

Introducción.

Con el nuevo milenio hemos visto como la ciencia y la tecnología han tenido un significativo repunte y evolución; es así que en las empresas sus directivos buscan día a día mejorar la calidad del servicio que brindan, a través de las llamadas reingenierías, los planes estratégicos, los análisis FODA, etc.

Este particular ha despertado en nosotros un interés grande por conocer los nuevos sistemas que se aplican en las empresas para mejorar el servicio, para enriquecernos con los avances en esta área y poder aportar nuestro granito de arena.

Por lo expuesto, nos propusimos desarrollar un Plan Estratégico que hoy por hoy se utiliza en muchas empresas, pero que sin embargo, no son del todo conocidos por una gran mayoría de personas comprometidas, que por la falta de conocimientos no han podido ir a la par de estos planes.

Para el efecto y previo a la realización del Plan realizaremos una pequeña historia sobre lo que es la Planeación Estratégica y una breve historia sobre la Corporación, para luego introducirnos en el conocimiento de la misión, visión, los valores estratégicos, estudio de mercado, para luego culminar con la realización del Plan Estratégico, el cual, entre los puntos mas importantes, se destacan:

La falta de capacitación al personal, la entrega de incentivos económicos al personal, la cobertura del mercado a través de los medios de comunicación disponibles y la falta de cobertura de la señal Movistar

En la realización del trabajo hemos visto de gran ayuda la utilización del método Analítico-Sintético, es decir estudiamos a la corporación desde sus cimientos, para irnos adentrando en su posición actual y en lo que espera ser en el futuro, además utilizamos las técnicas de la entrevista y la encuesta, tanto al personal de la Corporación como a los clientes respectivamente.

Esperamos que este trabajo sirva de motivación para que el personal se interese por conocer la situación de la Corporación donde trabajan, y que de esta manera puedan ayudar a ser un aporte positivo para la Corporación M.S Prieto

CAPITULO 1

Antecedentes de la Corporación.

Introducción.

Para el análisis de este capítulo es interesante tomar como referencia los conceptos sobre planeación estratégica¹ de la cual se obtiene los siguientes criterios:

Un programa efectivo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en los años venideros. Si bien el proceso de planeación consta de una serie de pasos, este no deberá detenerse una vez que se elaboran los planes.

Planear para el futuro permite que se pueda analizar en detalle la Corporación, su misión, objetivos, estrategias y las actividades que se requieren para lograr los objetivos deseados.

Los planes, por lo tanto, deben responder a las siguientes preguntas:

¿Que quiere lograr la Corporación? ¿En que situación se encuentra la Corporación en este momento?

¿En que situación pretende estar la Corporación dentro de tres años?

¿Cómo se lograra esto?

Si se planea de esta manera se cubre un amplio rango de actividades, que van desde el establecimiento de los objetivos a largo plazo de la Corporación hasta la Planeación detallada de actividades que se llevarán a cabo el año siguiente. Tanto la fijación de objetivos y estrategias a largo plazo, como la detallada planeación de actividades para un futuro inmediato, forman parte de un mismo proceso. Los planes

¹ Planeación Estratégica (on line) 3rd ed. España. Rafael Muñiz González, 2004 (cited 15 mayo 2005) Available from World Wide Web <http://www.geocities.com/sug88/plan.html>.

anuales de trabajo y los presupuestos que se preparen para el siguiente año, estarán basados en los objetivos y estrategias a largo plazo que se decidan ahora; la principal diferencia, cuando se planea para un futuro inmediato, es el mayor nivel de detalle que tendrá que tomarse en cuenta. La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es muy importante y muy útil cuando la Corporación M.S Prieto encara cambios en el aspecto tecnológico. Asimismo, esta resulta útil cuando las estrategias que se adoptan no producen los resultados esperados.

1.1 Organización del Proceso de Planeación.

El proceso de planear un programa puede ser difícil, pero también puede generar grandes satisfacciones. Al elaborar un buen programa, toda la organización se fortalece con los éxitos del proceso de planeación.

- **Motivación del Equipo Técnico:** Pensar acerca del futuro puede ser un proceso creativo que estimule y motive al equipo técnico. Llegar a un acuerdo sobre que objetivo seguir y como alcanzarlos, es motivante porque todas las personas vinculadas terminan con una visión compartida y con ideas concretas sobre como superar obstáculos para alcanzar los objetivos previstos.
- **Conformación de un equipo de Planeación con una visión común:** Los planificadores más exitosos integran activamente a un equipo de miembros clave en el proceso de planeación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos o como lograrlos se resuelven dentro del proceso de planeación, de tal modo que los conflictos internos no sean un obstáculo para la ejecución del programa. De esta manera los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo técnico estarán más comprometidos en la parte de la planeación que definen como alcanzar los objetivos. Entre los grupos que se deben vincular con la planeación se encuentran el equipo central técnico y administrativo, el equipo de campo, el personal voluntario así como otras divisiones del programa, de la organización o del ministerio. La decisión sobre que grupos incluir en esta fase depende del tipo de planeación que se lleve a cabo. Si se integra el equipo técnico al proceso de planeación, se le motiva para que realice actividades específicas importantes en el logro de un programa exitoso. Esto, por lo general, tiene un efecto positivo y fortalece las relaciones entre los miembros del equipo.

- **Confrontación de temas claves y solución de problemas:** El proceso de planeación permite a los administradores afrontar los temas claves que encara su programa u organización y les permite desarrollar estrategias para resolverlos. Algunas de las preguntas más comunes con las que se enfrentan los programas de planeación son:
 - ¿Cómo podemos ampliar la gama de actividades o servicios que ofrecemos, o el número de personas o áreas que cubren nuestros servicios?
 - ¿Cómo podemos continuar ofreciendo servicios de buena calidad si el gobierno o los donantes reducen su apoyo?
 - ¿Cuál es nuestro mercado o población objetivo?

- **Definición de roles y responsabilidades:** La mayoría de los planes establecen objetivos de desempeño medibles para un programa u organización. Además, define quién es responsable de cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador tener miembros de equipo responsables de la ejecución de actividades y el logro de objetivos.

