbitraria, considera que su existencia debe tener un objetivo más allá de vivir y respetar al resto de los habitantes del Planeta. Las metas son precisamente esos desafíos que se proponen las personas, que trascienden las necesidades naturales tales como la alimentación.

### **Táctica**

Es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito milicia se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación).

### **Actividades**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

## **Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.”<sup>13</sup>

## **Política**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente “Política”.

## **Presupuesto**

“Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2009, Pág. 87

de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.”<sup>14</sup>

## **MARKETING ESTRATÉGICO.**

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

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

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e

---

<sup>14</sup> CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 2010, Pág. 13

intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

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

**COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.

**BUENA ORGANIZACIÓN:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

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

### **Finalidad del Plan de Marketing.**

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

- **Descripción del entorno de la empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación

tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

- **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- **Alcance de los objetivos:** La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- **Captación de recursos:** De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- **Optimizar el empleo de recursos limitados:** Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- **Organización y temporalidad:** En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra

parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

- **Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

## **ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING**

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

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

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

### **Sumario Ejecutivo**

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan de marketing. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar,

detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

### **Índice del Plan de Marketing.**

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

### **Introducción**

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

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

### **Análisis de la situación**

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

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

- **Condiciones generales:** Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- **Condiciones de la competencia:** Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales

posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

- **Condiciones de la propia empresa:** Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

### **Análisis del Mercado Objetivo**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

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

### **Problemas y Oportunidades**

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas,

o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

### **Objetivos y Metas**

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

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

- **Deben tener un plazo de consecución:** Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- **Deben ser factibles:** Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- **Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan:** Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados

perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

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

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

### **Desarrollo de las Estrategias de Marketing**

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

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

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a

más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

### **Desarrollo de las Tácticas de Marketing**

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

### **Ejecución y Control**

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

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

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

### **Resumen**

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

### **Apéndices**

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por aquella a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización.”<sup>15</sup>

## **DECISIONES ESTRATÉGICAS**

### **Análisis de la Empresa.**

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a qué precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

### **Filosofía de la Empresa, su descripción y sus productos**

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

---

<sup>15</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.

Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de éxito son reducidas.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

Se debe describir el organigrama organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing.

## **Análisis del Mercado Objetivo: Consumidores**

“La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Es habitual realizar una segmentación del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc. El resultado final de la segmentación es que una empresa puede enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

## **Análisis del Mercado Objetivo, Clientes Industriales**

Las empresas que venden a otras empresas, tienen típicamente muy pocos clientes; además cada cliente industrial genera unas compras muy superiores a las que realiza el consumidor típico promedio. Al igual que con productos destinados a consumidores, es necesario segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial.

Algunos criterios a utilizar para segmentar el mercado industrial pueden ser: volumen de ventas de la empresa, número de empleados, aplicación o uso del producto, estructura orgánica, localización geográfica, etc.

Para los consumidores industriales es muy importante estudiar quien realiza la compra, quien toma la decisión final y quien tiene influencia en la decisión. Se debe, por tanto, estudiar cómo se llega a la decisión de compra, los criterios de compra, el proceso utilizado, etc. Típicamente, los responsables de tomar la decisión de compra constituyen el mercado primario, y las personas con influencia en la decisión son el mercado secundario.

### **Análisis de Ventas**

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

### **Conocimiento y Características del Producto**

Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

### **Ratios y Hábitos de Compra**

Se deben estudiar los ratios y los hábitos de compra para saber dónde, cómo y quien compra los productos de la empresa.

Hay que estudiar además la zona geográfica del producto. Con esta información es posible describir mercados nuevos que se ajusten mejor al producto.

La fidelidad a la marca es otro factor a tener en cuenta. Si un consumidor usa sólo un producto de una categoría, entonces, es fiel a la marca. Lo contrario se produce si utiliza varios productos similares.

### **El Precio**

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario,

un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto.

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.”<sup>16</sup>

## **MARKETING PROPIO FRENTE A LOS COMPETIDORES.**

“Este punto proporciona una idea del comportamiento de nuestra empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia.

---

<sup>16</sup> LOPEZ, OZUN. “Introducción a la investigación de mercados”.

Se debe revisar la empresa propia y los competidores en términos de ventas, mercado objetivo, posicionamiento, objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, técnicas de venta, promoción, servicio al usuario, publicidad, etc. Los datos de los años anteriores proporcionan una buena ayuda para proyectar técnicas en el futuro.

Es aconsejable observar tendencia en:

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa.
- Ratios de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia.

### **Análisis de la Demanda**

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- Mercado Objetivo: Se define en términos del número de compradores posibles.
- Zona Geográfica: Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada.

- Incompatibilidades: Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor consumo del producto.
- Compras medias anuales: El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las compras medias anuales por consumidor.
- Compras totales anuales: Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales.
- Factores adicionales: Aquí deben recogerse factores tales como el estado de la economía nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida, etc.

## **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa. Al desarrollar esta parte del Plan, conviene tener en cuenta:

### **Identificar Problemas y Oportunidades**

Cuando se describe un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. Sin embargo, hay que estar seguros de apuntar problemas y oportunidades apropiados para cada sección del análisis de la empresa.

Una forma sencilla de desarrollar el trabajo es identificar para cada paso del análisis de la empresa los problemas y oportunidades correspondientes.

### **Problemas**

Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.

### **Oportunidades**

Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

### **Problema u Oportunidad?**

Muchas veces lo que parece ser un problema es también una oportunidad. Resolviendo un problema es posible que se posea una ventaja diferencial sobre los competidores, los que constituye, de hecho, una oportunidad.

Los problemas y las oportunidades deben ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos. El razonamiento debe utilizar datos claves del análisis de la empresa, lo que permitirá soportar una documentación detallada.

Hay que tener presente que no se trata de buscar soluciones, habrá tiempo más adelante para eso. Es el momento de delimitar los puntos que merecen especial atención, sin intentar solucionarlos.

## **OBJETIVOS DE VENTAS**

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en término de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Los segundos son más subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

### **Diseño de los Objetivos de Ventas.**

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

#### **Establecer metas de ventas cuantitativas.**

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión final.

**Método externo:** En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las

estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.

**Mercado interno:** En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

**Método del exceso de gastos:** Para utiliza este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

### **Decidir los Objetivos de Ventas.**

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir

de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

### **Ajuste Cualitativo.**

Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo.

Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve resumen del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de lo esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la esperada, etc. Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta.

Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento actual; así se

sabría si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución.

### **Mercado Primario: Consumidores**

Determinación de los Consumidores: Se debe determinar el mercado primario. Hay que considerar: 1. La cantidad comprada, 2. El tamaño del mercado, 3. Que elige la competencia como su mercado objetivo y 4. El beneficio esperado en cada mercado considerado.

Si los que compran son diferentes a los usuarios hay que decidir quién constituye el mercado primario; unos u otros, o quizás ambos. Un ejemplo t pico lo constituyen los juguetes para niños, los usuarios son los niños, pero lo compradores sus padres.

### **Mercado Primario: Clientes Industriales.**

Determinación de clientes industriales: Se deben conocer los clientes industriales actuales en cuanto a su clasificación industrial; tamaño, geografía, aplicación del producto, estructura organizativa, antiguos y nuevos usos del producto, etc. Hay que determinar si es mejor concentrarse en los mayores clientes actuales o, si es mejor considerar clientes pequeños pero con gran potencial.

**Clientes con gran potencial:** Después de redefinir el actual mercado objetivo para explotar su potencial de compras, hay que comparar el mercado propio con

una clasificación de industrias para seleccionar aquellos clientes con mayor potencial. Tanto si ya son clientes nuestros como si no, los clientes con fuerte potencial son fundamentales y requieren un trato especial.

**Definir el proceso de decisión:** Una vez que los clientes industriales actuales y potenciales están segmentados, se determinará la secuencia del proceso de decisión y el criterio de compras; para esto es necesario saber quién realiza la compra, y si lo hace individualmente o en compañía.

### **Mercado Secundario: Consumidores y Clientes Industriales**

Concluido el proceso de determinar el mercado primario se debe prestar atención al mercado secundario:

#### **Consumidores:**

En el estudio del mercado primario se habrán descubierto grupos de usuarios con una tasa de uso muy alta pero pequeño en cantidad por lo que no estarán incluidos en el mercado primario. Estos grupos minoritarios forman parte de los consumidores secundarios. El resto del mercado secundario lo constituyen los grupos de influencia, que sin ser usuarios tienen gran influencia en las decisiones de compra.

#### **Clientes industriales:**

En este caso, el mercado secundario está constituido por empresas que sin ser grandes compradores mantienen un alto potencial de compras. Además, en

algunos casos se incluyen a los intermediarios como parte del mercado secundario.”<sup>17</sup>

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

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

---

<sup>17</sup> LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados".

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.

### **Estrategias estacionales.**

Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse.

### **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.

### **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.

**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 redoblar 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.

**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.

**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.

## **POSICIONAMIENTO**

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; 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 importantes 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.

## **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.

### **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 enfrente 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
- Adaptar 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 cuando 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.

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.

## **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Finalizado el análisis y fijado los objetivos del Plan a nivel de la corporación o de las unidades de negocio, es necesario desarrollar la Estrategia Funcional de Marketing, caracterizada por ser preferentemente descentralizada a nivel de unidad de negocio y por la naturaleza externa de su desarrollo. La esencia de la función es entender las necesidades del consumidor, potenciar nuevas necesidades y monitorizar su comportamiento.

Las decisiones que se deben tomar se refieren a por una parte a la elección del marketing mix: decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción. Por otra parte a las medidas y evaluación de la distancia entre objetivos y realizaciones en términos de las ventajas competitivas previstas. Al establecer el Plan de Marketing no debemos olvidar la referencia al despliegue funcional de los competidores (inteligencia externa). A pesar del carácter externo de la función de marketing debemos asegurar también la coordinación con las otras funciones (inteligencia interna). No conviene minusvalorar la importancia de estas dos dimensiones de la estrategia funcional. La gran ventaja competitiva de la industria japonesa radica, precisamente, en anteponer coordinación a especialización funcional. La rotación periódica de sus directivos funcionales enriquece su cultura de empresa evitando el aislamiento funcional. Como consecuencia, la empresa

japonesa reduce en un tercio el tiempo que en la empresa europea o norteamericana transcurre entre el desarrollo de un producto y su colocación en el mercado.”<sup>18</sup>

## **PRODUCTO, MARCA Y ENVASE.**

“Definida la posición del producto, hay que analizar si éste cumple las expectativas esperadas. El producto, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing mix; ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. El producto, su marca y su envase se identifican como una única entidad y es por lo que ambos factores se consideran en un único aparatado.

### **Producto**

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio; en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "producto" engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio.

**Atributos del Producto.** Se debe prestar especial atención a si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. A este respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que

---

<sup>18</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para éste, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

### **Segmentación del Producto.**

El objetivo de la segmentación del producto es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes tamaños en relación a diferentes usos del producto.

Otra vía de segmentación es utilizar diferentes características del producto para atraer diferentes mercados objetivos. Habitualmente, un producto nuevo no necesita segmentarse mucho, pero cuando aumenta la competencia la segmentación es esencial.

### **Innovación del Producto.**

Otro aspecto importante en el análisis es el relativo a las innovaciones técnicas. El futuro será de quien preste atención continua a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación: 1) nuevos usos para producto viejos; 2) mejoras del producto; 3) extensión de una línea de productos y 4) nuevos productos.

### **Costos del Producto.**

Finalmente deben analizarse los costos de los productos. Si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotarlo; así se podrá ser

más competitivo en el precio o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

### **Desarrollo de un Plan para el Producto.**

Lo primero es establecer los objetivos para el producto, para ello es posible fijarse en uno o más de los cinco aspectos siguientes:

- Desarrollar nuevos productos.
- Desarrollar líneas nuevas para una marca existente.
- Desarrollar nuevos usos para productos existentes.
- Mejora de productos.
- Encontrar vías más eficientes para producir o vender el producto.

Además de considerar uno o varios de los factores anteriores, habrá que incorporar aspectos específicos relativos a la distribución.

### **Marca**

La marca es el nombre del producto, servicio o empresa. Los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento del producto.

### **Desarrollo de una Marca.**

La selección de un nombre para un producto es una operación delicada. Es preferible utilizar un procedimiento que en términos generales consistirá en:

- Establecer los objetivos de la marca.

- Establecer el Plan de Marca.
- Establecer una lista de propiedades para la marca.
- Selección del nombre.

### **Precio**

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo. El Plan para el Precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios.

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchas factores que afectan el precio del producto, tales como:

### **Costos.**

El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales necesarios para la fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas, etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables; los costos fijos son los que se producen independientemente de la cantidad del producto vendido; los costos variables son proporcionales a la cantidad del producto vendido. Una política agresiva de precios debe asegurar que se cubran los costos variables, de otro

modo sería conveniente revisar la viabilidad del producto. De todas formas una política tan agresiva solo puede mantenerse a corto plazo, en el largo plazo se debe asegurar que el precio cubra tanto los costos fijos como los variables y proporciones un beneficio adecuado.

### **Competencia.**

Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

### **Tipo de Producto.**

El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, y debido a que ya existe mucha competencia en el sector, los precios prácticamente vienen fijados por el mercado.

### **Distribución**

La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor de que compre el producto. La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada.

Se define la distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un Plan de Distribución hay que

considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

### **Penetración o cobertura del mercado.**

Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cuál es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado. Por el contrario, si debido a una mala planificación anterior existen más centros de distribución de los necesarios para abastecer el mercado, se debe pensar en cerrar alguno(s) de ellos.

### **Tipo de mercado.**

Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.

Si el producto es nuevo y todavía está en fase de prueba, los niveles de producción serán bajos y se precisarán canales de distribución específicos y limitados. Incluso, el producto puede requerir personal de venta concreto debido a su complejidad y novedad. En esta situación se debe estudiar primero el tipo de vendedores necesario antes de establecer objetivos de distribución.

Cuando el producto ya está establecido, los niveles de producción serán elevados y el uso del producto estará estandarizado; como consecuencia no se necesitará un procedimiento especializado de venta. Puede ser apropiado utilizar

autoservicios o venta en máquinas automáticas este es un medio de distribución en que el consumidor realiza la compra sin necesidad del vendedor.

### **Geografía.**

En el análisis de la empresa se ha estudiado el mercado objetivo por zonas geográficas; esta información debe considerarse aquí para analizar los canales más adecuados en las diferentes regiones de venta. Si el potencial de compra de una zona geográfica es notablemente superior al resto, debe estudiarse una distribución específica.

### **Tiempo.**

El producto puede no consumirse por igual en las diferentes épocas del año; cuando se produce esta situación se debe prever una distribución adecuada en el momento más desfavorable. En este punto, los planes de distribución deben considerar una planificación a medio / largo plazo.

### **Desarrollo de un Plan de Marketing para la Distribución**

- El primer paso consiste en establecer objetivos cuantitativos de distribución para los cuatro factores anteriores: penetración, tipo de mercado, geografía y tiempo.
- El segundo paso consiste en establecer diversas alternativas de distribución, teniendo en cuenta la venta al por menor y empresas de servicios y la venta al por mayor y empresas con clientes industriales.

## **Personal de Ventas**

Es necesario estudiar el personal de ventas y el programa de ventas, ya que ambos factores constituyen el contacto día a día de la empresa con el consumidor. Para las empresas que venden fundamentalmente a clientes industriales, el personal de ventas incorpora el factor humano en el marketing mix. En todo caso, el personal de ventas es la unión fundamental entre la empresa y su mercado objetivo.

El tema del personal de ventas hace referencia a todas las operaciones que se llevan a cabo en el punto de venta, oficina, almacén u otros entornos como la venta puerta a puerta, el tele marketing, etc. Esto incluye la contratación y la dirección del personal de ventas, la gestión del stock en el punto de venta, la preparación del producto para la venta, así como la presentación y mantenimiento del producto, el trato hacia el cliente, etc.

Algunos factores que afectan al personal de ventas y que hay que tener en cuenta son:

### **Mayoristas y empresas con clientes industriales.**

Al diseñar el personal de ventas hay que pensar en mercados intermedios. Se considerará otro tipo de información medible: el número de llamadas telefónicas, número de demostraciones realizadas, número de congresos o exposiciones, etc. Este tipo de parámetros proporciona una orientación en cuanto a la fuerza de ventas y constituye una ayuda cuando se analizan los resultados obtenidos por el personal de ventas.