- **Necesidad de tiempo:** En muchos programas los administradores y el equipo técnico están muy ocupados con sus responsabilidades diarias, y tienen poco tiempo para otorgar prioridad a la planeación estratégica. Algunas posibles soluciones para esta problemática son:
 - Preparar una agenda para el proceso de planeación con varios meses de anticipación, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo requerido en sus planes de trabajo para recopilar cualquier información necesaria antes que las reuniones de planeación se lleven a cabo, y tengan tiempo de poner en practica los cambios necesarios.
 - Organizar reuniones de trabajo con el equipo técnico en un lugar distinto al centro de trabajo durante los días en que se realice la planeación.

- **Vinculación con diferentes niveles de personal:** El administrador necesita diseñar el programa de planeación de manera que:

- El tamaño de grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas (5 a 10 miembros es ideal, no exceder de 12). Estas reuniones necesitan tener agendas claras y objetivos preestablecidos. Además, una división de funciones y responsabilidades de manera que los participantes tengan tiempo de prepararse para el trabajo que se les asigna en las reuniones.
- La composición del grupo de planeación sea representativa de todas las agrupaciones claves, actividades o departamentos que conforman la agencia o programa. En organizaciones en donde el personal voluntario es parte de la estructura administrativa, deben estar estrictamente comprometidos en el proceso de planeación.
- El personal de todos los niveles tenga un canal de comunicación para que el grupo de planeación conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por planificadores.

Los planes a largo plazo cubren periodos fijos, generalmente de 3 a 5 años, y se establecen por adelantado. Además de las oportunidades inesperadas, triunfos o problemas que pueden presentarse en el desarrollo de la operación, también existen factores impredecibles, tales como cambios políticos o inflación, que afectan los resultados del programa. Por ello, es aconsejable evaluar la operación anual del programa, y actualizarla reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

Para llevar a cabo un ejercicio de planeación exitoso, la Corporación necesita formar un equipo, que refleje su tamaño y estructura.

El proceso de planeación puede tomar desde un día hasta un año dependiendo de:

- El tamaño y la complejidad ;
- El nivel de desacuerdo dentro de la Corporación sobre los planes futuros;
- El contexto o entorno dentro del cuál se necesite adaptar la estrategia organizacional o cambios externos o internos.

Sin importar la cantidad de tiempo que la Corporación M.S Prieto requiere para llevar a cabo la planeación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quien participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de el;
- Prepare sus reportes con tiempo;
- Este disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa.

Para esta parte del primer capítulo hemos visto necesario acudir a los archivos de la Corporación M.S Prieto² de donde obtuvimos los siguientes datos:

Corporación **M. S. Prieto (MULTI SERVICIOS PRIETO)** es una empresa unipersonal, bien podríamos decir, es un organismo vivo, con personalidad, perfil, imagen y estructura propias de aquellas empresas que buscan proyectarse y consolidarse no - solo en su mercado regional, sino también en el nacional.

Su futuro se orienta en los fundamentos básicos que refleja la cultura de M.S. Prieto en armonía con sus socios estratégicos y tecnológicos Movistar, Compaq y algunas Estaciones Televisivas Internacionales, con quienes buscamos calidad total en lo que ofertamos con el fin de servir a sus clientes y conseguir el bienestar de la sociedad.

Las políticas empresariales cambian y la organización evoluciona forjada por su gente y motivada por el espíritu de los tiempos. Por esta razón reflexionamos continuamente sobre nuestras políticas y lo revisamos regularmente.

La fe y la esperanza de mejores días sustentan nuestra actividad diaria, la unidad y el fortalecimiento de los pueblos sumados a su desarrollo integral comprometen nuestra contribución y aporte.

² ANTECEDENTES de la Corporación M.S Prieto. Azogues. Ecuador, Junio 1991: 1-14.

Todo esto requiere del esfuerzo conjunto de todos nuestros colaboradores ya que todos somos responsables por el mejoramiento de nuestra cultura corporativa.

1.3 Antecedentes.

Nuestro inicio se remonta al año 1989, cuando la tecnología empezaba a incursionar en Latinoamérica y concretamente en nuestro país, creímos necesario dotar de bienes y servicios como hardware y software a todas las personas que querían crecer acorde al mundo de la tecnología de esa época, para esto instalamos nuestra primera oficina en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, desde donde hemos ido tomando decisiones sumamente importantes, lo que nos ha permitido crecer sostenida y sustancialmente.

En el año de 1999 la Multinacional Bellsouth con sede en Atlanta nos considera sus socios estratégicos para la región Sur del país, escogiéndonos como sus aliados para el servicio de telefonía celular, de ahí a la fecha hemos crecido bajo el cumplimiento de diversos objetivos planteados, siendo en la actualidad líderes en nuestro medio. Posteriormente la Empresa Multinacional Movistar (Telefónica Móviles) con sede en España, adquirió el paquete en el Ecuador, pero manteniéndonos como sus socios estratégicos para la región Sur del país.

El organigrama de la empresa se encuentra como señala en el ANEXO 1.1

1.4 Objetivos y fines empresariales.

- Compromiso con nuestros clientes externos.

Los gustos y preferencias de nuestros clientes son las prioridades de nuestro campo de acción ya que ellos se constituyen en el pilar fundamental de la empresa y se convierten en la razón de nuestra existencia empresarial, sin ellos sería difícil sobrevivir y llevar adelante la preocupación de cubrir las demandas insatisfechas, es por eso que hacemos todo lo que está a nuestro alcance con el fin de optimizar nuestro servicio y de brindarles una satisfacción total con los productos que les ofertamos.

En este aspecto nuestra visión se centra en los siguientes postulados:

1. Que todos los miembros de nuestra corporación estemos listos y capaces de responder a los deseos del cliente, en primer lugar satisfaciendo, entre nosotros, los requisitos de nuestros clientes internos.
2. Que vivamos dentro de una empresa donde cada uno de nosotros piense y actúe en términos del mercado existente en lugar de pensar primero en nuestras necesidades internas y donde los deseos y requisitos del cliente sean la regla de nuestras actividades diarias.
3. Que seamos una corporación que confíe en las relaciones estables a largo plazo con nuestros clientes, esforzándonos hacia una balanceada asociación con ellos para beneficio mutuamente provechoso.