**Los mayoristas utilizan tres métodos para vender su producto.**

Método directo, método indirecto, distribuidores y método mixto. La decisión sobre qué método se utilizará se debe tomar después de considerar aspectos como:

**Determinar si el mercado es horizontal o vertical.**

Un mercado vertical es el constituido por una o dos empresas; es muy especializado y el número de detallistas es muy pequeño. Se utilizará el método directo, normalmente, ya que la venta depende mucho de las relaciones personales. No obstante, si el mercado es horizontal se preferirá el método indirecto.

**Calidad del producto.**

Con un personal de ventas propio se puede controlar la fuerza de ventas, por esta razón las empresas con productos de alta calidad prefieren el método directo.

**El potencial del mercado.**

Si se dispone de un único producto con un potencial de ventas limitado, es muy difícil generar suficiente demanda que justifique el costo de un personal de ventas propio.

**Concentración geográfica.**

Si el mercado se encuentra concentrado geográficamente es más fácil ir directamente hasta los consumidores; en otro caso se optará por utilizar el método indirecto.

**Aspectos técnicos del producto.**

Cuanto más técnico sea el producto, más justificado será disponer de un equipo propio de ventas.

**Producto específico o estándar.**

Si el producto es estándar es posible distribuirlo a través de varios canales y aplicar diferentes métodos de ventas.

**Fuerza financiera de la empresa.**

El método directo es más caro de llevar a la práctica (aunque puede dar mejores resultados). Como consecuencia la empresa sopesará las diferentes opciones de distribución en cuanto a su costo de implantación.

**DESARROLLO DE UN PLAN PARA EL PERSONAL DE VENTAS****Establecer criterios para el personal de ventas.**

Los criterios del personal de ventas y las operaciones de venta necesarias deben especificarse tanto como sea posible y deben incluir los siguientes puntos:

**Para Detallistas y Empresas de Servicios:**

Contacto con el cliente, porcentaje de compradores frente al total de personas que se acercaron al establecimiento;

Comportamiento del cliente, porcentaje de usuarios a los que se ha convencido para que prueben el producto o asistan a una demostración; y los ratios de venta específicos para la empresa.

**Para Mayoristas:**

El número y tipo de empresas con las que se precisa contactar a través del equipo de ventas;

El número de pedidos realizados por cada empresa;

Ratios de venta, número de contactos frente al número de ventas;

El volumen del negocio por vendedor; y

**El entorno de ventas.**

Un minorista debe decidir si es más conveniente implantar un autoservicio o si se utilizará venta por teléfono o venta puerta a puerta. Un mayorista puede optar por un método directo, indirecto o mixto de ventas.

**Los parámetros operativos del equipo de ventas.**

Hay que decidir la estrategia en cuanto a remuneración de los vendedores, responsabilidad otorgada, método de pago, etc.

**Incentivos de venta.**

Si se van a emplear incentivos de venta, éste es el momento de describir el criterio a utilizar.

**Desarrollo de Objetivos promocionales**

Los objetivos promocionales y los objetivos de marketing son similares ya que ambos se diseñan para afectar al comportamiento humano. La diferencia es que los objetivos de promoción tratan de lograr un incremento de ventas a corto plazo.

Por lo tanto, los objetivos promocionales deben incluir a un incremento de ventas, ser específicos y medibles, ajustarse a un periodo de tiempo limitado, incluir restricciones presupuestarias y previsiones de beneficios y enfocarse para afectar el comportamiento del mercado objetivo.

### **Paso 1: Revisar las estrategias de marketing.**

Hay que revisar las estrategias de marketing, poniendo especial atención a aquellas que se constituyeron bajo la perspectiva de la promoción, y también aquéllas que permitan aplicar la promoción como herramienta de trabajo. Una estrategia estacional puede ser realizarse con una promoción.

### **Paso 2: Revisar los objetivos de marketing.**

Se revisa cada estrategia de marketing seleccionada en el paso anterior y sus objetivos correspondientes. Para cada objetivo se estudiará la necesidad que se piensa satisfacer y el mercado objetivo.

Si los objetivos de promoción se diseñan teniendo en mente los objetivos de marketing, se asegura una buena probabilidad de éxito.

### **Paso 3: Formular objetivos de promoción cuantificables.**

Combinando los objetivos y estrategias de marketing hay que formular objetivos de marketing medibles. Las consideraciones de tiempo, lugar y cantidad deben incorporarse en la proposición del objetivo de promoción para definirlo lo más específicamente posible.

Las limitaciones de tiempo y lugar deben ser consistentes con las restricciones correspondientes en la estrategia del Plan de Marketing. Además existirá una limitación presupuestaria. La promoción puede utilizarse para abrir el producto a nuevos mercados; en este caso es posible que la promoción implique pérdidas, existiendo no obstante limitaciones presupuestarias. La cantidad de producto a vender durante la promoción debe ser realista. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo es la mejor ayuda para decidir si es posible modificar el comportamiento del consumidor a través de una promoción.

Hay que recordar que la promoción es una herramienta del marketing, aunque no la única. Esto significa que no es posible lograr la estrategia prevista a base de promociones.

### **Plan de Promoción y su Ejecución**

Una vez establecidos los objetivos de promoción, hay que formular el Plan que los una. Este debe incluir: 1. Tipo de promoción; 2. el incentivo de la promoción; 3. si se implementará una promoción abierta o cerrada; y 4. el criterio de recompensa.

El primer punto sobre el que decidir, es el tipo de promoción a emplear, pues hay muchos métodos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

El incentivo de la promoción debe incluir la recompensa para el consumidor. Puesto que la recompensa puede afectar el comportamiento del consumidor, hay

que elegir algo que estimule la demanda tanto como sea posible; es decir, que sea apetecible para todos los consumidores.

Una promoción puede ser abierta o cerrada, existiendo grados intermedios. Una promoción es abierta cuando se ofrece un incentivo adicional por la compra, pero sin requerir ninguna acción adicional por parte del consumidor; por ejemplo, llévase tres y pague dos. Es cerrada cuando se ofrece el premio al consumidor, pero éste debe hacer algo para acogerse a la oferta; un ejemplo puede ser el cupón que el consumidor debe enviar a la empresa.

Una promoción abierta genera más participación de parte de los consumidores. En general, las restricciones reducen el interés de los consumidores, su propensión a la respuesta y la efectividad de la promoción. No obstante, la mayor participación en la promoción abierta hace que sea más costosa. Hay que recordar que una gran promoción no tiene porqué reducir el beneficio, ya que el descenso en el margen del beneficio puede compensarse con el aumento de ventas.

## **DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN**

### **Paso 1: Revisar los Objetivos de Promoción.**

Hay que revisar los objetivos de promoción para estar seguro de entender que se pretende conseguir. Se debe tener muy claro a quién va dirigida la promoción y los resultados medibles que se esperan.

**Paso 2: Revisar los Problemas y Oportunidades.**

La revisión de los problemas y las oportunidades aporta ideas para saber qué debe perseguirse al desarrollar el Plan de Promoción.

**Paso 3: Formular el Plan de Promoción.**

El Plan de Promoción debe incorporar los factores ya mencionados: tipo de promoción, el incentivo de la promoción, si se empleará una promoción abierta o cerrada y el criterio de recompensa.

**Paso 4: Desarrollar Alternativas de Ejecución.**

El siguiente paso es desarrollar varias alternativas de ejecución del Plan de Promoción. Hay muchas formas de poner en marcha el plan elegido, y debemos seleccionar la más conveniente.

**Paso 5: Calcular el Costo y el Potencial de la Promoción.**

Hay que prever los gastos de cada promoción en el Plan de Marketing. Deben incluirse todos los costos asociados con la entrega del regalo al cliente, los gastos en información, etc. No hay que incluir los gastos publicitarios corrientes de la empresa.

La promoción debe sustentarse por sí sola. Esto significa que deben sopesarse los gastos adicionales de la promoción frente al incremento de ventas previsto; si el resultado es negativo debería pensarse en utilizar otro método para incrementar las ventas.

### **Paso 6: Promoción a Largo Plazo.**

Una vez desarrollados todos los aspectos del Plan de Promoción hay que pensar en posibles formas de realizarlo. Para cada alternativa se estudiará su rentabilidad económica.

Es el momento de elegir la alternativa que optimice los logros con las limitaciones presupuestarias descritas. La elegir el método de ejecución hay que intentar que las diferentes promociones encajen adecuadamente. Una buena idea es reflejar las diferentes acciones en un calendario para comprobar posibles conflictos.

### **Promoción a Largo Plazo**

Los planes de promoción deben realizarse desde el punto de que conseguir los objetivos de promoción no es el resultado final, mas bien se trata de apoyar a la Estrategia de Marketing General. Teniendo esta idea en la mente, la promoción puede integrarse con éxito en las previsiones del Plan de Marketing a Largo Plazo.

La idea es conseguir diferentes fieles; se comienza con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal.

De este modo, es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con la imagen que el consumidor se ha hecho del mismo.

## **Publicidad**

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

### **Los anuncios ayudan a vender.**

Como mínimo, para que el anuncio ayude a vender, debe llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto. Si el consumidor no conoce el producto no lo comprará; es decir, hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran.

Además de que el cliente conozca el producto, se necesita que tenga una actitud positiva hacia él; hay que lograr que el cliente vea en el producto aquello que está buscando, que destaquen sus cualidades positivas y que sus defectos pasen desapercibidos.

Una vez que el usuario conoce el producto y tiene una actitud positiva, los anuncios deben incitar a la acción, deben provocar su compra. Hay veces que los anuncios por sí mismos no logran este objetivo, pues se necesita disponer de un buen lugar de compra, de una presentación adecuada, etc. Por esta razón los

objetivos a lograr mediante los anuncios deben formularse antes de analizar esos factores.

Antes de desarrollar los aspectos relativos a la publicidad en el Plan de Marketing, hay que decidir lo que se pretende alcanzar: dar a conocer el producto, crear una imagen positiva, diferenciarle de la competencia, anunciar promociones, etc.

### **El Proceso de Generar Anuncios**

Debido a su creatividad y a su subjetividad, se piensa que el proceso de generar anuncios es una cuestión de artistas más que de técnicos; esto es verdad hasta cierto punto, pero también es verdad que la mejor manera de diseñar un buen anuncio es usar un método disciplinado que defina los objetivos, desarrollar el programa, y detallar la forma de llevarlo a cabo.

Al comienzo es habitual disponer de muchas ideas; de todas formas, antes de llegar a ponerlas en práctica es conveniente seguir un proceso sistemático. Se lograrán así, anuncios más eficaces, más a tono con el mercado, que reflejen el posicionamiento del producto y con más posibilidades objetivas de éxito.

#### **Paso 1: Objetivos de los anuncios.**

Los objetivos detallan lo que se quiere lograr, deben describir lo que se quiere mostrar, el efecto que se pretende conseguir y deben relacionarse con el mercado objetivo.

Al formular los objetivos se debe prestar especial atención a escribir datos y cifras medibles. Aunque no se disponga de los medios necesarios para estudiar la efectividad de los anuncios, hay que imponerse objetivos en cuanto a porcentaje de clientes a los que se pretende llegar, porcentaje de clientes que recordarán el producto y porcentaje que estará dispuesto a realizar la compra.

## **Paso 2: Programa de Anuncios.**

El programa es el catalizador de los anuncios; proporciona la dirección para determinar lo que se quiere comunicar y cómo se quiere comunicar. Describe la personalidad de los anuncios y es una guía para las personas que llevarán a cabo los anuncios.

El programa a desarrollar cobra mayor importancia cuando el anuncio se va a contratar con una agencia publicitaria, en cuyo caso aquél se convierte en el documento básico de trabajo. El programa no debe inducir a error en cuanto a la descripción del producto, beneficios específicos y exigencias necesarias.

Hay que tener en mente el posicionamiento elegido para el producto a la hora de escribir el programa del anuncio, se debe intentar que el anuncio se enfoque directamente a la imagen que se pretende dar del producto.

Para las grandes empresas es habitual confeccionar subprogramas. Aunque existe uno genérico, se desarrollan otros más concretos para diferentes gamas. Sin embargo, es fundamental que exista un nexo entre todos ellos, de este modo cada anuncio refuerza todos lo demás. Obviamente se producen excepciones

cuando se comercializan productos muy diferentes o van dirigidos a mercados particularmente concretos.

### **Paso 3: Elementos de Ejecución del Anuncio.**

Muchas veces la ejecución del anuncio no se describe en el Plan de Marketing, sino que se realiza en un anexo independiente. Este anexo incluye toda la información necesaria para los que realicen el anuncio. Cuando llega el momento de ejecutar el anuncio se puede incluir información adicional no recogida anteriormente.

Otra consideración importante sobre la ejecución es la legalidad del anuncio; se debe asegurar que todo lo que se incluye en el anuncio pueda documentarse. En este punto o en el anexo deben incluirse todos los textos legales que afecten el anuncio. Muchos anuncios se mueven en una fina línea entre lo que es legal y lo que no lo es. Se debe describir el soporte legal que se utilizará para cada reclamación previsible.

### **Medios de Comunicación.**

Conocidos los mensajes promocionales y de imagen que se comunicarán al exterior, el siguiente paso es preparar un Plan para los Medios de Comunicación, ya que los gastos asociados pueden ser considerables.

El trabajo relacionado con los medios de comunicación puede dividirse en dos partes: planificación y ejecución. El objetivo último es lograr el número óptimo de mensajes para el mercado objetivos al mínimo costo posible en el medio de

comunicación más acorde con el producto, siendo habitual recurrir a una agencia publicitaria que se ocupe al menos de la ejecución de este punto del Plan.

### **Aproximación al Plan de Medios de Comunicación**

Es estudio sobre los medios de comunicación analizará cuatro puntos, a saber; revisar la información necesaria, desarrollar objetivos, escribir el plan y calendario y el estudio presupuestario.

#### **Paso 1: Revisar la información necesaria.**

La mayoría de los datos necesarios se encontrarán en los datos de la empresa; pero conviene disponer al menos de datos sobre los últimos tres o cinco años. Entre los datos precisos se puede destacar: Análisis de la competencia: principales competidores, cuotas de manejo, crecimiento, etc.

#### **Paso 2: Desarrollar Logros.**

Los logros deben proporcionar una visión clara y definitiva en las siguientes áreas críticas:

A quien se dirigen los anuncios:

Zona geográfica donde se implantará

Época del año en la que aparecerán los anuncios.

Los objetivos de la comunicación.

Detallar objetivos presupuestarios.

Establecer métodos de medida con respecto a los medios de comunicación.

### **Paso 3: Escribir el Plan.**

En este paso hay que decidir sobre los siguientes puntos:

Un sumario de los medios de comunicación que se piensan utilizar.

El uso específico que se dará a cada medio.

Concretar cuando se usará cada medio y en que niveles.

Hay que pensar en emplear diferentes opciones flexibles ya que ante un cambio en los objetivos de ventas, en el presupuesto, o en el programa de promoción, habrá que optar por diferentes alternativas en cuanto al programa sobre los medios de comunicación.

### **Paso 4: Calendario y Estudio Presupuestario.**

El paso final consiste en hacer una representación gráfica de las actuaciones previstas, al menos para dos posibilidades de planificación de medios de comunicación. En el "planning" resultante se deben comparar para las diferentes opciones los costos, los medios de comunicación incluidos, el uso que se hace de cada medio, su peso relativo, etc.

El resultado definitivo se compone de dos cosas: el calendario, que bien puede consistir en diferentes gráficos para diferentes mercados o periodos de tiempo; y en segundo lugar un estudio presupuestario lo más detallado posible, por mercados, por meses, por productos, etc.

## **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.

### **Desarrollo del Presupuesto**

Es posible usar estos métodos:

#### **Método 1: 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.

### **Método 2: 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 3: 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.

## MARCO REFERENCIAL

### LAVADORA DE VEHÍCULOS.



Establecimiento o negocio proveído con los equipos necesarios para limpiar, tanto por dentro como por fuera, los vehículos. “El servicio de lavado de vehículos es una actividad de carácter intangible, a través de la cual el cliente busca satisfacer la necesidad de limpieza de su auto. Se caracteriza por ser realizado por personas, incluso cuando hay máquinas en el proceso.

### MAQUINAS DE LAVADO VEHICULAR



Los equipos móviles son aquellas máquinas que permiten realizar lavados para vehículos de forma manual. “Cuentan con un depósito de agua limpia de 60 litros, otro para escurrir los paños mojados, una lanza pulverizadora regulable, manguera de largo alcance (que permite lavar un vehículo sin necesidad de mover la máquina), una batería de 12V (la misma requiere cargarse sólo 2 o 3

horas, una vez por semana), bomba de presión, gavetas para guardar los distintos elementos utilizados durante el lavado y una aspiradora.

Las máquinas de lavado han evolucionado con el paso del tiempo, antiguamente los lavados de vehículos se efectuaban a mano o con mangueras de agua. La evolución ha llevado al ahorro de agua ya la utilización de agua a presión que hace que arrastre el polvo y arranque mejor la suciedad adherida al vehículo.

Se ha pasado de realizar todo el proceso de lavado con un solo tipo de agua a tener la posibilidad de usar diferentes calidades de agua. Actualmente la práctica totalidad de las instalaciones de lavado funcionan con al menos dos tipos de agua (red para la fase de lavado y desmineralizada para las fases de enjuague y encerado) pudiendo utilizarse en otros casos agua descalcificada.

Asimismo, debido a las exigencias medioambientales actuales, cada vez más se reutilizan parte de las aguas residuales depuradas como aguas recicladas en algunas fases del lavado, llegando a ahorrar de un 20 hasta un 75% del agua de consumo de estas instalaciones. Por otro lado las instalaciones de lavado también han evolucionado en su nivel de automatización Cuando se utilice agua de la red de distribución de AFCH no es preciso realizar ningún tratamiento de desinfección al tratarse de un agua cuya calidad bacteriológica está garantizada. En el caso de existencia de depósitos previos o intermedios o tramos que favorezcan la pérdida de la capacidad del desinfectante del agua, se valorará la necesidad de realizar un tratamiento de desinfección.

En muchos casos, el aprovechamiento de aguas subterráneas, residuales depuradas no potabilizadas (redes secundarias), o recirculadas del propio sistema para la limpieza de vehículos, es muy necesario para obtener un ahorro general de agua y así se contempla en los planes de muchos Organismos de las diferentes Administraciones que regulan el uso del agua. No obstante, en estos casos, debe establecerse un tratamiento previo que permita garantizar la calidad microbiológica del agua de aporte al sistema de lavado.

La desinfección del agua puede realizarse en un depósito previo para permitir el tiempo de contacto necesario, mediante un biosida autorizado o un sistema físico o físico-químico.

Si se emplea agua reciclada, ésta sólo puede ser utilizada en la primera fase de lavado (lavado con jabón), lavado de bajos y altas presiones de máquinas automáticas. El enjuague debe realizarse siempre con agua de red o desmineralizada. Los sistemas de lavado se diseñarán cuidando que sus elementos sean fácilmente accesibles y desmontables para su limpieza y mantenimiento.

El diseño de la instalación debe considerar asimismo, su aislamiento del exterior mediante la instalación de cerramientos, tipo mamparas o puertas automáticas en función del tipo de lavado, que disminuyan la salida de aerosoles al medio. La presión del agua de la instalación se ajustará siempre a las especificaciones de las boquillas. Una presión excesiva aumenta el nivel de aerosolización. Si es preciso se instalarán reductores de presión.

## **e) MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

#### **RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS**

Para la presente investigación de tesis y para su desarrollo se utilizó los siguientes materiales:

- ✓ Esferográficos, hojas de papel boom A4, borradores, etc.
- ✓ Material Bibliográfico
- ✓ Equipo de computación
- ✓ Movilización
- ✓ Copias
- ✓ Impresión de trabajo
- ✓ Empastados.

#### **FINANCIAMIENTO.**

El financiamiento será asumido en su totalidad y por cuenta por la aspirante.

#### **MÉTODOS**

La metodología que se utilizó para el presente trabajo de investigación se basó en los siguientes métodos y técnicas

#### **MÉTODO HISTÓRICO.-**

Este método está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o

fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones historias fundamentales.

El presente método permitió alcanzar datos reales y determinar el diagnóstico situacional de la Empresa en estudio.

### **MÉTODO INDUCTIVO:**

Este método consiste en partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos asimilados.

Alrededor de este proceso se efectuó un trabajo de campo, que consistió en realizar una entrevista al Gerente de la empresa “Lavadora y Lubricadora San Sebastián”, encuestas a los clientes internos y encuestas a los clientes externos fijos de la empresa. La misma que sirvió para recolectar datos acerca de aspectos relacionados con 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.

Permitió conocer de forma general el panorama del mundo de marketing de las empresas y ayudó a proceder con el desarrollo del plan estratégico de marketing en estudio.

### **MÉTODO ESTADÍSTICO:**

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cuantitativos de la investigación.

El presente método se utilizó al momento de realizar las tabulaciones de las encuestas de clientes internos y externos de la empresa en estudio.

### **TÉCNICAS:**

#### **La Observación.**

Esta técnica permitió observar detalladamente los acontecimientos en el lugar propio de su existencia, de tal forma que no se perdió el contexto o se interrumpió los acontecimientos cotidianos que se desarrollan en la empresa; además se observó documentos que fueron los referentes de motivo central de la investigación.

#### **La Entrevista.**

Se utilizó al momento de formular la entrevista al Sr. Gerente, de la empresa en estudio, criterios, orientaciones y consejos que fueron tomados en cuenta en el desarrollo de investigación.

### La Encuesta.

Se diseñó dos encuestas, una para los clientes externos fijos de la empresa y otra para los clientes internos o trabajadores que laboran en la misma, con la finalidad de captar la información, tabularla, graficarla y analizarla.

### MUESTRA.

Permitió conseguir una representación relevante sobre todo de los clientes que mantiene actualmente la empresa (LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN), estableciendo un margen de errores (generalmente del 5%).

La empresa (LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN), según un respectivo análisis sobre clientes externos se puede manifestar que la empresa cuenta con un catastro de clientes de 16824 considerados fijos, según datos determinados entre los ingresos que hacen uso del servicio todo el año en este caso se estableció como muestra partiendo del año 2014 hasta el primer del trimestre del año 2015.

En función y aplicación de la fórmula expuesta se establece el número de encuestas a aplicarse a los clientes externos de la empresa.

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

$$n = \frac{16824}{1 + 16824 * (0.05)^2}$$

$$n = \frac{16824}{1 + 16824 * 0.0025}$$

$$n = \frac{16824}{1 + 42,06}$$

$$n = \frac{16824}{43,06}$$

$$n = 390,71$$

**391 Encuestas**

De acuerdo a los datos obtenidos de la aplicación de la formula se puntualiza que la empresa tendrá que aplicar 391 encuestas a los clientes de la Empresa (LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN),

En cuanto al gerente de la empresa, (LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN), se le realizará una entrevista.

En cuanto a lo referente a los empleados o clientes internos que son un total de 8 la empresa, (LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN), aplicará una encuesta en función de la siguiente nomina que se establece a continuación.

**CUADRO N° 1  
PERSONAL DE LA EMPRESA**

<b>N°</b>	<b>CARGOS</b>
1	Secretaria – Recaudadora
2	Contadora
3	Guardián
4	Bodeguero
5	Vendedora de almacén de lubricantes
6	Operador 1 Lavador
7	Operador 2 Lavador
8	Operador 3 Lavador

Fuente: La Empresa  
Elaboración: La Autora

## f) RESULTADOS

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

**Grafico N° 1**



**Fuente:** Foto Empresa  
**Elaboración:** La Autora

### HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa (LAVADORA Y LUBRICADORA DE VEHÍCULOS SAN SEBASTIÁN), motivo de estudio inicia sus operaciones en el mes de noviembre del año 2009.

La actividad económica de la empresa es el prestar el servicio de lavado y lubricado de vehículos livianos y pesados, su propietaria es la Sra. Narda Lara Granda, con registro único de contribuyente número, 1103245922001.

La empresa en mención está ubicada al norte de la ciudad de Loja en la vía antigua a Cuenca, sector salapa, sus instalaciones o espacio físico abarcan un perímetro muy amplio que brinda todas las facilidades del servicio a todo cliente tanto propietarios de automotores pequeños como grandes, su materia prima principal para prestar el servicio agua es bastante suficiente ya que se abastece de aguas tomadas bajo concesión del canal de riego de la parroquia Santiago, garantizando de esta manera un buen servicio.

El capital que inició sus actividades económicas es de \$35.500 dólares.

La empresa cuenta con el siguiente personal:

- Gerente
- Secretaria Recaudadora.
- Contadora
- Guardián.
- Bodeguero
- Vendedora de Almacén de lubricantes.
- 3 Operadores Lavadores

En la actualidad se encuentra ubicada en el mismo lugar que inició su actividad comercial, laboran en el horario de 08:00 a.m. hasta las 19h00 p.m. horario acorde para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.**

La lavadora y lubricadora “SAN SEBASTIÁN” su eje principal donde gira el negocio negocios, es la prestación de servicios de lavado y lubricado de automotores tanto livianos como pesados y tiene como objetivo principal brindar un servicios de gran calidad y con tarifas competitivas de acuerdo al mercado local, con el propósito de satisfacer a cada uno de los clientes cuenta con una gama de servicios y aditivos, necesarios para el buen funcionamiento de los automotores.

El servicio que presta la lavadora es, un lavado de vehículos con un sistema que permitirá la optimización del principal recurso que vendría a ser el agua, aportando con esto a una responsabilidad social, además también utiliza el menor tiempo posible empleado en el lavado del vehículo.

### **Niveles del Producto**

- Servicio Central: Lavado del vehículo.
- Lavado del vehículo, optimizando el tiempo del cliente y contribuyendo al medio ambiente con el ahorro del líquido vital.

### **DETALLES DEL SERVICIO**

#### **LAVADO EJECUTIVO**

Lavado y encerado del vehículo

Limpieza de llantas y aros

Limpieza de vidrios interior y exterior

Limpieza de guarda fangos interno

#### **LAVADO COMPLETO.**

Lavado y encerado del vehículo

Limpieza de llantas y aros

Limpieza de vidrios interior y exterior

Limpieza de guardalodos interno

Aspirado de alfombras, asientos y cajuela

Acondicionado de tablero y puertas

## **SERVICIO DE LUBRICADO.**

Utilizado las mejores marcas en aceites, grasas, filtros y otro tipo de aditivo la lavadora realizara los cambios de aceite tanto para vehículos livianos como pesados.

## **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”.**

Luego de haber realizado una ligera descripción del momento histórico de la empresa, es necesario hacer un análisis descriptivo de la situación actual de la misma. Este análisis nos va a dar la posibilidad de encontrar cada una de las diferentes fuerzas o aspectos positivos internos y externos, como también los factores negativos de la empresa y los provenientes de su entorno.

### **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO**

Las oportunidades están afuera de la empresa, ligadas al mercado, a los consumidores, a la posición relativa que tiene un servicio respecto de su entorno competitivo. Es preciso balancear las prioridades y dedicar mayores esfuerzos y dinero al análisis externo, porque existe una tendencia a la introspección.

Se han producido profundos cambios en el acceso a la información, en las costumbres, formas de comprar, educarse, alianzas entre países. Es seguro que lo único seguro es el cambio. Y para poder tomar ventajas habrá que estar atento, predispuesto a escuchar y a aprender.

Es así que, dentro del análisis externo para la “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”, se analizará los siguientes factores:

- ✦ Económico.
- ✦ Tecnológico.
- ✦ Político.
- ✦ Legal.
- ✦ Geográfico.
- ✦ Social.
- ✦ Ambiental
- ✦ Fuerzas de Porter.

#### **FACTOR ECONÓMICO.**

Al igual que la mayoría de países de la región, la economía ecuatoriana es dependiente y vulnerable a las contingencias y dinámicas del mercado externo, a la lógica de negociación de las políticas acordadas con los organismos financieros internacionales y a los efectos derivados de los desastres naturales que amenazan constantemente la sostenibilidad de su población.

Este factor económico que es necesario tomarlo en cuenta es la globalización de la economía, ya que el libre ingreso de contrabando de mercadería de diferentes países como Colombia y Perú, en cierta forma han perjudica al sector local empresarial sean estas de producción o servicio.

Así mismo dentro de este análisis económico como factor externo es la relacionada con la disposición de productos hábiles para el tratamiento y lavado de vehículos, donde la empresa tiene que realizar reajustes importantes para la adquisición de buenos aditivos y a costos moderados que permitan brindar un servicio de calidad, y tratar de cuidar a la empresa de especulaciones por parte de la competencia.

### **FACTOR TECNOLÓGICO**

De forma general se puede mencionar que la tecnología avanza día a día lo cual hace que este factor se comporte de una forma dinámica y siempre este en proceso de innovación. Tal es el caso de que en los últimos años la tecnología ha ofrecido una serie de alternativas que permiten optimizar los procesos productivos y de servicio de las empresas. Particularmente se puede mencionar que en lo que se refiere a los procesos de prestación de servicio de lavado de vehículos, la tecnología ofrece una serie de innovaciones en cada uno de los proceso que implica el lavado del vehículo, tal es el caso en la optimización de los principales equipos que son utilizados en las instalaciones de la empresa, que permitan prestar un buen servicio, con calidad, y con una inversión que posibilite un retorno rápido y un costo de servicio más bajo posible.

Hoy, más que nunca, los márgenes de todos los negocios están volviéndose menores, el costo de mano de obra está aumentando de una forma constante y casi imperceptible.

El nivel del conocimiento utilizado en la prestación del servicio de lavado de vehículos necesita ser más elevado, el grado de sofisticación de los equipos es mayor, el uso de la informática es una realidad, o sea se busca desesperadamente un mayor aumento en la productividad del servicio y una disminución de los costos en el servicio emitido y que representará un de los mayores costos en la actividad. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa.

La falta de utilización de tecnología en la empresa se considera como una gran **amenaza** que repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio de lavado y lubricado.

## **FACTOR POLÍTICO**

Actualmente la situación política y social que se vive en Ecuador es engorrosa ya que se evidencia en la inestabilidad actual del sistema político de control, es evidente que las políticas planteadas por el gobierno tienden a tener dos ejes el uno la matriz productiva y la relación del buen vivir, tornándose de una manera confusa el normal desarrollo del país ya que con el primero se vive en un entorno progresista y generador de empleo y en otro entorno de inestabilidad social por la reciente creación de proyectos que no permiten credibilidad alguna como lo es las enmiendas lo que dificulta la existencia de un control adecuado de políticas de desarrollo expidiendo la inestabilidad social en aspectos como falta empleo, salarios justos y más que todo impuestos etc., lo cual representa una amenaza a

la estabilidad política y social del país que podría generar un descenso en las inversiones, así como una pérdida del poder adquisitivo.

Sin embargo encontramos una oportunidad de alto impacto en la creación del RISE el que permitirá a los pequeños empresarios a formalizarse haciendo posible que la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” pueda justificar legalmente la mayor parte de sus ingresos y así tener acceso a la Banca Empresarial.

## **FACTOR LEGAL**

El marco legal que rige el funcionamiento de las pequeñas empresas está basado en una serie de Leyes y Normativas que regular la creación, existencia y funcionamiento de estas.

De forma general se establece que para la creación de una pequeña empresa, el interesado deberá cumplir con una serie de normativas legales que le permitan emprender en su propio negocio, en el cual deberá cumplir con una serie de requisitos obligatorios

Con respecto a su definición, la empresa suele ser de carácter personal o familiar, con enfoque en el área de producción, comercio o servicios que emplean hasta 9 trabajadores y con una administración de carácter independiente.

En cuanto al marco legal, la Ley de Fomento de la pequeña empresa, es la

encargada de normar al sector. Esta otorga beneficios como exoneración de impuestos, siempre y cuando estos sean calificados por el Comité Interministerial de Fomento para acogerse a los beneficios de la ley. Actualmente, dicha ley busca ser sustituida por la Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la cual busca simplificar los trámites de la actividad empresarial a través de la Superintendencia de Compañías, Creación de un Consejo Superior de PYMES y Exoneración tributaria. Sin embargo, en caso de ser aplicada, beneficios como la exoneración tributaria no podrían aplicarse, debido a que dicho beneficio se basa en la ley de beneficios tributarios, la cual fue derogada en el 2007, con la ley reformativa de equidad tributaria.