- Compromiso con nuestros clientes internos

A no dudarlo el principal recurso con el que cuenta la corporación es el personal que ha aportado a nuestra iniciación, desarrollo y que junto a nosotros busca la consolidación. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que usamos está orientado a desarrollar individuos motivados y excelentes colaboradores.

Es nuestra visión que ellos dan lo mejor de si mismos cuando:

1. Pueden contribuir a enriquecer sus labores.
2. Trabajan en un ambiente donde se aprecia su trabajo y se reconoce su rendimiento.
3. Tienen oportunidades de superación y desarrollo personal.
4. Tienen nuestra confianza, son aceptados como expertos en su campo y respetados como individuos.
5. Tienen una actitud positiva hacia la resolución de los problemas.
6. Contribuyen a la calidad y a la productividad en la medida que estén satisfechos y sientan orgullo por el trabajo que desempeñan.

- Comprometidos con la innovación.

Todo el desarrollo que ha experimentado nuestra empresa se basa en el compromiso serio y sincero de la innovación como pre-requisito para competir en un mercado ampliado. La planificación estratégica es una de las herramientas más utilizadas para lograr un mejoramiento radical a todo nivel y función.

Jamás hubiéramos sido lo que somos si no se volcaran nuestras ofertas a lo nuevo y actual, acorde al mundo de hoy y a una innovación ciento por ciento positiva.

En este aspecto nuestra visión se ha centrado en lo siguiente:

1. Que seamos contactados por nuestros clientes respecto a problemas o preguntas, en nuestro campo, como socios profesionales abiertos a la innovación.
2. Que seamos líderes en la introducción de nuevos productos al mercado regional.
3. Que seamos expertos en anticipar las necesidades futuras de nuestros clientes en cada una de sus áreas.
4. Que tengamos un clima corporativo que fomente el cambio y donde se alimente la experimentación.
5. Que cada empleado, ya sea directa o indirectamente participe continuamente con sus ideas de mejora.
6. Que la combinación de la conducción gerencial unida a una implantación efectiva de la innovación de los colaboradores asegure el positivo progreso de la empresa en todos los frentes.

- Comprometidos con la política de precios.

Para MS Prieto la política de precios tiene un valor estratégico. Nuestro objetivo general es ofertar al menor precio posible entregando calidad que es lo que requiere el cliente. La forma y manera como enfrentamos la política de precios incuestionablemente influenciará en nuestra competitividad, éxito y rentabilidad.

Para esto nuestra visión es que:

1. Tengamos el liderazgo en proporcionar el óptimo precio beneficio a nuestros clientes.
2. Bajo ninguna circunstancia se considera ahorros en los precios, si éstos atentan a la calidad de nuestro bienes o servicios.
3. Toda la Corporación entiende la necesidad constante de actuar con conciencia de precios.

Estamos conscientes de los elementos claves de las economías de escala, la intensa y creciente competencia a nivel local, regional y nacional y de los clientes actuales y potenciales que quieren hacer negocios con nosotros en nuestro país y fuera de él.

En este caso nuestra visión es que:

1. Seamos bien conocidos con nuestros socios, Movistar, Compaq, etc., como líderes a nivel mundial en el mercado de las comunicaciones y de la computación
2. Tener colaboradores bien versados en los últimos adelantos de la tecnología y el comercio internacional.
3. Incluir las influencias del entorno mundial como parte normal de nuestras estrategias, políticas y acciones cotidianas.
4. Vivir en una empresa que se precia de ser “un buen ciudadano corporativo”, que respeta la idiosincrasia de cada país, sus leyes, reglamentos y sobre todo actúa con transparencia y honestidad.

- Trabajamos con nuestros subdistribuidores.

En la Corporación hemos decidido invertir la pirámide de la organización, con una estructura de apoyo a las personas que entran en contacto directo con los clientes.

Los objetivos estratégicamente definidos pretenden lograr el crecimiento sólido y ordenado de nuestros subdistribuidores, mejorando su capacidad administrativa, financiera y comercial que conlleve al uso eficiente de sus recursos y a la optimización de los bienes y servicios entregados a sus clientes. Esto lo lograremos fortaleciendo nuestra red de sub-distribución:

1. Homogenizando su identidad interna y externa, apoyándonos en nuestros socios estratégicos como marcas internacionales de prestigio y alta tecnología.
2. Formando estructuras organizacionales adecuadas con personal eficiente, motivado, capacitado y comprometido con la satisfacción total del cliente.
3. Optimizando el uso de sus recursos materiales, humanos y económicos.

1.5 Situación de la Empresa.

A pesar de los factores del entorno de los últimos años que afectaron al comercio del país y produjeron pérdidas en muchas empresas, incluso algunas de ellas tuvieron que cerrarse. Nuestra empresa salió adelante con resultados positivos incluyendo nuevos campos de acción, como lo demuestran los estados financieros.

Enfrentamos esta situación mediante un plan de acción tendiente a mejorar la atención al cliente garantizando los bienes y servicios que ofrecemos, así como se buscó canales de distribución apropiados, en un ambiente de marcada competencia en especial en el área de las comunicaciones.

Jamás se ha dejado de invertir para poner a la empresa al día en los avances tecnológicos, mediante una gestión orientada a lograr el máximo precio beneficio y poder competir con superioridad a nivel del mercado regional.

Se ha realizado un proceso de modernización de todos nuestros locales y se les ha exigido a nuestros subdistribuidores sujetarse a nuestros requerimientos, desde algunos días atrás hemos entrado en una reestructuración radical y profunda de cada una de las empresas de la Corporación, con el objetivo de orientar la empresa hacia un mayor mercado y brindar un mejor servicio y apoyo a nuestra red comercial y al cliente.

En pocos días se empezará a ver los primeros frutos de la reestructuración, pero tenemos la seguridad que estamos invirtiendo en recursos humanos y materiales que darán sus frutos a mediano y largo plazo y que fortalecerá la Corporación para entrar más vigorosa a constituir nuevas alianzas estratégicas que brindarán aperturas comerciales con lo que ampliaremos la gama de bienes y servicios que venimos ofreciendo.