Finalmente, para lograr generar un ambiente apropiado para la generación y realización de los negocios entorno a la pequeña empresa, el gobierno deberá proveer seguridad jurídica, libertad de ingreso a las empresas e incentivos tributarios, los cuales serían bases importantes para la creación de una economía dinámica y próspera. Además, si no existe un adecuado control de todas las Leyes, tanto de producción, servicio como del consumidor, se puede transformar en una serie amenaza para la empresa Lavadora San Sebastián, porque no existiría una leal competencia entre todas las empresas prestadoras del servicio de lavado y lubricado.

Dentro de este análisis Legal, se hará referencia a la Política Municipal que regula el funcionamiento de las empresas de lavado de vehículos en este sector, el cual en forma general se puede establecer que las políticas coyunturales que han impuesto las diferentes autoridades municipales con respecto a estas pequeñas

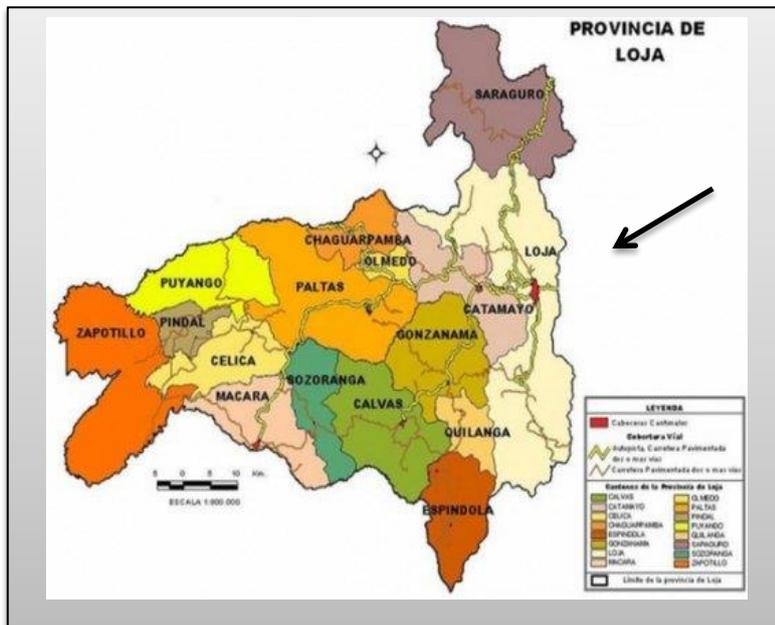
empresas han generado una serie de Ordenanzas tendientes a controlar este sector, mediante el cual se pretende poner reglas claras y concisas para el funcionamiento de estas en sus aéreas de jurisdicción. En cierta forma estas normativas legales municipales funcionarían si existiera un control en la aplicación de las mismas.

Con relación a la normativa tributaria implementado en el Ecuador, mediante reforma del RISE. Régimen simplificado, y más normativas tributarias, ha generado que la empresa “lavadora San Sebastián” formalice su actividad económica y de esta forma se encuentre cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias de acuerdo a lo que establece la Ley, este factor es considerado como una oportunidad, porque le permite acceder a créditos financieros.

#### **FACTOR GEOGRÁFICO.**

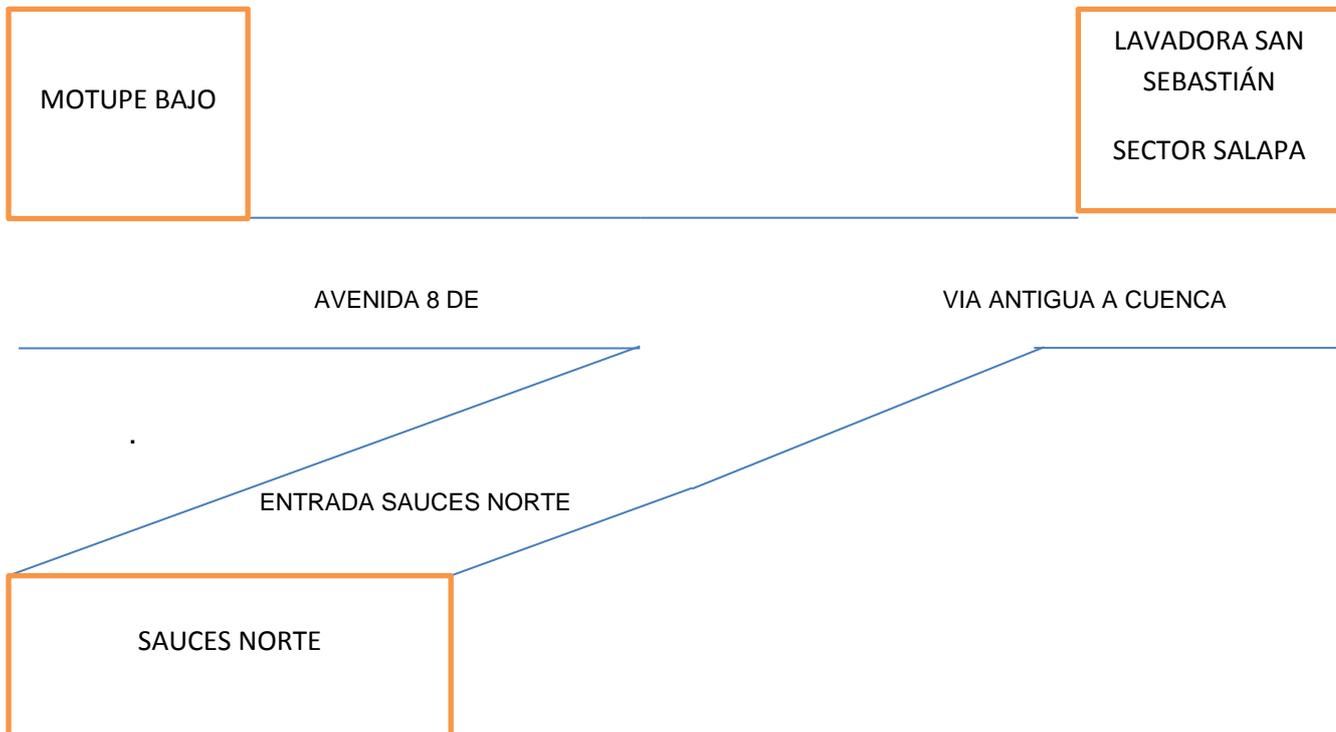
En lo que respecta a la situación geográfica, la ciudad de Loja, es considerada una ciudad culta por excelencia. En lo que concierne al aspecto geográfico de la Empresa lavadora y lubricadora de vehículos San Sebastián, se encuentra ubicada al norte de la ciudad, ubicada cerca del parque industrial, donde se encuentra ubicado todo un entorno de lavadoras que prestan servicios similares y que no se puede identificar adecuadamente la especulación transformándose esto en una seria **AMENAZA** para la empresa.

### GRAFICO Nº 2 LOCALIZACIÓN



Elaboración: La Autora

### GRAFICO Nº 3 MICROLOCALIZACION



ELABORACIÓN: La Autora

## **ANÁLISIS SOCIAL**

La empresa en cualquier ámbito, social, político, etc., juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial de una ciudad, de allí que es muy importante que se haya implantado una empresa dedica a prestar servicios de lavado de vehículos livianos y pesados, ya que mediante la apertura de la misma, se generan fuentes de trabajo directa e indirectamente.

## **FACTOR AMBIENTAL**

Los problemas medioambientales son aquellos que perjudican el ambiente, es decir a los seres vivos, sus condiciones de vida y al lugar donde habitan. En Ecuador existe el Ministerio del Ambiente que ejerce en forma eficaz y eficiente el rol de rector de la gestión ambiental, permitiendo garantizar un ambiente sano y ecológicamente equilibrado

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

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

## **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. Al encontrarse Loja en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas prestadoras de servicios no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Esto demuestra en la práctica que en Loja existen cada vez más empresas dedicadas a la prestación de servicio de lavado de vehículos entre las principales están:

Lavadora y lubricadora Iñiguez.

Lavadora y lubricadora casa de aceite.

Lavadora y lubricadora Valdivieso

Lavadora y lubricadora Loja

Lavadora y lubricadora Zona Limpia.

Lavadora y lubricadora Ecológica

De los cuales el cuidado tiene que ser permanente ya que se trata de competencia directa, lo cual implica una amenaza.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio puede tener varios sustitutos, el 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 usuarios, exigirán en materia de reducción de precios, de mayor calidad del servicio y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Hoy en día los usuarios o clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo necesario para ello que la empresa "LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN" oferte un servicio de excelente calidad, con precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega del mismo. Además, un punto a favor de la empresa LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, es el poder de convencimiento que tiene el Gerente por su amabilidad de lograr los clientes, ya que demuestra mucha seguridad al garantizar la calidad del servicio y producto que ofrece la empresa y de esta manera vender el servicio. Este nivel de liderazgo que posee el Gerente se lo pudo observar de forma directa en el momento que se realizó la entrevista.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los aditivos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los proveedores que están en relación directa con la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”, son que proveen de aditivos para vehículos a la empresa, en el caso de grasas, aceites, filtros etc. además de que estos productos no se los puede encontrar en gran volumen y buenos costos por la no existencia de fábricas de esta naturaleza en la ciudad de Loja.

### **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 productos.

Existe un gran número de competidores en un mismo mercado, en el caso de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”, sus competidores directos son aquellos que se encuentran ubicados a los alrededores del parque industrial, es ahí donde el Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones en la que deberá realizar diferentes estrategias con la finalidad de informar a los clientes de la calidad del servicio y cordialidad en su atención, y así atraer mayor cantidad de clientes o usuarios.

### **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa. Entre los principales sustitutos de una lavadora de vehículos y que amenaza a la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”, tenemos: Las lavadoras de vehículos que prestan sus servicio por medio de vapor, se refiere a tecnología más avanzada, en realidad en el tema de lavadoras son muy pocos o casi nada la existencia de productos sustitutos.

Cuadro Nº 2

**MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)**

	FACTORES	FACTOR	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
	<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	La ceracion del RICE, erramienta que permite justificar a las empresas sus ingresos	F. Economico	0,1	3	0,3
2	Las normas tributarias formalizan las actividades economicas mediante obligaciones, permitiendo acceder creditos financieros especiales	F. Politico	0,25	4	1
3	Creacion de fuentes de trabajo para habitantes del sector trasformandoce en un servicio social	F. Social	0,08	4	0,32
4	Adecuado manejo de residuos solidos y venta de los mismos para trasformarlos en nuevos productos.	F. Ambiental	0,09	4	0,36
5	Poder de convencimiento por parte del gerente, para fidelizar clientes	5 fuerzas de Porter	0,08	3	0,24
	<b>Total Oportunidades</b>		<b>0,67</b>		<b>2,22</b>
	<b>AMENAZAS</b>				
1	Contrabando de mercaderias como aditivos para vehiculos fomento de especulacion en precios	5 fuerzas de Porter	0,09	1	0,09
2	La falta de sistemas tecnologicos repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio	5 fuerzas de Porter	0,07	2	0,14
3	Competencia directa de las lavadoras de vehiculos ubicadas en los predios del parque industrial	5 fuerzas de Porter	0,08	1	0,08
4	Inexistencia de proveedores directos en el mercado local	5 fuerzas de Porter	0,04	2	0,08
5	Existen productos sustitutos	5 fuerzas de Porter	0,05	1	0,05
	<b>Total Amenazas</b>		<b>0,33</b>		<b>0,44</b>
	<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,66</b>

Fuente: Análisis de Factores Externos  
Elaboración: La Autora

## **SUSTENTACIÓN**

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

## **DESARROLLO DE LA MATRIZ**

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

### **PASO 1.**

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

### **OPORTUNIDADES:**

**La creación del RICE como herramienta que permite justificar a las empresas sus ingresos.**

De acuerdo al análisis económico del entorno de la empresa, se establece que dentro del, factor económico, la creación del RICE se considera de suma importancia a las empresas porque les permite tener un claro conocimiento sobre cómo manejar sus ingresos y no tener desfases, así mismo que como entes vinculados al sistema financiero nacional una gran oportunidad para mejorar sus inversiones.

**Las normas tributarias formalizan la actividad económica de las empresas mediante obligaciones, así mismo permite a los empresarios acceder a créditos financieros especiales.**

Las políticas establecidas por los gobiernos de turno de manera particular por el actual, ha normalizado el cumplimiento de obligaciones tributarias a todas las empresas, con el afán de evitar la evasión de impuestos y poder generar mayor ingresos económicos para el país, mismos que serán invertidos en el desarrollo de la nación, pero lo fundamental de esta política es así como se ha considerado una obligación también los empresarios tiene una accesibilidad a obtener réditos especiales con el propósito de acrecentar sus negocios en diferentes necesidades, considerando así una oportunidad para la empresa, porque le permite, mejorar su situación en diferentes aspectos.

**Creación de fuentes de trabajo para los habitantes del sector considerando el servicio social que presta la empresa.**

Entre los aspectos más importante en el análisis social la empresa a considerado como una oportunidad el haberse vinculado con los habitantes del sector, no solamente brindándoles apoyo social sino más bien se a considerado a algunas gentes del sector a formare parte del equipo de trabajo que mantiene la empresa, esta oportunidad permite a la empresa tener un vínculo directos con los habitantes del sector y no solamente generar trabajo empresarial sino también general desarrollo social.

**Presencia de un manejo adecuado de residuos sólidos y su venta a otras empresas para darles una nueva transformación en otros productos.**

En lo referente al análisis ambiental la empresa mantiene un control muy adecuado sobre los residuos sólidos que se emiten después de cada mantenimiento vehicular, es así que estos residuos son reciclados para posteriormente ser vendidos a otras empresas para que sean parte de un tratamiento especial y darles transformaciones en otros productos que servirán de uso a la sociedad como por ejemplo para la creación de ceras para pisos etc., considerando así una gran oportunidad porque aparte de generar un ingreso adicional a la empresa se está retribuyendo a la sociedad.

**Poder de negociación con los clientes, el poder de convencimiento por parte del gerente de la empresa permite lograr una fidelización de los clientes externos.**

El poder de convencimiento por parte del señor gerente evidencia algo muy importante que es considerada una oportunidad, el tener esa cualidad ha permitido a la empresa incluir muchos clientes transformándoles en clientes fieles y así mantener una cartera fija de clientes externos.

**AMENAZAS**

**El contrabando de mercaderías como los aditivos para vehículos ha fomentado la especulación de precios por parte de la competencia.**

Una de las amenazas que mantiene no solamente esta empresa sino algunas más, es los ingresos al país de manera de contrabando de aditivos que se utilizan para el mantenimiento vehicular, este fenómeno se da por el inadecuado control en

las fronteras tanto de los hermanos países de Colombia y Perú en este último que tienen productos o aditivos muy baratos, dándoles la oportunidad a aquellas empresas que se benefician de esta injusticia puedan especular en los precios del servicio y no compitan en igual de condiciones.

**La falta de sistemas tecnológicos repercuten directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio.**

Realmente para una empresa, se consolide en el mercado resulta totalmente difícil e inclusive peligroso, ya que tiene el peligro de ser absorbido por estas grandes entidades y de esta forma desaparecer del mercado.

La no utilización de sistemas tecnológicos adecuados se convierte eminentemente en una amenaza continua, ya que el manejo de sistemas tecnológicos modernos tecnifica eficientemente la prestación del servicio por tal razón la empresa en estudio LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN no cuenta con un sistema tecnológico adecuado lo que no le permite quizá competir en igualdad de condiciones con las empresas que quizás si mantienen una tecnología más moderna, esto se considera de cuidado, pero se pretende más adelante adecuar los sistemas y tratar de prestar una mejor funcionalidad en todos los aspectos.

**La inexistencia de proveedores directos de aditivos para mantenimiento vehicular en el mercado local.**

Es evidente que no existe proveedores directos en el tema de aditivos para mantenimientos vehiculares, esto se ha convertido para la empresa en una

amenaza, ya que al no existir fábricas en nuestro medio dedicadas a la producción y elaboración de este tipo de aditivos se hace dificultoso la obtención rápida de los mismos, por tal razón la empresa con el afán de evitar esta amenaza ha considerado clave mantener en stop este tipo de aditivos y no faltar al usuario o cliente de la empresa.

### **Productos sustitutos.**

Es claro que si existen un servicio sustituto, pero no reemplazable ya que en la actualidad se vienen brindando servicios de lavado vehicular a vapor, a sabiendas que es un servicio de tecnología más amplia incide bastante fuerte en costos, al existir este tipo de empresas se trasforma en una amenaza pero es importante no descuidar y por lo contrario como empresa es trascendental mantener un servicio de calidad donde el cliente satisfaga su necesidad.

### **PASO 2.**

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa Las normas tributarias formalizan la actividad económica de las empresas mediante obligaciones, así mismo permite a los empresarios acceder a créditos financieros especiales el cual se le asignado un peso de 0.25, de igual forma se considera que la amenaza más importante es El contrabando de mercaderías como los aditivos para vehículos ha fomentado la especulación de precios por parte de la competencia, al cual se le asignado un valor de 0.09.

**PASO 3.**

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué 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).

De igual forma se le asigna una calificación de 4 a la oportunidad, Las normas tributarias formalizan la actividad económica de las empresas mediante obligaciones, así mismo permite a los empresarios acceder a créditos financieros especiales ya que se considera que si este oportunidad brinda este tipo de beneficios a los empresarios por ende mejorar el nivel económico empresarial como también la mejora continua del servicio prestado.

**PASO 4.**

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

**PASO 5.**

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5. Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5, indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. El total ponderado es de 2.66, lo que indica que la empresa está aprovechando las oportunidades y que las amenazas si hay el descuido pertinente puede existir daño alguno.

## ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

Con la finalidad de determinar factores internos de la empresa, se realizaron un total de 391 encuestas a clientes externos, 7 encuestas a empleados o clientes internos y una entrevista al Gerente de la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.

#### PREGUNTA No. 1

¿Cree usted que los servicios ofrecidos por la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” son?

**CUADRO N° 3**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	5,12%
Bueno	301	76,98%
Muy Bueno	60	15,35%
Malo	10	2,56%
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°4**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

El 76,98% de los clientes encuestados manifiestan que los servicios ofertados por la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” son buenos, el 15,35% Muy Buenos, un 5,12% considera que el servicio es excelente y el 2,56% restante malo. Lo cual significa que existe una marcada aceptación del servicio.

## PREGUNTA 2.

¿Existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los servicios que ofrece la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

**CUADRO N° 4**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	384	98,21
No	7	1,79
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°5**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 98,21% de los clientes encuestados, manifiestan que si existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los SERVICIOS, mientras que el 1,79% no lo consideran así. Esto nos demuestra que los clientes se encuentran satisfechos con la entrega de los servicios.

### PREGUNTA 3.

¿Ha tenido problemas con el servicio que oferta la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

**CUADRO N°5**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	387	98,98
No	4	1,02
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°6**



ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN:

El 98.98% de los clientes de la empresa no han tenido ningún problema con el servicio recibido, mientras que el 1,02% han tenido inconveniente en el mismo, cabe indicar que el porcentaje de inconveniente es muy bajo.

### PREGUNTA 4.

¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

**CUADRO N°6**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	25	6,39
Radio	15	3,84
Prensa Escrita	55	14,07
Amigos	296	75,70
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°7**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

El 75,70% de los clientes de la empresa, “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” manifiestan que fueron informados sobre la empresa por amigos, en menor cantidad se ubica la Prensa escrita con 14,07%, TV con 6,39%, la radio con 3,84% , este es un factor muy importante para poder establecer medidas correctivas de marketing de la empresa.

## PREGUNTA 5.

¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea esta empresa para atraer clientes?

**CUADRO N°7**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	85	21,74
Malo	275	70,33
Regular	31	7,93
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°8**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

El 70,33% de los encuestados expresa que la publicidad de la empresa es mala, el 21,74% regular y con un porcentaje del 7,93% manifiestan que es regular esto determina que la empresa tendría que hacer uso de otro tipo de publicidad más agresiva para captar mayor cantidad de clientes.

## PREGUNTA 6.

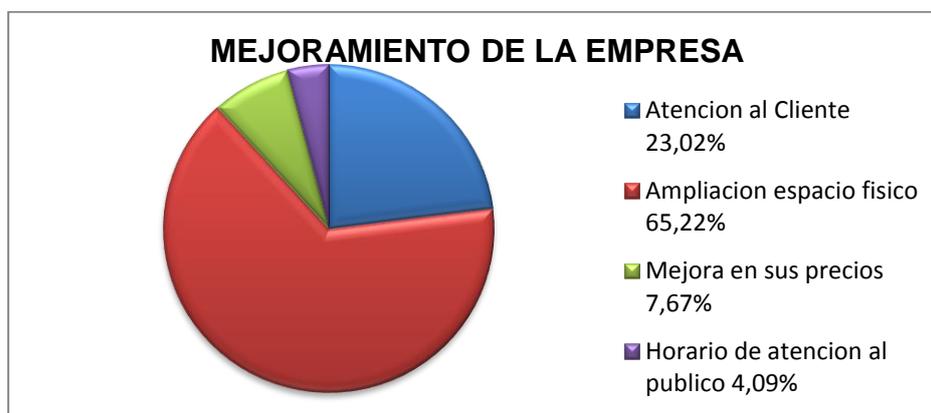
¿En qué cree usted que debe mejorar la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

**CUADRO N°8**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al público	90	23,02
Ampliación Espacio Físico	255	65,22
Mejorar sus Precios	30	7,67
Horario de atención al público	16	4,09
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°9**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

El 65,22% de los encuestados establece que debe ampliarse espacio físico, un 4,09% mejorar la atención al público, el 7,67% mejorar sus precios y un 23,02% mejorar la atención al cliente. Esto determina que el principal problema de empresa es su infraestructura, lo cual debe ser mejorado.

## PREGUNTA 7.

¿Considera usted que los precios que oferta la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” por los servicios ofrecidos, en relación con la competencia son?

**CUADRO N°9**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Iguals	110	28,13
Elevados	9	2,30
Baratos	272	69,57
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°10**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

Se establece que el 69,57% de los clientes menciona que el precio del producto es barato, 2,30% elevado y 28,13% iguales, lo cual establece que la empresa posee un precio igual y menor a la competencia.

## PREGUNTA 8.

Quando Ud. Recibe el servicio de la empresa lo prefiere por?:

**CUADRO N°10**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Marca	27	6,91
Precio	282	72,12
Calidad	82	20,97
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACION: La Autora

**GRAFICA N°11**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

Se establece que el 72,12% de los clientes prefiere un buen precio antes que marca o calidad, el 20,97% prefiere calidad y 6,91% marca del producto, este factor puede ser utilizado para ganar más clientes en función del precio ofertado por el servicio.

## PREGUNTA 9.

¿Cuándo hace usos de los servicios de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” le otorgan?

**CUADRO N°11**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos	90	23,02
Descuentos	275	70,33
Promociones	26	6,65
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°12**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN.

El 70,33% de los encuestados expresa que recibe descuentos cuando compra el producto, 23,02% incentivos y 6,65% promociones, este factor nos manifiesta que existen descuentos a sus clientes.

## PREGUNTA 10.

¿Al momento de hacer uso del servicio la persona que lo atiende le informa sobre los servicios que tiene la empresa?

**CUADRO N°12**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	275	70,33
No	116	29,67
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°13**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 70,33% de los encuestados menciona que la persona que lo atiende si le informa sobre los servicios de la empresa, el 29,67% menciona que no recibe esta información, lo cual implica que el cliente está satisfecho con la atención y servicio recibido.

## PREGUNTA 11.

¿La persona que lo atiende es cordial con Usted?

**CUADRO N°13**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	282	72,12
Algunas veces	87	22,25
Nunca	22	5,63
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°14**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN.

El 72,12% de los clientes expresa que el vendedor es siempre cordial, el 22,25% algunas veces y 5,63% que nunca es cordial, esto nos manifiesta que existe amabilidad por parte de los empleados.

## PREGUNTA 12.

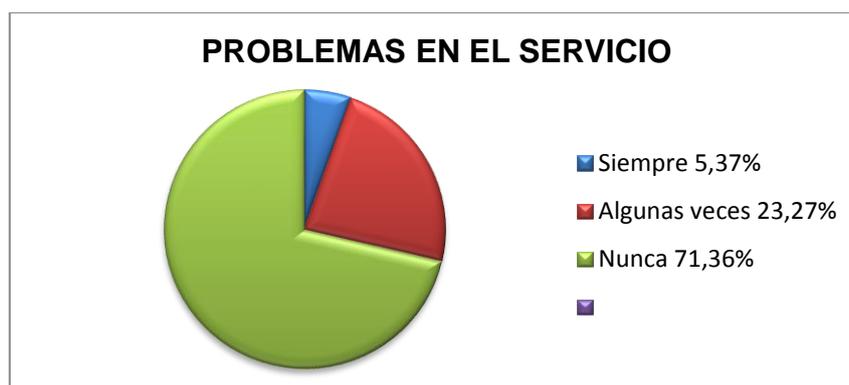
¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la empresa?

**CUADRO N°14**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	21	5,37
Algunas veces	91	23,27
Nunca	279	71,36
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°15**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN.

El 71,36% de los encuestados establece que nunca ha tenido problemas con el servicio, el 23,27% algunas veces y el 5,37% que siempre ha tenido problemas con el producto, lo cual implica conformidad con el servicio brindado por la empresa.

### PREGUNTA 13.

¿Ha tenido retrasos en la entrega del servicio ofertado por la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

**CUADRO N°15**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	1,02
No	387	98,98
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°16**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 98,98% de los clientes manifiesta que no ha tenido retrasos en la entrega del servicio y el 1,02% que sí, lo cual implica seriedad en la empresa al momento de entregar sus productos.

## PREGUNTA 14.

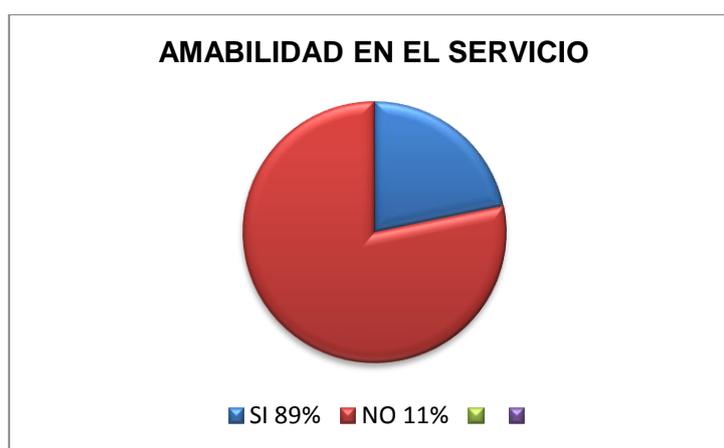
¿El personal operativo de la empresa es amable y servicial?

**CUADRO N°16**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	348	89,00
No	43	11,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°17**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 89% establece que el personal operativo de la empresa es amable y servicial y el 11% que no es, lo cual significa que existe conformidad con las diferentes personas que forman parte del personal operativo.

## PREGUNTA 15.

¿Cuándo hay algún retraso en el servicio recibe una disculpa de parte del personal operativo?

**CUADRO N°17**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	330	84,40
Algunas veces	60	15,35
Nunca	1	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°18**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 84,40% de los encuestados expresa que siempre recibe una disculpa por retraso de parte del personal operativo de la empresa, el 15,35% que algunas veces, y un 0,26% que nunca.

## PREGUNTA 16.

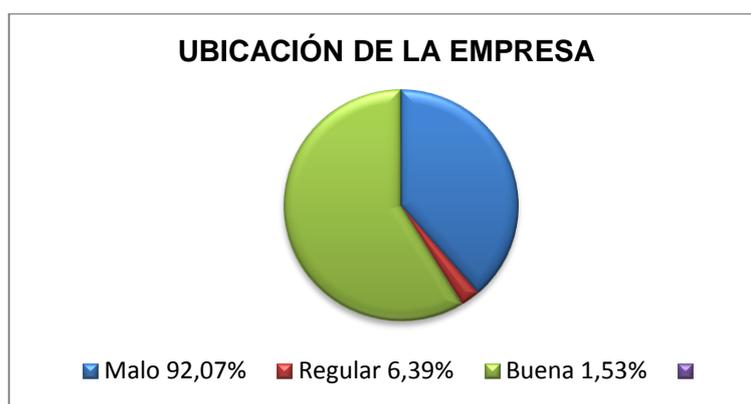
¿Cree usted que la ubicación de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” es?

**CUADRO N°18**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	360	92,07
Regular	25	6,39
Buena	6	1,53
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Clientes Externos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°19**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 92,07% establece que la ubicación de la empresa es mala, un 1,53% buena, 6,39% regular, lo cual significa que se debe buscar un lugar estratégico y más cercano al parque industrial para la prestación del servicio.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.

### PREGUNTA 1.

¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa, en la que labora?

**CUADRO N°19**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°20**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifiesta que no tiene conocimientos de los objetivos de la empresa, lo cual implica una debilidad ya que no se tiene un rumbo fijo hacia donde trabajar.

## PREGUNTA 2.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

**CUADRO N°20**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°21**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de capacitación por parte de la empresa, lo que se vuelve prioritario el realizar la capacitación del personal que labora en la empresa.

## PREGUNTA 3.

¿Recibe algún tipo de incentivo por los servicios efectuadas por Usted en la empresa?

**CUADRO N°21**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°22**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de incentivo por parte de la empresa, por lo cual se debe implementar políticas motivacionales para los empleados.

## PREGUNTA 4.

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

**CUADRO N°22**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°23**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo libertad en la toma de decisiones al tener algún problema con el cliente, lo cual en cierta forma implica un problema ya que el Gerente absorbe todos los problemas de la empresa.

## PREGUNTA 5.

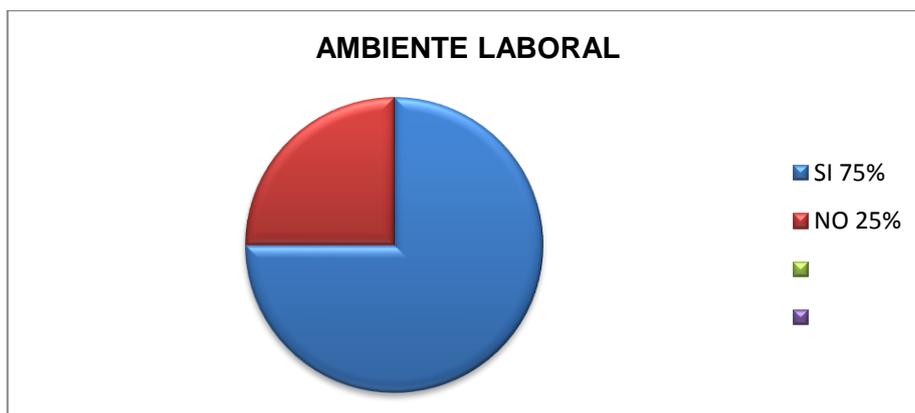
¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN?

**CUADRO N°23**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75,00
No	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°24**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 75% de los empleados manifiesta que está satisfecho con el ambiente de laboral, el 25% que no lo está, lo cual significa que existe algún tipo de inconveniente en el ambiente de trabajo para obtener la conformidad del total de empleados.

## PREGUNTA 6.

¿Recibe algún tipo de motivación, en la empresa?

**CUADRO N°24**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°25**



ELABORACIÓN: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de motivación por parte de la empresa, lo cual significa que se deberá implementar políticas motivacionales a los empleados.

## PREGUNTA 7.

¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas de trabajo y de protección, adecuadas para realizar sus actividades?

**CUADRO N°25**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	1	12,50
SI	7	87,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°26**



ELABORACIÓN: La Autora

**ANÁLISIS:** El 87,50 % de los empleados manifiesta que la empresa le proporciona todas las herramientas de trabajo y protección necesarias y el 12,50% manifiestan que no, esto refleja que la empresa se preocupa en gran

parte por brindar las facilidades de seguridad y trabajo a sus empleados, pero se debe optar medidas correctivas en las áreas que no se atiende este factor.

### PREGUNTA 8.

¿La maquinaria y herramientas que utilizan en la empresa para la prestación del servicio de lavado vehicular están acorde con la tecnología actual?

**CUADRO N°26**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE: Clientes Internos  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICA N°27**



ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN

El 100 % de los empleados manifiesta que la empresa no cuenta con maquinaria, herramientas de última tecnología actual, esto demuestra claramente que existe deficiencia en la tecnología utilizada para la prestación del servicio de lavado vehicular.

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

### **¿La empresa tiene objetivos que cumplir cuales son:?**

- Mejorar la rentabilidad
- Captar nuevos clientes
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Captar la atención del consumidor y luego su dinero
- Alcanzar un excelente desempeño del trabajador, adecuando y equipando la infraestructura de la empresa

### **¿Realiza algún control sobre el servicio que presta?**

Siempre es importante controlar el servicio, como también los aditivos, y todo lo necesario para brindar un buen servicio.