La Corporación como tal cuenta con Gerente General, Subgerente General y Directores Departamentales, de ahí en más cada una de las empresas que son parte de MS Prieto cuentan con su estructura organizacional propia lo que ha permitido tener un crecimiento sólido y una proyección importante en el mercado regional, poseyendo además un parque automotor muy amplio con características aptas para

su normal utilización dentro de las actividades que cumplen cada una de las empresas de la Corporación.

1.6 Proyecciones.

El crecimiento progresivo experimentado por nuestra empresa nos abre posibilidades reales de consolidación en las áreas de competencia actual, es así que la Matriz de Movistar a comprometido su respaldo financiero para que la región a la cual pertenecemos posea nuevas radios bases que permitan ampliar la cobertura y el radio de acción, con estas nuevas herramientas podremos crecer en la proporción que la hemos realizado años atrás e incrementar la base de datos de nuestros clientes que usan telefonía celular.

Austral Televisión se abre paso en la región austral con un raiting respetable en las ciudades de Azogues y cuenca, a pesar de su corto tiempo en los hogares del austro ecuatoriano se convierte en uno de los canales preferidos por su variada programación y por la ética con la que se administra, la que cumple los postulados de un medio de comunicación, serio, transparente y comprometido únicamente con la colectividad, cuenta en la actualidad con tres repetidoras que están ubicadas en lugares estratégicos cubriendo parte del sector sur del país.

Las proyecciones que poseemos no solo llegan a las empresas que poseemos sino que no descartamos la posibilidad de convertirnos en Distribuidores Autorizados de empresas mundiales que consideren como opción válida a la Corporación MS Prieto para incursionar en nuestra Región y en nuestro País. Las proyecciones que disponemos se irán plasmando con esfuerzo y dedicación, lo que es respaldado por una sociedad convencida de los valores éticos y morales con los que dirigimos cada una de las empresas, por lo que no descartamos la posibilidad de seguir incursionando en diferentes operaciones y convertirnos en socios de diferentes empresas multinacionales que consideren como opción válida a nuestro grupo empresarial para posicionarse en nuestra región y en el país.

CAPITULO 2

Pensamiento Estratégico.

2.1 Definición de valores.

La siguiente información la hemos obtenido del libro de Planeación Estratégica **PLANEANDO CON MORRISEY**³ del cual se anotan los siguientes criterios:

Para nosotros la planeación comprende tanto el programa de acción de una empresa con sus metas y objetivos, el programa de acción define los objetivos metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa. Es difícil trazar una línea divisoria entre los planes de trabajo y estrategia. En numerosos casos, el plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. Toda empresa necesitara para su funcionamiento difíciles decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hemos creído conveniente tener muy en cuenta los siguientes términos para el desarrollo de nuestra tesis:

a) Filosofía de la gestión: Para entender bien que es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre el carácter de la empresa, acerca de cómo y donde ha llegado, el sitio que ocupa su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

1. Quienes forman la empresa y como son las relaciones mutuas
2. La historia de la empresa considerada.
3. El universo en el que se mueven.

³ MORRISEY, George L. Planeando con Morrisey. Prentice Hall. 1996. 25 p.

4. La estructura económica de la misma.

- b) Objetivos:** El personal de la Corporación se guía por objetivos de índole general. Este grupo de personas reunidas en un esfuerzo “cooperativo” sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los objetivos básicos de la Corporación.

Los objetivos pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo. Cabe indicar que los objetivos de la Corporación son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

- c) Líneas de actuación:** Las líneas de actuación suponen las guías que le ayudarán a alcanzar los objetivos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de, acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.
- d) Decisiones:** Una decisión es una clase de acción que se toma de forma conscientemente para alcanzar un resultado concreto. Se ha de determinar las acciones que se presentan y se tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Se ha de decidir cuales de las posibles acciones son razonables, luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.
- e) Estrategia:** Las estrategias denotan, un programa general de acción y recursos para obtener objetivos amplios...

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

2.1.1 Nivel institucional.

En este nivel se realiza la llamada planeación estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumple con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa diseñando una misión (actual), visión (futuro) y metas (proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Esta proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Las características de la planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización. Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Los planes estratégicos de la dirección determinan factores como velocidad, cantidad y cualidad de los recursos obtenidos con planes específicos de operación. La actitud estratégica de los funcionarios principales hacia los competidores de la compañía influirá fuertemente en todos los planes de venta. Si la dirección tiene temor de sus competidores, por ejemplo, es difícil que el departamento de ventas formule planes departamentales de venta que tengan por objeto, hacer frente y luchar contra una competencia fuerte.

2.1.2 Nivel intermedio.

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la plantación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la plantación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad.

2.1.3 Comunicaciones.

La comunicación es el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, mediante la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, a su consumo de información.

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. Las barreras de la comunicación pueden principalmente ser personales, que se producen con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Como podemos observar en el ANEXO 2.1 se procedió a realizar las encuestas al personal directivo de la empresa, cuyos resultados se encuentran a continuación:

En la primera pregunta que hacía referencia a la actividad de la Corporación M.S Prieto dentro del área de Movistar, se determinó por parte de los directivos lo siguiente:

Empresa dedicada a la venta de productos y servicios de telefonía celular.

En la segunda pregunta que iba enfocada a los valores sobre los cuales se sustenta la corporación obtuvimos los siguientes:

- Servicio,
- Calidad,
- Garantía,
- Puntualidad,
- Honestidad.

En la siguiente pregunta que se refería al significado de cada uno de los valores anotados anteriormente se obtuvo:

- **Servicio:** Uno de los valores sumamente interesantes en el negocio de las comunicaciones, es el servicio que ofrecemos en nuestras áreas de atención al cliente, el mismo que es considerado en primer plano.
- **Calidad:** Ningún producto en el mercado puede ser ofertado si no cumple estrictas normas de calidad, por ende garantizamos nuestros productos en el cien por ciento.
- **Garantía:** Entregar seguridad a los clientes después de la compra de los productos.
- **Puntualidad:** Todos los días laborables del año se trabaja para abastecer el mercado consumidor.
- **Honestidad:** El producto que vendemos es de calidad garantizada.

A continuación se pidió al personal directivo a citar una frase estratégica que marca el éxito de la Corporación, y la frase con la que se identifico la Corporación fue:

“Líderes en tecnología”

Por ultimo se pidió una interpretación a la frase estratégica antes mencionada y el significado que aportaron los directivos fue:

Nos consideramos líderes en tecnología por que paralelo al avance tecnológico, estamos innovando nuestros productos, ofreciendo servicios de punta siempre un paso delante de la competencia.

Esto es en resumen la actividad de la Corporación, sus valores estratégicos, y la frase estratégica (slogan), con la cual se identifica la empresa.

2.2 Que es la Misión.

En esta parte importante dentro de lo que es una empresa y por que fue creada hemos recurrido a la información teórica del libro de Rodrigo Varela⁴ del cual tomamos las siguientes ideas:

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

El primero, ¿Dónde se quiere llegar? y ¿Cómo estamos para llegar?

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

La misión es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

2.2.1 Factores críticos de Éxito.

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo. Debemos definir cuales son los elementos

⁴ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de Empresas. Colombia, Bogota. Prentice Hall Pearson Educación de Colombia. 2001. 157 p.

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 impide el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

- Determinado grado de desarrollo tecnológico
- Imagen profesional.
- Calidad del servicio.
- Servicio personalizado.
- Abastecimiento oportuno.
- Tener personal de calidad, etc.

Si decimos que “tener personal de calidad” es un factor crítico de éxito, nuestro proceso de selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios, etc., serán las claves para tener este factor de éxito.

Como podemos observar en el ANEXO 2.2 encontramos el análisis **FODA** realizado a la Corporación M .S Prieto.

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera completa donde radica el éxito de nuestra empresa. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización. Un propósito bien definido tiene tres elementos:

- Un verbo que indique el Status Quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, etc.)
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
- La identificación de los clientes específicos.

La misión pone de manifiesto la identidad de la organización para ser reconocida en su entorno, los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los

integrantes, la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cuál facilita la resolución de conflictos y motivación del personal, define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: Clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, suele denominarse como la finalidad y es la concepción implícita del por que o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización.

Entorno Específico.

A inicios de los años ochenta Michael Porter, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denomino “Sectores Industriales”⁵ “que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategia que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, las cinco fuerzas identificadas por Porter son:

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

El sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de sí las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercado.

En lo que respecta a nuestra empresa no tenemos en el mercado amenaza alguna por el momento puesto que nos hemos consolidado como los líderes en la región.

⁵ PORTER, Michael; Estrategia Competitiva, 25ª ed. México, Editorial Harvard Business School Press, 1998.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un sector industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

El bien que comercializamos, no tiene peligro de la introducción de productos sustitutos, porque el celular cada día tiene nuevas aplicaciones lo que hará que en el futuro se incrementen las ventas, o que a su vez existan productos complementarios que podríamos comercializarlos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores de un sector industrial, tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizadas gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. Las condiciones que agravarían la situación del sector industrial son: si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. La Corporación tiene muy buenas relaciones con los proveedores, lo cual nos permite seguir adelante sin tener que prever condiciones que nos afecten.

- **Poder de negociación de los compradores.**

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si estos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o pueden hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de la utilidad de las empresas del sector industrial. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Dentro del tema que estamos desarrollando, que es la venta de las tarjetas y equipos celulares, podemos decir, que dentro de lo que es venta de tarjetas el cliente nos prefiere, no solo por los descuentos que ofrecemos, sino por el

servicio que brindamos, en lo que se refiere a telefonía celular, también prefieren nuestras promociones, y la tecnología de punta que ponemos a disposición del cliente.

- **Rivalidad entre los competidores.**

Para una organización será más complejo competir en un sector industrial o uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: Guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores o/a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad de sector industrial.

Anotamos dentro de esta fuerza que al no tener rivalidad directa con la competencia, y además de contar con publicidad totalmente gratis, que se incluye en la programación de nuestro canal de televisión, no tenemos riesgo por el momento de librar una batalla de precios agresiva, ni de publicidad.

De acuerdo a los criterios de los directivos, hemos obtenido la siguiente misión:

“Ser una empresa que brinde y cubra las necesidades de comunicación de los clientes de una manera óptima para llegar cada vez a tener mas cobertura”

2.3 Visión de la empresa.

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la visión, las siguientes ideas han sido extraídas de la página de Internet www.aceproject.org⁶ sobre los pasos para establecer la visión:

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que

⁶ Planeacion Estratégica {on line}. 2da ed. EE.UU.; S/N, 2005 (cited 10 de junio 2005). Available from World Wide Web: <http://www.aceproject.org/main/español/em/emd01.html>

es ella hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

Lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer, ¿Que tipo de empresa queremos ser?, ¿En que tipo de negocios debe entrar la empresa y cuales deben ser los objetivos de rendimiento?

Existen siete pasos que se aplican en nuestro estudio para llegar a la definición de la visión, los mismos que después del análisis respectivo realizado conjuntamente con los directivos y el personal de la corporación se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: “Seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaría”.

En nuestro estudio la declaración de la visión es: “Ser líderes en la región del austro ecuatoriano, en lo que se refiere a la comercialización de productos de telefonía celular”

2. Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente, se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.

Se trata de aprovechar nuestros recursos para cubrir una mayor parte del mercado, con la finalidad de tener una ventaja frente a nuestros competidores.

3. Definición de los clientes. Definir los clientes que la empresa espera tener.

La Corporación ofrece sus bienes y servicios a todas las personas que tengan necesidad de adquirir los productos de telefonía celular que ofrece.

4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:

- a- Productos impulsados por el cliente.
- b- Productos impulsados por la competencia
- c- Productos impulsados por los proveedores
- d- Productos sustitutos que reemplazan los ya existentes
- e- Productos impulsados por la tecnología
- f- Productos basados en alguna fortaleza de la empresa.

El grupo seleccionado dentro de este punto es el de los productos impulsados por los proveedores, ya que como Movistar es nuestro único proveedor, es el que nos ofrece innovación en sus productos y servicios (equipos, tarjetas, locutorios, etc.)

5. Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.

Dentro de la empresa los valores agregados que ofrece son: los obsequios, promociones, la satisfacción de solucionar los problemas que la competencia no lo hace (demanda insatisfecha).