### **¿Tiene usted control o influencia directo en la fijación del valor o precio del servicio?**

Sí, intervengo directamente en la fijación del valor o precio del servicio, ya que la empresa está bajo mi administración y uno como administrador siempre trata de buscar lo mejor para la misma, siempre partiendo de particularidades reales y que me permita obtener una mejor rentabilidad.

### **¿Considera que el precio de servicio es competitivo. Porque?**

Sí, se encuentra a mejor precio en la relación a la competencia pero sin especulación alguna tratando de cumplir políticas de control de precios, y manteniendo buena relación con la competencia.

**¿Realiza actividades promocionales en su empresa. Cuáles son?.**

No, porque no considero ser adecuados brindar promociones si mis clientes son fieles y más que todo se sienten satisfechos por el servicio recibido.

**¿Brinda algún incentivo en particular a sus clientes?**

No frecuentemente, únicamente en temporada navideña.

**¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a su empresa?**

Por el momento ninguna, pero si considero realizarla más adelante con un plan de publicidad agresiva done dé a conocer todas las bondades de la empresa.

**¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados. Qué tipo?**

No.

**¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones. De qué tipo y hasta qué grado?**

No tienen libertad de tomar decisiones, porque creo necesario que deben consultarme antes de tomar cualquier decisión.

**Cuenta con personal calificado y con conocimientos para prestar el servicio de lavado de vehículos?**

Si, han laborado en empresas similares y por lo tanto ya mantienen su experiencia en la prestación del servicio de lavado de vehículos.

**¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?**

No se ha realizado ningún tipo de capacitación.

**¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes.**

Si, existen registro de clientes de manera especial aquellos que se han fidelizado con la empresa.

**¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?**

No lo llamaría los principales competidores, pero obviamente son directos competidores todas aquellas lavadoras que se ubican alrededor de parque industrial como también las que existen en las cercanías de jipido y el valle.

**¿Cómo realiza comercializar del servicio de lavado vehicular?**

Directamente, el cliente llega a la empresa y recibe la atención y servicio que solicita, no se necesita de intermediarios.

**¿La maquinaria y tecnología que existe en su empresa para la prestación del servicio de lavado vehicular está acorde con la actualidad?**

La empresa la constituí hace algunos años, la maquinaria tiene su tiempo de uso, me imagino que existen maquinas con mejor tecnología actualmente.

**¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?**

Si, proporciono equipamiento de seguridad industrial, así como implementación de overoles para el servicio de lavado vehicular.

### **¿Cuáles son sus principales proveedores de aditivos?**

En fin existen algunos proveedores de aditivos vehiculares pero uno de los más importantes y que trabaja con nuestra empresa es aditivos del Ecuador Golf multipartes de la ciudad de Guayaquil encargados de expender grasas, filtros etc.

### **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BALCÁZAR.**

Para determinar los factores internos (fortalezas debilidades) que afectan a la empresa lavadora San Sebastián, se aplicó una entrevista dirigida al Sr. Gerente, 8 encuestas a los empleados y 391 encuestas a los clientes de la empresa, de los cuales se obtuvo los datos detallados anteriormente en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la matriz EFI, la misma que se describe a continuación.

### **MATRIZ EFI.**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas en un trabajo interno investigativo que se realiza a la empresa. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

Es así que, en función de los datos obtenidos en campo se determina la siguiente Matriz EFI para la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián, misma que se detalla a continuación.

**CUADRO N°27**  
**MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)**

FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO	PROCEDENCIA Encuesta/ entrevista	PESO	CALIFIC.	VALOR
<b>FORTALEZAS</b>				
Servicio de buena calidad	Clientes externos	0,100	2	0,20
El precio del servicio está muy por debajo de la competencia	Clientes externos	0,150	4	0,6
Seriedad y cumplimiento en la entrega del servicio	Clientes externos	0,050	2	0,1
Horario adecuado de atención	Gerente / empleados / clientes externos	0,020	1	0,20
Servicio inmediato	Gerente / Clientes Externos	0,020	2	0,40
Buena atención al cliente	Gerente / Clientes Externos	0,050	2	0,10
Es única lavadora del sector	Gerente	0,100	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>				
Desconocimiento de los objetivos empresariales	Clientes Internos	0,060	1	0,60
La empresa no tiene una misión y visión definida	Gerente / clientes Internos	0,100	2	0,20
No cuenta con tecnología adecuada	Gerente / clientes Internos	0,030	1	0,03
Infraestructura Inadecuada	Clientes externos e internos	0,030	1	0,03
No realiza promociones ni publicidad	Clientes externos y Gerente	0,05	2	0,10
No existe capacitación a los empleados	Gerente / clientes Internos	0,01	1	0,01
Carece de un plan de marketing	Gerente	0,12	3	0,36
Los empleados no poseen poder de decisión	Gerente / clientes Internos	0,01	1	0,01
No hay un programa de motivación a los empleados	Gerente / clientes Internos	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,34</b>

FUENTE: Clientes Internos, Trabajadores, Entrevista Gerente  
ELABORACION: La Autora

## **SUSTENTACIÓN:**

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

### **PASO 1:**

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

### **FORTALEZAS.**

#### **Servicio de buena calidad.**

Se realizaron una serie de preguntas a los consumidores para establecer la calidad del servicio.

De estos resultados se establece que el 76,98 % de los encuestados considera que el producto es bueno, 15,35% que el producto es muy bueno, 5,12% que es excelente, un 2,56% que señala que el producto es malo.

De igual forma el 98,98% de los encuestados señala que no ha tenido ningún tipo de problema en el servicio y el 1,02% que sí.

Tomando en cuenta que los resultados de estas preguntas representan más del 90% de conformidad, se establece que la calidad del servicio es una fortaleza de la empresa.

**El precio del servicio es mucho menor al de la competencia**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 7, 8, 9 respectivamente, se determina que solo el 2,30% de los encuestados considera que se debería mejorar el precio, el 28,13% de los mismos considera que los precios son iguales y el 69,57% de los encuestados prefiere un producto barato.

**Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.**

El análisis de resultados de las preguntas 3, 13 y 15 se establece que el 98,98% de los encuestados establece que existe mucha seriedad en el cumplimiento de entrega del servicio, el 98,98% que nunca ha tenido problemas con los servicios de la empresa y el 84,40 % establece que no ha tenido retrasos en la entrega del servicio. Por lo que se establece que existe seriedad de la empresa en el cumplimiento de la entrega de su servicio, lo cual representa una fortaleza de la empresa.

**Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas.**

De acuerdo a la información obtenida en la pregunta No.6 de la encuesta realizada a los clientes, se establece que sólo el 4,09% de los encuestados está inconforme con el horario de atención al público, lo cual implica que la mayoría de los encuestados está totalmente conforme con el horario de atención de la empresa.

**Entrega inmediata.**

En función de la pregunta No. 13 respectivamente, se establece que una fortaleza de la empresa es la entrega inmediata del servicio una vez realizado el mismo, ya

que de acuerdo a los datos obtenidos se establece que el 98,98 % de los encuestados está conforme con la puntualidad de su entrega, mientras que el 1,02 % manifiesta que ha existido retrasos en la entrega de los mismos.

### **Buena atención al público.**

De igual forma del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes, preguntas 11,12,14,15, respectivamente, se establece la conformidad de los clientes en lo referente a la atención y buen trato brindando por el personal de la empresa.

### **DEBILIDADES.**

#### **SUSTENTACIÓN:**

##### **Desconocimiento de los objetivos de la empresa.**

Este factor se determina en base a la pregunta No. 1 formulada a sus empleados en el cual se establece que el 100% de sus empleados desconoce de los objetivos que persigue la empresa, lo cual obviamente se convierte en una debilidad ya que sus trabajadores no saben hacia que objetivo común mancomunarse esfuerzos en pos de la empresa.

##### **La empresa no tiene una misión y visión definidas.**

De acuerdo a la entrevista mantenida con el señor Gerente, la empresa no posee una misión y visión, lo cual se convierte en un inconveniente muy serio en pos de desarrollo de la empresa, esto obviamente es una debilidad muy crítica ya que no

se establecen los condicionantes mediante los cuales la empresa debiera encaminarse hacia el futuro.

**No cuenta con tecnología actual.**

En la pregunta No. 8 formulada a los empleados se establece que el 100% de sus empleados expresa que la maquinaria, herramientas que posee la empresa no está acorde a la tecnología actual, el Gerente, expresa que la maquinaria tiene años de uso, lo cual implica una desactualización. Además, en el **ANÁLISIS TECNOLÓGICO**, se establece este desfase de tecnología que posee la maquinaria y herramientas de la empresa.

**Infraestructura inadecuada.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas No.6, 16 respectivamente, se establece que el 65,22% de los encuestados manifiesta que debería mejorar sus espacio físico, el 92,07% manifiesta que la ubicación de la empresa es mala, por lo que se establece que la infraestructura de la empresa debería ser mejorada para el desarrollo de la misma.

**No realiza actividades promocionales.**

De acuerdo a las preguntas No. 3 y 6 formuladas a los empleados respectivamente, se establece que el 100% de los empleados se encuentra desmotivado y no cuenta con incentivos, además, de la encuesta realizada al señor Gerente, expresa que no realiza actividades promocionales sino únicamente en temporadas especiales como navidad. Este problema se convierte una debilidad de la empresa ya que en primer lugar personal desmotivado y sin

incentivos no tiende a prestar lo mejor de sí en el trabajo, además, la falta de actividades continuas de promociones ocasiona rentabilidad para la empresa.

#### **No existe capacitación de los empleados.**

De acuerdo a la pregunta No. 2 formulada a los empleados, se establece que una debilidad de la empresa es el no brindar capacitación a sus empleados, ya que el 100% de los encuestados manifiesta que no ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa.

#### **Carece de un plan de marketing.**

De acuerdo al análisis de la pregunta No. 4 y 5 formulada a los clientes con relación al medio de comunicación con la cual conoció de la existencia de la empresa, se establece que el 75,70% de los encuestados únicamente se enteró de la existencia de la empresa por medio de conversaciones entre amigos, el 70,33% expresa que la publicidad es mala y además el Gerente expresa que no realiza actividades de marketing porque no lo cree necesario. Este factor se convierte en una serie debilidad de la empresa, ya que se encuentra en total desventaja con la competencia que si realizan estas actividades de marketing, lo cual ocasiona que en forma sistemática tienda a perder clientela por la poca difusión del producto.

#### **Los empleados no poseen poder de decisión.**

Los empleados expresan en la pregunta No. 4 y el mismo gerente expresa que los mismos no tienen poder de decisión, porque siempre deben consultarle de cualquier particular a él. Esto es una debilidad de la empresa ya que se

monopoliza el poder de decisión y se puede perder buenas ofertas de comercialización del servicio ya que el Gerente no siempre se encuentra en su empresa.

**No existe políticas motivacionales a los empleados.**

De acuerdo a las preguntas No. 3, y 6 de las encuestas a los empleados, manifiestan que no reciben ningún tipo de incentivo por los servicios efectuados y que no reciben ningún tipo de motivación, por lo que se considera como una debilidad de la empresa estos resultados.

**PASO 2:**

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

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

Para el presente caso, se establece que el factor interno “El precio del servicio de lavado vehicular es mucho menor al de la competencia” representa una buena fortaleza de la empresa, por lo que se le asigna un peso de 0.15, y de igual forma la debilidad mas importante que afecta a la empresa es la debilidad “Carece de un plan de marketing”, al cual se le asignado un valor de 0.12.

**PASO 3:**

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

En el presente estudio se establece que la fortaleza denominada “El precio del servicio es mucho menor al de la competencia”, es muy importante ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas se refleja esta situación así mismo la debilidad más importante “Carece de un plan de marketing”, se le asignó una calificación de 3, ya que el no poseer un plan de marketing limitó el desarrollo empresarial de la misma.

**PASO 4:**

Se multiplicó los valores por las calificaciones.

**PASO 5:**

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

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

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

De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la empresa es de 2.34, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

Obtenidos los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la matriz FODA

## **MATRIZ FODA.**

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

- ❖ FO = fortalezas / oportunidades.
- ❖ FA = fortalezas / amenazas.
- ❖ DO = debilidades / oportunidades.
- ❖ DA = debilidades / amenazas.

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

### **PASO 1.**

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

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

**CUADRO N°28**  
**RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS A SER UTILIZADOS EN LA MATRIZ FODA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Servicio de buena calidad	La creación del RICE, herramienta que permite justificar a las empresas sus ingresos
El precio del servicio está muy por debajo de la competencia	Las normas tributarias formalizan las actividades económicas mediante obligaciones permitiendo acceder a créditos financieros especiales
Seriedad y cumplimiento en la entrega del servicio	Creación de fuentes de trabajo para habitantes del sector transformándose en un servicio social
Horario adecuado de atención	Adecuado manejo de residuos sólidos y venta de los mismos para transformarlos en nuevos productos
Servicio inmediato	Poder de convencimiento por parte del gerente para fidelizar clientes.
Buena atención al cliente	
Es única lavadora y lubricadora del sector	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Desconocimiento de los objetivos empresariales	Contrabando de mercaderías como aditivos para vehículos fomenta la especulación en precios
La empresa no tiene una misión y visión definida	La falta de sistemas tecnológicos repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio.
No cuenta con tecnología adecuada	Competencia directa de lavadoras de vehículos ubicada en los predios del parque industrial.
Infraestructura Inadecuada	Inexistencia de proveedores directos en el mercado local
No realiza promociones ni publicidad	Existen productos sustitutos
No existe capacitación a los empleados	
Carece de un plan de marketing	
Los empleados no poseen poder de decisión	
No hay un programa de motivación a los empleados	

FUENTE: Matrices EFE Y EFI  
 ELABORACION: La Autora

**PASO 2:**

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

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

Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

Como estrategia tipo FO, se ha propuesto el de “Captar nuevos clientes con el fin de aumentar los servicios y por ende generar mayor rentabilidad para la empresa”. Esta estrategia resulta de analizar que la empresa posee como fortalezas: servicios de buena calidad , el precio del servicio es mucho menor al de la competencia, es el única empresa ubicada en el sector, que combinado con la oportunidad de que el existen proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades de medianas empresas, es factible el pensar que se podría generar un gran crecimiento empresarial.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Como estrategias tipo FA, se han planteado las siguientes:

1. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el servicio que presta la empresa “Lavadora y Lubricadora San Sebastian”, y,

2. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia.

Estas estrategias permitirán a la empresa utilizar todas sus fortalezas para minimizar las amenazas, es decir que con una buena publicidad que de a conocer el servicio de calidad que posee y a los mejores precios del mercado a más de que con la implementación de métodos y procesos de mercadotecnia la empresa logre un desarrollo competitivo y sostenible, podrá enfrentar amenazas como el contrabando de aditivos vehiculares, , competencia interna existente en el lugar y el uso de productos sustitutos para la prestación del servicio de lavado de vehículos.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventajas de las oportunidades del entorno.

Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.

Como estrategias tipo DO, se han planteado las siguientes:

1. Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.
2. Adquisición de equipos, como maquinaria y herramientas de última tecnología, para optimizar el servicio diario de la empresa.

Estas dos estrategias, permitirán mejorar las debilidades de la empresa como son los de tener personal poco capacitado y desmotivado y que no cuenta con equipos acordes a la tecnología actual, lo cual incide directamente en los niveles de prestación de servicios de la empresa, en función de que las ventajas que brindan las oportunidades del entorno como son la creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades de las medianas empresas mediante financiamientos especiales, con el afán de optimizará el nivel de servicio que preste la empresa. Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir en un entorno muy competitivo.

Como estrategias del tipo DA, se plantea la creación de un plan de política de control que será distribuida a toda la competencia, que tenga como propósito de evitar el contrabando de los diferentes aditivos, ya que al involucrarse esta falencia en las empresas similares daría apertura a la existencia de especulación en el precio del servicio, esta especulación generaría malestar en la mayoría de empresas dedicadas al servicio del lavado vehicular ya que quebrantaría el ánimo de generar una buena rentabilidad y estabilidad empresarial. Los propósitos del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.