6. Determinación De proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.

La Corporación posee un solo proveedor, el que ofrece respaldo y compromiso para con la empresa (Movistar).

7. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las “metas medibles” e “incentivos apropiados” para poner en marcha la energía de la organización. La Definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

El criterio de éxito de nuestros productos es que hoy en día el celular se ha convertido en un producto de consumo masivo, además de la cobertura que tiene Movistar en la zona Austral a nivel de clientes.

Después del análisis de todos estos puntos anotamos la visión de la Corporación M.S Prieto:

“Ser líderes en la región del austro ecuatoriano, en lo que se refiere a la comercialización de productos de telefonía celular”

CAPITULO 3

Estudio de Mercado

3.1 Generalidades

En este capítulo es importante citar como guía el libro de Jean Jacques Lambin cuyo título es Marketing Estratégico⁷, del cual hemos obtenido las siguientes ideas sobre Estudio de Mercado:

El estudio de mercado es sobre todo una cuestión de sentido común, sin tener nociones muy punteras de marketing, hay que plantearse algunas cuestiones y poner enfrente un enfoque que permita hallar y justificar seriamente, cada vez, la respuesta:

¿QUÉ?

y

¿POR QUÉ?

¿Qué vamos a vender?

¿Por qué esto precisamente y no otra cosa? ¿Cómo estar seguro de lo que se afirma?

¿A QUIÉN?

¿Qué clientes?

¿CÓMO?

¿Qué modo de funcionamiento y de venta?

(¿Por qué de esta manera y no de otra? ¿Qué es lo que permite justificarlo?)

¿CUÁNTO?

⁷ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. España. Esic Editorial, 2003. 59p.

¿Qué nivel previsible de ventas?

¿Qué es lo que permite comprobar que es realista y que será alcanzada?

¿DÓNDE?

¿En qué lugar?

¿Cómo justificar que este lugar es el que conviene, en particular cuando se trata de una clientela localizada?

Al estudio de mercado se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias mas adecuadas a sus intereses.

ANALISIS DEL MEDIO.

Lista de teléfonos celulares clasificados por marca y sus respectivos modelos y sus respectivos precios. (Información vigente a fecha Abril 2006, según la guía comercial que se maneja.)

MARCA

PRECIO \$

NOKIA

- | | |
|--------------|-----|
| • Nokia 6225 | 175 |
| • Nokia 3125 | 130 |
| • Nokia 2112 | 65 |
| • Nokia 2280 | 46 |
| • Nokia 3205 | 170 |
| • Nokia 3220 | 175 |
| • Nokia 6170 | 245 |
| • Nokia 6230 | 255 |



MOTOROLA

- Motorola V710 280
- Motorola V810 230
- Motorola C357 65
- Motorola C212 44
- Motorola C210 40
- Motorola V712 160
- Motorola V220 135
- Motorola V620 220
- Motorola V3 305



KYOCERA

- Kyocera Slider 150
- Kyocera SOHO 150



LG

- C1300 95

SONY

- Sony 1637 175

COMPAL

- Compal 2100 150
- Compal 1125C 45



SAMSUNG

- Samsung Bravo 100
- Samsung E335 208
- Samsung Twist 295



Listado de Tarjetas:

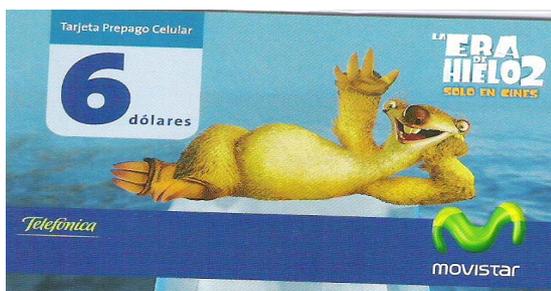
El listado de las tarjetas que a continuación se mencionara esta clasificado de acuerdo a su denominación. (Información vigente hasta la fecha).

- **Tarjetas Prepago.**

Tarjeta \$	Minutos Aire	Tiempo de Duración
3	6 minutos	5 días



6	13 minutos	1 mes
---	------------	-------



10

22 minutos

45 días



15 ó 20

30 a 40 minutos

60 días

* Tarjetas Cabina.

Tarjeta \$

Minutos aire

Tiempo de Duración

3

7 minutos

Hasta terminar el saldo



3.2 Objetivos del estudio de mercado

Verificar que los clientes previstos existen realmente (que hay necesidades identificadas a satisfacer, que actualmente estas necesidades no son satisfechas o mal satisfechas, que esos futuros clientes son suficientemente numerosos, que pueden alcanzar sin dificultad y que disponen de un poder adquisitivo suficiente).

- Medir la potencialidad de esta demanda (Futuros Clientes) en hipótesis de cifra de negocios, tanto en importe como en plazo de realización.

- Definir con precisión el producto (o gama de productos) o el servicio propuesto (prestaciones).
- Determinar el precio del producto o servicio (o tipo de gama de artículos propuestos).
- Elegir los medios los más rentables para realizar la cifra de negocios: modo de venta, técnicas comerciales apropiadas, comunicación, distribución.

Para el siguiente subtema hemos visto necesario citar la tesis “El Comportamiento del Consumidor en la adquisición de llantas General Tire en Cuenca”⁸

3.3 Contribución del Estudio de Mercados

En la toma de decisiones básicas:

La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requiere un análisis cuidadoso de los hechos. Cuando las soluciones-alternativas de los problemas son complejas, la toma de decisiones sin su auxilio es peligrosa.

En la tarea directiva.

La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre como tener los productos en el lugar, momento y precios adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.

En la rentabilidad de la Empresa.

Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el costo de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.

⁸ PONCE Guerrero, Patricia. SINCHÉ Rosales, Bolívar. El Comportamiento del Consumidor en la Adquisición de llantas General Tire en Cuenca. Tesis para optar al grado de Ing. Comercial. Profesor guía: Ing. Com. Francisco Beltrán. Cuenca, Ecuador, Universidad Estatal de Cuenca, 1998. 20p.

- Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados

3.4 Aplicaciones del Estudio de Mercado.

Si esquematizamos las aplicaciones que tienen para las empresas, se detectan las siguientes utilidades:

- **Análisis del consumidor:**
 - Usos y actitudes.
 - Análisis de motivaciones.
 - Posicionamiento e imagen de marcas.
 - Topologías y estilos de vida.
 - Satisfacción de la clientela.
- **Efectividad publicitaria:**
 - Pretest publicitario.
 - Postest de campañas.
 - Seguimiento (tracking) de la publicidad.
 - Efectividad promocional.
- **Análisis de producto:**
 - Test de concepto.
 - Análisis multiconcepto-multiatributo.
 - Análisis de sensibilidad al precio.
 - Test de producto.
 - Test de envase y/o etiqueta.
 - Test de marca.
- **Estudios comerciales:**
 - Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
 - Imagen de establecimientos comerciales.
 - Comportamiento del comprador en punto de venta.

- **Estudios de distribución:**
 - Auditoria de establecimientos detallistas.
 - Comportamiento y actitudes de la distribución.
 - Publicidad en punto de venta.
- **Medios de comunicación:**
 - Audiencia de medios.
 - Efectividad de soportes.
 - Análisis de formatos y contenidos.
- **Estudios sociológicos y de opinión pública:**
 - Sondeos electorales.
 - Estudios de movilidad y transporte.
 - Investigación sociológica.
 - Estudios institucionales.

3.5 Estrategias de Segmentación de mercados.

La estrategia de segmentación consiste en la identificación de las necesidades de las personas dentro de un mercado, luego se establece grupos en base a la homogenización de estas necesidades. La identificación de estos grupos con frecuencia requiere tanta creatividad como eficiencia para que estos sean partes identificables y sobre todo accesibles a métodos especializados de mercadotecnia, deberán tener el tamaño suficiente para hacerles redituables y defendibles frente a la competencia. Esta estrategia adicionalmente permite identificar segmentos que todavía no han sido atendidos, proporcionando la oportunidad de incursionar dentro de ellos, descubriendo además nuevas formas y mezclas de mercadotecnia que se ajusten de manera mas especifica a las necesidades de la gente que integran el mercado meta.

Dependerá de los recursos, capacidad y objetivos que tengan las organizaciones para seleccionar uno o varios segmentos a los cuales servir, el costo de utilizar la segmentación de mercado permite tener un conocimiento más profundo del consumidor lo que facilita para llegar de una manera más efectiva a él.

Clases de Mercado⁹.

Mercado Total.- Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado Potencial.- Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas.

Mercado Meta.- Esta conformado por los segmentos de mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado Real.- Representa el mercado al cual se a logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

3.5.1 Procedimientos de segmentación de mercados.

Con bastante frecuencia la forma en que una nueva empresa irrumpe con éxito en un mercado cerrado es descubriendo nuevas posibilidades de segmentación en el mismo y trascendiendo la idea de los ocupantes de la segmentación existente.

La jerarquización de los atributos que consideran los consumidores en su proceso de elección de una marca, es una forma utilizada en el descubrimiento de nuevos segmentos. La identificación de estos grupos es posible mediante un procedimiento formal utilizado por varias firmas de investigación; que consiste en realizar entrevistas informales al consumidor, con el fin de obtener una visión generalizada de sus motivaciones y actividades, las respuestas de estas entrevistas servirán de parámetro para identificar las preguntas que deberán constar en un cuestionario para ser utilizado con una muestra de consumidores lo suficientemente grande para recabar mas aun la información, luego se aplica el análisis de grupo para formar varios segmentos internamente homogéneos, pero diferentes en los demás grupos; para luego, realizar un perfil de cada grupo de acuerdo con las características que las distinguen, así también se puede asignar a cada uno de ellos un nombre relacionado con sus características mas dominantes.

Este tipo de procedimientos para que tenga mayor eficacia se lo debe realizar con regularidad, porque los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores varían constantemente; y mientras más profundo sea el conocimiento de un segmento más fácil será desarrollar programas efectivos de mercadotecnia.

⁹ Conceptos teóricos: Apuntes Mercadotecnia I 5^a ciclo. Profesor: Ing. Pablo Rosales Heredia UDA.

3.5.2 Identificación de las bases para segmentar el mercado.

Las bases para la segmentación del mercado se las identifica por medio de variables que son las características que tienen las personas dentro de un mercado masivo, a su vez estas características pueden ser canalizadas para la segmentación de dos formas diferentes: Tomando en consideración características personales del consumidor, independientemente del interés específico del producto, y tomando en consideración las características del consumidor en relación con el producto como son beneficios buscados, ocasiones de uso, marcas, etc.

Entre las variables mas utilizadas para segmentar mercados están¹⁰: la geográfica, la demográfica, la psicográfica y la conductual; estas a su vez se subdividen en otros muchos mas específicos así tenemos

Geográficas.- Que esta relacionada con el lugar en que habita el consumidor.

Demográficas.- Edad y ciclos de vida, sexo, ingresos, ocupación, ciclo de vida familiar, educación, grupos étnicos.

Psicográficas.- Clase social, estilo de vida, personalidad.

Conductual.- Ocasiones, beneficios, estado del usuario, etapas de disposición del consumidor, actitud y lealtad a la marca.

Cabe señalar que las bases de segmentación varían de acuerdo al producto, por lo que se deberá realizar un estudio, previa la selección de las variables generales o variables específicas o utilizar la que contribuya acertadamente a que los grupos concuerden con los objetivos de la empresa. La identificación de segmentos mediante la utilización de una sola variable, significa que únicamente se utiliza una característica para dividir todo un mercado. En cambio, la utilización de variables múltiples, es mucho mas complicada que la anterior, aquí se utiliza dos o más variables, su ventaja radica en que obtendremos un mayor numero de segmentos y cada uno de ellos con una descripción mucho mas detallada de las personas que la integran, lo que ayuda al desarrollo de mezclas de mercadotecnia mas eficientes. En lo referente al potencial de ventas es preferible la utilización de una sola variable, porque mientras en más segmentos se divide el mercado, menor será el potencial de ventas en cada uno y viceversa.

¹⁰ Mercadotecnia I 5ª ciclo Profesor: Ing. Pablo Rosales Heredia UDA.