<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de buena calidad</li> <li>2. El precio del servicio está muy por debajo de la competencia</li> <li>3. Seriedad y cumplimiento en la entrega del servicio</li> <li>4. Horario adecuado de atención</li> <li>5. Servicio inmediato</li> <li>6. Buena atención al cliente</li> <li>7. Es única lavadora y lubricadora del sector</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de los objetivos empresariales</li> <li>2. La empresa no tiene una misión y visión definida</li> <li>3. No cuenta con tecnología adecuada</li> <li>4. Infraestructura Inadecuada</li> <li>5. No realiza promociones ni publicidad</li> <li>6. No existe capacitación a los empleados</li> <li>7. Carece de un plan de marketing</li> <li>8. Los empleados no poseen poder de decisión</li> </ol> <p>No hay un programa de motivación a los empleados</p>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación del RICE, herramienta que permite justificar a las empresas sus ingresos.</li> <li>2. Las normas tributarias formalizan las actividades económicas mediante obligaciones permitiendo acceder a créditos financieros especiales.</li> <li>3. Creación de fuentes de trabajo para habitantes del sector transformándose en un servicio social.</li> <li>4. Adecuado manejo de residuos sólidos y venta de los mismos para transformarlos en nuevos productos.</li> <li>5. Poder de convencimiento por parte del gerente para fidelizar clientes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa lavadora y lubricadora San Sebastián, teniendo como fin lograr aumentar el servicio diario, y por ende mejorar la rentabilidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan periódico de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que fortalezcan su capacidad productiva y motivación personal y sean más eficiente y eficaces en la prestación del servicio</li> <li>• Implementar maquinaria y herramientas útiles para la prestación del lavado vehicular, que sean de una tecnología más moderna y de esta manera optimizar el servicio diario de la empresa.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrabando de mercaderías como aditivos para vehículos fomenta la especulación en precios.</li> <li>2. La falta de sistemas tecnológicos repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio.</li> <li>3. Competencia directa de lavadoras de vehículos ubicada en los predios del parque industrial.</li> <li>4. Inexistencia de proveedores directos en el mercado local.</li> <li>5. Existen productos sustitutos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de publicidad, mediante la selección y firma de contratos con los principales medios radiales, televisivos y escritos de mayor cobertura de la localidad donde se haga conocer los servicios que ofrece la empresa Lavadora y lubricadora San Sebastián.</li> <li>• Establecer un desarrollo competitivo y sostenible en función de la aplicación de métodos y procesos relacionados con el marketing</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de políticas empresariales a nivel de nuestra ciudad donde participen todas las empresas de la localidad dedicadas a la prestación de este servicio, el mismo que tenga el propósito el de evitar la adquisición de productos contrabandeados como aditivos indispensables para el mantenimiento vehicular y de esta manera mantenernos una competencia lean y evitar la especulación especialmente en el precio del servicio.</li> </ul>

FUENTE: Matriz Foda  
 ELABORACIÓN: La Autora

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

**CUADRO N°30**

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>ESTRATEGIA N°1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa lavadora San Sebastián, teniendo como fin lograr aumentar el servicio diario, y por ende mejorar la rentabilidad</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA N°2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan periódico de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que fortalezcan su capacidad productiva y motivación personal y sean más eficiente y eficaces en la prestación del servicio</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA N°3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar maquinaria y herramientas útiles para la prestación del lavado vehicular, que sean de una tecnología más moderna y de esta manera optimizar el servicio diario de la empresa.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA N°4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de publicidad, mediante la selección y firma de contratos con los principales medios radiales, televisivos y escritos de mayor cobertura de la localidad donde se haga conocer los servicios que ofrece la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA N°5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un desarrollo competitivo y sostenible en función de la aplicación de métodos y procesos relacionados con el marketing</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA N°6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de políticas empresariales a nivel de nuestra ciudad donde participen todas las empresas de la localidad dedicadas a la prestación de este servicio, el mismo que tenga el propósito el de evitar la adquisición de productos contrabandeados como aditivos indispensables para el mantenimiento vehicular y de esta manera mantenernos una competencia lean y evitar la especulación especialmente en el precio del servicio.</li> </ul>

FUENTE: Matriz de Alto Impacto  
ELABORACIÓN: La Autora

## g) DISCUSIÓN

Previo a la descripción de cada uno de los planes estratégicos planteados para la Empresa Balcázar, es necesario aclarar que la empresa no posee una VISION y MISION definida, por lo que al considerarse que éste es un factor importante para el desarrollo de cualquier empresa, a continuación se propone una visión y misión para la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastian.

### GRAFICO N° 28

#### MISIÓN:



Somos una empresa que brinda el servicio de mantenimiento vehicular en lavado y lubricación de todo tipo de vehículos livianos y pesados, con personal altamente capacitado, la empresa ofrece servicio de calidad de lavado y lubricado durante todo el año; con una tecnología avanzada e innovadora en el servicio para evitar la contaminación, contribuyendo así en el desarrollo sostenible de la de la ciudad de Loja.

ELABORACIÓN: La Autora

### GRAFICO N° 29

#### VISIÓN:



Ser la empresa líder de las empresas de Lavado y lubricado de gran renombre de la ciudad de Loja , por la calidad del servicio , asumiendo así el compromiso con nuestra clientela, poniendo a prueba el alto nivel de nuestro equipo de trabajo profesional e innovador.

ELABORACIÓN: La Autora

### GRAFICO N° 30

#### PRINCIPIOS DE LA EMPRESA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN



**CONDUCTA EMPRESARIAL.**-Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.

**RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES.**- Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables, así como servicios de excelencia.

**MEJORAMIENTO CONTINUO.** Ser competitivo haciendo buen uso de los recursos que dispone la lavadora mediante eficiencia y eficacia.

**TRABAJO EN EQUIPO.** Trabajar en un ambiente de cooperación mutua donde los trabajadores ayuden a crecer mucho más a la empresa

ELABORACIÓN: La Autora

### GRAFICO N° 31

#### VALORES APLICADOS EN LA EMPRESA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN



**Honestidad.** El viejo adagio, “la honestidad es la mejor política”, la mayoría de la gente sabe quién es y quién no es en la empresa lavadora San Sebastián uno de los valores trascendentales es la honestidad.

**Responsabilidad.** Las personas éticas asumen la responsabilidad por sus acciones, del mismo modo, las acciones muestran la capacidad de ser responsable tanto en las cosas pequeñas como en las grandes.

**Integridad.** Demostrar la integridad demuestra integridad y solidez en su carácter y en su organización.

**Confianza.** Todo el que entra en contacto con usted o su empresa debe contar con la

Elaboración: La Autora

## **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Una vez realizado el **FODA** de la Empresa lavadora y lubricadora San Sebastián, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en donde mediante un análisis sistemático se definió una misión y visión que respondan a los requerimientos institucionales actuales, así como también se determinan las estrategias, políticas, tácticas, metas, actividades, responsables y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados. Estos están establecidos en base a los requerimientos de la empresa, procediendo a su desarrollo cualitativo y cuantitativo, para posteriormente elaborar un presupuesto total del Plan Estratégico propuesto, el mismo que se ejecutará en el periodo comprendido entre enero a diciembre del 2016

El éxito o fracaso del presente Plan Estratégico de Marketing, se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, lo que permitirá un fortalecimiento del posicionamiento de la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián en el mercado local.

### **PLAN OPERATIVO**

El plan operativo de la Empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián se lo realizará a través de la implementación de los objetivos estratégicos que resultaron de la combinación FO, FA, DO, DA, los cuales se detallan a continuación:

## **PLAN OPERATIVO N° 1**

**Captar nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa lavadora y lubricadora San Sebastián, teniendo como fin lograr aumentar el servicio diario, y por ende mejorar la rentabilidad**

### **OBJETIVOS**

- ❖ Incrementar los servicios diarios
- ❖ Mejorar la rentabilidad de la Empresa
- ❖ Captar nuevos clientes

### **META**

- ❖ Incrementar un 80% los servicios prestados por la empresa, mejorar la rentabilidad y nuevos clientes

### **TÁCTICA**

- ❖ Mejorar la atención y cordialidad al cliente
- ❖ Ofrecer mejor calidad en el servicio
- ❖

### **ESTRATEGIA**

- ❖ Crear una excelente alternativa del servicio, mediante promociones y buena publicidad

## ACTIVIDADES

- ❖ Realizar un estudio adecuado de ubicación para lograr la más captar la idónea donde se ubique la empresa y pueda prestar un servicio sustancial.
- ❖ Llegar con el servicio y satisfacer al cliente de acuerdo a su necesidad.

## RESULTADOS ESPERADOS

- ❖ Atraer y fortalecer la empresa con un mayor número de clientes con el propósito de incrementar la rentabilidad.
- ❖ Brindar nuevos servicio y por ende obtener nuevos clientes.

**CUADRO N°31  
PRESUPUESTO N° 1**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio técnico que permita determinar la correcta ubicación de la empresa lavadora San Sebastián, y así prestar un mejor servicio</li> </ul>	1,00	1.490,00	1.490,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir o arrendar infraestructura física adecuada ( Terreno ) para el funcionamiento de la Lavadora</li> </ul>	1,00	1.300,00	1.300,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.790,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**CUADRO N°32**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

**CAPTAR NUEVOS CLIENTES Y FIDELIZARLOS A LA EMPRESA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN,  
TENIENDO COMO FIN LOGRAR AUMENTAR EL SERVICIO DIARIO, Y POR ENDE MEJORAR LA RENTABILIDAD**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Crear una excelente alternativa del servicio, mediante promociones y buena publicidad	Mejorar la atención y cordialidad al cliente. Ofrecer mejor calidad en el servicio.	Establecer en la empresa como política una atención personalizada a los clientes con el propósito de captar su fidelidad permanente	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2,790	<b>GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.</b>	Incrementar un 80% los servicios prestados por la empresa, mejorar la rentabilidad y nuevos clientes

FUENTE: Desarrollo del objetivo N° 1  
ELABORACIÓN: La Autora

## **PLAN OPERATIVO N° 2**

**Establecer un plan periódico de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que fortalezcan su capacidad productiva y motivación personal y sean más eficientes y eficaces en la prestación del servicio.**

### **OBJETIVO**

Obtener personal totalmente capacitado en la prestación del servicio de lavado y lubricado vehicular.

Lograr que el personal de la empresa se sienta motivado.

Estructurar un servicio de calidad tomando en cuenta la estructura de la empresa, recurso humano y tecnología.

Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano.

Desarrollar iniciativas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio.

### **META**

Capacitar y motivar al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles de servicio de la empresa.

**ESTRATEGIA**

Establecer seminarios permanentes para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.

**TÁCTICA**

La empresa obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.

**ESTRATEGIA.**

Los seminarios serán permanentes con el propósito de actualizar al personal.

Los instructores tendrán la facultad de brindar conocimientos teóricos y prácticos.

**ACTIVIDADES**

Capacitar al personal en relaciones humanas, y aspectos productivos. Para que ofrezca un servicio personalizado al usuario y optimizar la producción de la empresa.

Los instructores tendrán todos los implementos necesarios para poder exponer sus conocimientos.

Elaboración de la guía de motivación de los empleados.

Nombrar al mejor empleado del mes por rendimiento laboral.

Ofrecer un regalo cada fin de mes.

Un bono de gratificación por aumentar los servicios de lavado y lubricado vehicular en un 20% durante tres meses consecutivos.

Evaluar al cliente interno para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.

Evaluar a los empleados para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.

**RESULTADOS:**

Personal totalmente capacitado e incremento en la producción de la empresa.

**RESPONSABLE**

El responsable será el gerente.

**CUADRO N°33  
PRESUPUESTO N° 2**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal operativo en temas relacionados, relaciones humanas, servicio al cliente y atención al cliente.</li> </ul>	1,00	550,00	550,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de instrumentos didácticos y dinámicos para capacitadores y capacitados</li> </ul>	1,00	250,00	250,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de cuadro de incentivos</li> </ul>	1,00	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>900,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**CUADRO N°34**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

**ESTABLECER UN PLAN PERIÓDICO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA QUE FORTALEZCAN SU CAPACIDAD PRODUCTIVA Y MOTIVACIÓN PERSONAL Y SEAN MÁS EFICIENTES Y EFICACES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer seminarios permanentes para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.</li> <li>• Los seminarios serán permanentes con el propósito de actualizar al personal.</li> <li>• Los instructores tendrán la facultad de brindar conocimientos teóricos y prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer como política única la existencia del cuadro permanente de capacitación</li> </ul>	<p align="center">El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$900</p>	<p align="center">GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar y motivar al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles de servicio de la empresa.</li> </ul>

FUENTE: Desarrollo del Objetivo N° 2  
ELABORACION: La Autora

### **PLAN OPERATIVO N° 3**

**Implementar maquinaria y herramientas útiles para la prestación del lavado vehicular, que sean de una tecnología más moderna y de esta manera optimizar el servicio diario de la empresa.**

En toda empresa es necesario contar con maquinaria y herramientas acordes a la tecnología moderna los mismos que permita elevar los estándares de calidad del servicio así como los niveles de control, maximizando el servicio y minimizando costos.

#### **OBJETIVOS**

Actualizar la maquinaria y herramientas obsoletas de la empresa mediante la implementación de tecnología actual.

#### **META**

Contar con maquinaria y herramientas adecuados para la prestación del servicio de lavado y lubricado vehicular.

#### **TÁCTICA**

Mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad de la empresa

#### **ESTRATEGIA**

Implementación de maquinaria y herramientas nuevas que permitan optimizar el servicio de la empresa.

**ACTIVIDAD**

Contratar asesoramiento técnico para la implementación de la nueva maquinaria y herramientas a ser adquiridas.

**RESULTADOS ESPERADOS.**

Incremento en el grado de rentabilidad de la empresa una vez que se haya implementado la nueva maquinaria y herramienta a la empresa.

**RESPONSABLE**

Gerente.

**CUADRO N°35  
PRESUPUESTO N° 3**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un estudio técnico adecuado que garantice la correcta implementación de la maquinaria y herramientas adquiridas.</li> </ul>	1,00	650,00	650,00
<b>TOTAL</b>			<b>650,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**CUADRO N°36**  
**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**  
**IMPLEMENTAR MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA PRESTACIÓN DEL LAVADO VEHICULAR, QUE SEAN DE UNA TECNOLOGÍA MÁS MODERNA Y DE ESTA MANERA OPTIMIZAR EL SERVICIO DIARIO DE LA EMPRESA.**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de maquinaria y herramientas nuevas que permitan optimizar el servicio de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer como política el mantenimiento y control permanente de la maquinaria y herramientas de tecnología actual</li> </ul>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$650</p>	<p>GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con maquinaria y herramientas adecuados para la prestación del servicio de lavado y lubricado vehicular.</li> </ul>

FUENTE: Desarrollo Objetivo N° 3  
 ELABORACIÓN: La Autora

## **PLAN OPERATIVO N° 4**

**Elaborar un plan de publicidad, mediante la selección y firma de contratos con los principales medios radiales, televisivos y escritos de mayor cobertura de la localidad donde se haga conocer los servicios que ofrece la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián.**

### **PROBLEMA**

En el análisis FODA realizado a la empresa “Lavadora y Lubricadora San Sebastián” se pudo determinar que una de las debilidades de importancia para la empresa que no realiza publicidad por lo que no promociona sus servicios, por lo que es necesariamente que toda empresa tenga un espacio publicitario.

### **OBJETIVO.**

Difundir el servicio de la empresa a nivel local y provincial.

Incrementar el número de clientes haciendo conocer el servicio por medios de comunicación.

### **META**

Realizar: publicaciones en la prensa escrita y cuñas sean televisivas y radiales en los medios de comunicación más sintonizada en la ciudad y provincia de Loja.

## **ESTRATEGIA**

Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer los servicios de lavado y lubricado vehicular que presta la empresa “Lavadora y Lubricadora San Sebastián”.

## **TÁCTICA**

La empresa deberá realizar publicidad, para dar a conocer los servicios de lavado y lubricado que ofrece, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos de la ciudad.

## **POLÍTICAS**

La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a la mayoría de los clientes y potenciales clientes que harían uso del servicio de lavado y lubricado vehicular.

## **ACTIVIDADES**

Publicar la existencia de la empresa dando a conocer los servicios que ofrece a través de los medios de comunicación más sintonizados, como prensa escrita, televisión y radio.

## **PRENSA ESCRITA**

**Diario la Hora.-** Es un diario que es elaborado en la ciudad de Loja y se difunde en todo los cantones de la provincia de Loja.

**RADIO**

**Radio Zapotillo.-** Su cobertura alcanza toda la provincia de Loja su mega 102.1 en frecuencia FM estéreo.

**TELEVISIÓN.**

**Ecotel tv de la ciudad.-** Considerando que su cobertura se extiende hacia nuestra provincia

**RESULTADOS:**

Incremento en las ventas del producto a nivel local.

**RESPONSABLE:** El responsable será el Gerente.

**CUADRO N°37  
PRESUPUESTO N° 4**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario la hora una publicación mensual de enero a diciembre 12 publicaciones anuales, ¼ de pagina</li> </ul>	12	50	600,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapotillo Estero, 3 cuñas diarias en el noticiero primer plano que se emite desde las 06h30 hasta las 09h00</li> </ul>	720 cuñas	2,00	1440,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecotel Tv, 2 Spots mensuales de Enero a Diciembre</li> </ul>	24	30	720
<b>TOTAL</b>			<b>2760,00</b>

ELABORACION: La Autora

**CUADRO N°38**  
**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**  
**ELABORAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, MEDIANTE LA SELECCIÓN Y FIRMA DE CONTRATOS CON LOS PRINCIPALES MEDIOS RADIALES, TELEVISIVOS Y ESCRITOS DE MAYOR COBERTURA DE LA LOCALIDAD DONDE SE HAGA CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN.**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer los servicios de lavado y lubricado vehicular que presta la empresa "Lavadora y Lubricadora San Sebastián".</p>	<p>La empresa deberá realizar publicidad, para dar a conocer los servicios de lavado y lubricado que ofrece, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos de la ciudad.</p>	<p>La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a la mayoría de los clientes y potenciales clientes que harían uso del servicio de lavado y lubricado vehicular.</p>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2760</p>	<p>GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.</p>	<p>Realizar: publicaciones en la prensa escrita y cuñas sean televisivas y radiales en los medios de comunicación más sintonizada en la ciudad y provincia de Loja.</p>

FUENTE: Desarrollo del Objetivo N° 4  
 ELABORACION: La Autora

## **PLAN OPERATIVO N° 5**

**Establecer un desarrollo competitivo y sostenible en función de la aplicación de métodos y procesos relacionados con el marketing.**

### **OBJETIVOS**

Satisfacer las necesidades de los clientes

Lograr una mezcla comercial adecuada para el servicio prestado

### **META**

Alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo y sostenido de la empresa

### **TÁCTICA**

Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar

### **ESTRATEGIA**

Combinar adecuadamente las variables como precio, producto, publicidad, ubicación y posicionamiento.

### **ACTIVIDADES**

Verificar el precio de los servicios prestados por la empresa.

Controlar la calidad del servicio.

Invertir en publicidad y promoción.

Atención personalizada y cordial al cliente.

## RESULTADOS ESPERADOS

Productos de calidad.

Ubicación del negocio en un lugar estratégico.

## RESPONSABLE

Gerente

**CUADRO N°39  
PRESUPUESTO N° 5**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad ( trípticos ), ofertando los servicios que presta la empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián</li> </ul>	2000	0.10	200,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción (Fundas) plásticas para preservar la limpieza interna del vehículo fundas pequeñas para depositar basura y no contaminar la ciudad, con el nombre de la empresa.</li> </ul>	2000	0.05	100,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar una persona para que realice labores de supervisor en lo referente a servicio, atención, cordialidad por el lapso de 1 mes hasta que la empresa se afirme con sus clientes.</li> </ul>	1	354	354,00
<b>TOTAL</b>			<b>654,00</b>

ELABORACION: La Autora

**CUADRO Nº40**  
**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5**  
**ESTABLECER UN DESARROLLO COMPETITIVO Y SOSTENIBLE EN FUNCIÓN DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCESOS RELACIONADOS CON EL MARKETING.**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Combinar adecuadamente las variables como precio, producto, publicidad, ubicación y posicionamiento.	Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar	Establecer un control adecuado en la empresa sobre la utilización de los componentes de marketing, Producto o Servicio, Precio, Plaza y Promoción	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$654	GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.	Alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo y sostenido de la empresa

FUENTE: Desarrollo del Objetivo Nº 5  
 ELABORACION: La Autora

## **PLAN OPERATIVO N° 6**

**Implementar un plan de políticas empresariales a nivel de nuestra ciudad donde participen todas las empresas de la localidad dedicadas a la prestación de este servicio, el mismo que tenga el propósito el de evitar la adquisición de productos contrabandeados como aditivos indispensables para el mantenimiento vehicular y de esta manera mantenernos una competencia leal y evitar la especulación especialmente en el precio del servicio.**

### **OBJETIVOS**

Evitar el contrabando y por ende la especulación en precios

Lograr una adecuada y leal competencia.

### **META**

Alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo, de la empresa manteniendo políticas de control y evitar especulaciones.

### **TÁCTICA**

Cumplir con esta ´políticas de control con el afán de optimizar el grado de competitividad existente en el mercado local dedicados al servicio de mantenimiento de vehículos livianos y pesados.

### **ESTRATEGIA**

Dar cumplimiento a la participación masiva de las empresas dedicadas a la prestación de este servicio y lograr el comprometimiento de las mismas.

**ACTIVIDADES**

Verificar el precio de los servicios prestados por cada empresa.

Controlar la calidad del servicio de cada empresa en función del plan de políticas de control.

Efectuar controles sobre precios del servicio en lo referente a lavado del vehículo y utilización de aditivos de mantenimiento.

**RESULTADOS ESPERADOS**

Competencia leal.

**RESPONSABLE**

Gerente

**CUADRO N°41  
PRESUPUESTO N° 6**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un estudio adecuado y programado en lo referente a la elaboración de las diferentes policías de control de contrabando y de especulación</li> </ul>	1	700	700,00
<b>TOTAL</b>			<b>700,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**CUADRO N°42**  
**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6**  
**IMPLEMENTAR UN PLAN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES A NIVEL DE NUESTRA CIUDAD DONDE PARTICIPEN TODAS LAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE ESTE SERVICIO**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
<p>Dar cumplimiento a la participación masiva de las empresas dedicadas a la prestación de este servicio y lograr el comprometimiento de las mismas.</p>	<p>Cumplir con esta políticas de control con el afán de optimizar el grado de competitividad existente en el mercado local dedicados al servicio de mantenimiento de vehículos livianos y pesados.</p>	<p>Establecer un control adecuado por parte de la empresa y determinar el cumplimiento del plan de políticas planteado por parte de la competencia</p>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$700</p>	<p>GERENTE – ADMINISTRADOR Sr. Marcelo Terreros.</p>	<p>Alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo, de la empresa manteniendo políticas de control y evitar especulaciones.</p>

FUENTE: Desarrollo del Objetivo N° 6  
 ELABORACION: La Autora

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING

A continuación de particularizar las actividades y precio de cada objetivo es ineludible instituir el presupuesto completo de los objetivos, que es de \$8.454,00, como se origina a continuación:

### CUADRO N°43 RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VALOR	EJECUCIÓN
<b>Objetivo Estratégico 1</b>	\$ 2.790,00	La fidelidad de los clientes se establecerá en función del buen trato, servicio y cordialidad brindado todo el año por el personal de la empresa, y más que todo la nueva ubicación de la empresa permitirá brindarle al cliente accesibilidad al servicio
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	\$ 900,00	Se prevé que para el año 2016 el personal mantendrá una continua capacitación con los empleados en temas relacionados con, motivación, productividad, relaciones humanas. .
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	\$ 650,00	La tecnología es fundamental en las empresas, por tal razón la empresa ha creído conveniente fortalecerse de maquinaria y herramientas nuevas con tecnología actualizada permitiendo maximizar la eficiencia y eficacia de la empresa en el 2016
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	\$ 2.760,00	La publicidad y promoción son factores muy indispensables para el normal desarrollo de las empresas por tal razón la empresa ha creído conveniente que para el año 2016 establecer un plan agresivo de publicidad y promoción con el fin de lograr un mejor posicionamiento del mercado.
<b>Objetivo Estratégico 5</b>	\$ 654,00	Con la ejecución del presente plan de marketing lograremos el próximo año mantendremos una sostenibilidad del mercado ya que se trabajar en función de las necesidades de los clientes estableciendo el producto, precio, plaza y promoción
<b>Objetivo Estratégico 6</b>	700,00	Se prevé que con la colaboración primero de todas las empresas dedicadas a la prestación de este servicio, elaborar un plan de control y políticas para lo relacionado al contrabando de aditivos como también a la especulación de precios, la idea es competir en situaciones similares.
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$8.454,00</b>	

ELABORACIÓN: La Autora

## **h) CONCLUSIONES**

Luego de realizar los análisis correspondientes a la Empresa Lavadora y lubricadora San Sebastián y su entorno se determina las siguientes conclusiones:

- ❖ Mediante el presente estudio, SE HA ELABORADO EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN “DE LA CIUDAD DE LOJA.
- ❖ El plan estratégico de Marketing, ha sido sustentado teóricamente y en base a parámetros del marketing que ha permitido establecer los planes de marketing que más se adaptan a la realidad de la empresa.
- ❖ La falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.
- ❖ Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa lo cual ayudará a enrumbar el destino de la empresa.
- ❖ Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.
- ❖ Se ha determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.
- ❖ La Empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián, carece de un plan de marketing.
- ❖ El plan estratégico de Marketing a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el servicio de la empresa “Lavadora y Lubricadora San Sebastián”, cuyo valor anual representa una inversión de \$. 2.760.00 dólares americano.

**i) RECOMENDACIONES:**

- ❖ Ejecutar el Plan Estratégico de Marketing propuesto, considerando que es un aspecto muy importante para el adecuado desenvolvimiento eficaz y eficiente en lo relacionado a la prestación de los diferentes servicios a los clientes.
- ❖ La empresa Lavadora y Lubricadora San Sebastián, adopte la Misión y Visión propuesta en el presente estudio.
- ❖ Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación estratégica de marketing, como un elemento principal en su gestión administrativa.
- ❖ La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y venta del servicio con la finalidad de que les permita alcanzar una amplia cobertura de mercado local. Incrementando a su vez ingresos económicos y una mejor rentabilidad.
- ❖ Se recomienda renovar la maquinaria, y herramientas como tecnología actualizada, para incrementar clientes y servicios que presta la empresa.
- ❖ Tener un conocimiento previo de los cambios que puedan surgir dentro de la competencia tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que la empresa podría recibir siendo estos factores determinantes para el éxito de la empresa.
- ❖ Implementar formas de capacitación e incentivos para los trabajadores, con la finalidad de lograr tener un ambiente agradable de trabajo y personas más eficientes.

## j). BIBLIOGRAFÍA

- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 2010, Pág. 54
- CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 2010, Pág. 11, 13
- CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2010, Pág. 57
- CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2010, Pág. 58
- CHIAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2009. Pág. 84
- KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)
- LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados".
- STANTON Etsel y Walker, 2009, F. Fundamentos de Marketing Pág. 19
- STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)
- [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

## k) ANEXO Nº 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.

Me dirijo a Ud. muy moderadamente para requerir se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

#### PREGUNTA No. 1

¿Cree usted que los servicios ofrecidos por la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” son?

Excelente		
Bueno		
Muy Bueno		
Malo		

#### PREGUNTA 2.

¿Existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los servicios que ofrece la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

Si		
No		

**PREGUNTA 3.**

¿Ha tenido problemas con el servicio que oferta la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

Si		
No		

**PREGUNTA 4.**

¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

Televisión		
Radio		
Prensa Escrita		
Amigos		

**PREGUNTA 5.**

¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea esta empresa para atraer clientes?

Bueno		
Malo		
Regular		

**PREGUNTA 6.**

¿En qué cree usted que debe mejorar la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

Atención al público		
Ampliación Espacio Físico		
Mejorar sus Precios		
Horario de atención al público		

**PREGUNTA 7.**

¿Considera usted que los precios que oferta la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” por los servicios ofrecidos, en relación con la competencia son?

Iguals		
Elevados		
Baratos		

**PREGUNTA 8.**

**Cuando Ud. Recibe el servicio de la empresa lo prefiere por?:**

Marca		
Precio		
Calidad		

**PREGUNTA 9.**

¿Cuándo hace usos de los servicios de la empresa “LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN” le otorgan?

Incentivos		
Descuentos		
Promociones		

**PREGUNTA 10.**

¿Al momento de hacer uso del servicio la persona que lo atiende le informa sobre los servicios que tiene la empresa?

Si		
No		

**PREGUNTA 11.**

¿La persona que lo atiende es cordial con Usted?

Siempre		
Algunas veces		
Nunca		

**PREGUNTA 12.**

¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la empresa?

Siempre		
Algunas veces		
Nunca		

**PREGUNTA 13.**

¿Ha tenido retrasos en la entrega del servicio ofertado por la empresa  
“LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN”?

Si		
No		

**PREGUNTA 14.**

¿El personal operativo de la empresa es amable y servicial?

Si		
No		

**PREGUNTA 15.**

¿Cuándo hay algún retraso en el servicio recibe una disculpa de parte del personal operativo?

Siempre		
Algunas veces		
Nunca		

**PREGUNTA 16.**

¿Cree usted que la ubicación de la empresa "LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN" es?

Malo		
Regular		
Buena		

## ANEXO Nº 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.

Me dirijo a Ud. muy moderadamente para requerir se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

#### PREGUNTA 1.

¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa, en la que labora?

SI		
NO		

#### PREGUNTA 2.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

SI		
NO		

#### PREGUNTA 3.

¿Recibe algún tipo de incentivo por los servicios efectuadas por Usted en la empresa?

SI		
NO		

**PREGUNTA 4.**

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

SI		
NO		

**PREGUNTA 5.**

¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN?

Si		
No		

**PREGUNTA 6.**

¿Recibe algún tipo de motivación, en la empresa?

SI		
NO		

**PREGUNTA 7.**

¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas de trabajo y de protección, adecuadas para realizar sus actividades?

NO		
SI		

**PREGUNTA 8.**

¿La maquinaria y herramientas que utilizan en la empresa para la prestación del servicio de lavado vehicular están acorde con la tecnología actual?

SI		
NO		

## ANEXO Nº 3

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.

Me dirijo a Ud. muy moderadamente para requerir se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA LAVADORA Y LUBRICADORA SAN SEBASTIÁN, DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

- ¿La empresa tiene objetivos que cumplir cuáles son?:
- ¿Realiza algún control sobre el servicio que presta?
- ¿Tiene usted control o influencia directo en la fijación del valor o precio del servicio?
- ¿Considera que el precio de servicio es competitivo. Porque?
- ¿Realiza actividades promocionales en su empresa. Cuáles son?
- ¿Brinda algún incentivo en particular a sus clientes?
- ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a su empresa?
- ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados. Qué tipo?
- ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones. De qué tipo y hasta qué grado?
- ¿Cuenta con personal calificado y con conocimientos para prestar el servicio de lavado de vehículos?
- ¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?
- ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes.

- ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?
- ¿Cómo realiza comercializar del servicio de lavado vehicular?
- ¿La maquinaria y tecnología que existe en su empresa para la prestación del servicio de lavado vehicular está acorde con la actualidad?
- ¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?
- ¿Cuáles son sus principales proveedores de aditivos?

## I) ÍNDICE

Portada .....	i
Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización .....	iv
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria.....	vi
a) Título.....	1
b) Resumen.....	2
Summary.....	4
c) Introducción .....	6
d) Revisión de Literatura .....	8
Marco Teórico .....	8
Fundamentos teóricos.....	8
La planificación estratégica de Marketing.....	8
Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa .....	10
Modelos basados en la computación .....	14
Matriz FODA .....	14
Las 5 fuerzas de Porter .....	22
Marketing estratégico .....	31
Estructura del Plan de Marketing .....	34
Decisiones estratégicas .....	42
Marketing propio frente a los competidores .....	47
Problema y oportunidades .....	49
Objetivos de Ventas .....	51
Objetivos y estrategias de marketing.....	57
Posicionamiento.....	61

Estrategia funcional.....	65
Producto, marca y envase.....	66
Desarrollo de un plan para el personal de ventas.....	75
Desarrollo del Plan de Promoción .....	78
e) Materiales y Métodos .....	93
f) Resultados .....	98
g) Discusión .....	163
h) Conclusiones .....	187
i) Recomendaciones .....	188
j) Bibliografía .....	189
k) Anexos .....	190
l) Índice .....	199