3.6 Desarrollo de una Estrategia de Mercado.

Un prerequisite esencial para una acción efectiva de mercadotecnia es una completa comprensión de la dimensión y la estructura del mercado.

Con el estudio que estamos realizando planteamos la siguiente estrategia de mercado, para lo cual se ha utilizado como base la:

- La Variable Geográfica; los equipos celulares son distribuidos por lo general a comercios que están dentro del perímetro urbano de la ciudad de Azogues, en sentido mas amplio las tarjetas celulares se distribuye dentro y fuera del perímetro urbano, por ser considerado en estos días al celular como un producto que va tomando el carácter de consumo masivo.
- La Variable Conductual; es decir aquí considera los beneficios que la gente espera obtener del producto, la disposición, la actitud del consumidor y la lealtad a la marca.
- La Variable Demográfica; la que considera la ocupación del usuario, lo que se convertirá en un indicador de la venta de equipos y la frecuencia con que adquiera tarjetas celulares en caso de ser cliente pre-pago.
- La Variable Psicográfica: la que considera la clase social, el estilo de vida del cliente, la que se toma en cuenta por que ahora existe la posibilidad de adquirir con mas facilidad un equipo y tarjeta celular.

La cobertura del mercado lo hace a través de la mercadotecnia diferenciada, en la que el producto tiene características diferentes de acuerdo al segmento al que va dirigido, así mismo la publicidad y promociones también serán diferentes.

La Corporación implementa políticas de comercialización agresiva e inteligente, necesarias para desplazar a la competencia, su principal estrategia consiste en haber sido el primer distribuidor autorizado para la comercialización de tarjetas y equipos celulares en la provincia del Cañar, y por tener un medio de comunicación televisivo, tiene la facilidad de hacer publicidad sin tener que invertir dentro de este importante elemento de la mercadotecnia que es publicidad, claro esta que la publicidad también se la hace a través de la prensa escrita y hablada pero tiene un gran ahorro al no invertir en televisión. Además a través de los años que la corporación lleva dentro del mercado se ha realizado un análisis de los factores (económicos, políticos, comerciales, tecnológicos), que influyen en su normal desarrollo, lo que le permite

tomar medidas que en una palabra superen las expectativas y exigencias de sus clientes.

Consecuentemente para el desarrollo de una estrategia dirigida a estos segmentos; se ha realizado una investigación de mercados utilizando como método de investigación la encuesta con el objeto de:

1. Definirlos
2. Conocer y valorar sus debilidades, fortalezas y potencial.
3. Pronosticar las ventas en base a estos datos.

Para el desarrollo de la encuesta hemos analizado la totalidad del mercado, dato que lo hemos obtenido del cuadro de clientes por ruta y por días, además cabe recalcar que nuestra segmentación de mercado la realizamos geográficamente, porque va ser desarrollada en el cantón Azogues, y en el ANEXO 3.1 encontramos el diseño de la encuesta, con la justificación de cada pregunta en el ANEXO 3.2

3.6.1 Definición de mercado relevante.

Mercado existe cuando, compradores que desean cambiar dinero por productos o servicios se encuentran en contacto con vendedores que desean cambiar productos o servicios por dinero, y precisamente lo que caracteriza a un mercado son las fuerzas fundamentales de la oferta y demanda, y no necesariamente su ubicación física ni geográfica.

Su investigación tiene como objetivo: descubrir las causas de descontento de los clientes que no se manifiestan a través de las señales de alarma (como disminución de las ventas, pérdidas de clientes, etc.), determinar el nivel de aceptación del producto en comparación con el de la competencia, entre otros.

El Estudio de Mercados, la evaluación de la participación en el mercado tanto de la compañía, como de los competidores, la elaboración de los pronósticos de ventas, son tres de las once funciones de la mercadotecnia, a mas que la investigación de mercados vincula a la organización con su medio ambiente.

Según datos obtenidos por los agentes vendedores de tarjetas celulares sobre el numero de establecimientos que compran y comercializan las mismas, obtuvimos que en el cantón Azogues, provincia del Cañar el numero de establecimientos que venden tarjetas celulares son 663 locales.

La encuesta a la cual nos referimos anteriormente fue aplicada a una muestra tomada de estos datos calculada de tal forma que nos permitiera obtener resultados que verdaderamente reflejen la realidad del consumidor de estos productos, para ello aplicamos la siguiente formula estadística:

$$Z^2 (P*Q*N)$$

n = ----- de donde;

$$(N-1) E^2 + Z^2 (P*Q)$$

N = Universo 663

P = Probabilidad de éxito 50%

Q = Probabilidad de fracaso 50%

Z = Coeficiente de confianza 1.96

E = Error muestral 8%

n = Tamaño de la muestra ?

El error muestral, es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor (8%), en nuestro caso hemos tomado el 8% como error muestral porque este nos permitirá extraer una muestra significativa, ya que si tomamos mas del 8%, tendremos una muestra demasiado pequeña, y a su vez si tomamos menos del 8%, tendremos una muestra demasiado grande para nuestro estudio.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (663)}{(663-1) (0.08)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 122,5169 lo que nos da un total de 123 encuestas.

Metodología de aplicación para la investigación.

Selección del área de aplicación del estudio (Segmentación geográfica).

- Lugar de realización:
Provincia del Cañar, cantón Azogues

- Tipo de encuesta:

Preguntas cerradas

Opción múltiple

De alternativa constante

- Determinación de la muestra:

Método de contacto:

Personal, en forma individual

3.7 Análisis de oferta y demanda.

3.7.1 Demanda del producto.

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de adquisición. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

Para la realización de nuestro estudio haremos una estimación cuantitativa del volumen actual de consumo de las tarjetas celulares, presentaremos estos datos mediante series estadísticas básicas, que obtuvimos de los cierres de caja que diaria, mensual y anualmente se realiza en la Corporación, lo que permitirán determinar la evolución del consumo del producto durante los años 2005, 2006, 2007, y 2008 que es hasta donde abarca nuestro plan estratégico.

3.7.2 Oferta del Producto

Estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Se refiere a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes.

En el análisis de la situación actual presentaremos y analizaremos datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta, para ello utilizaremos series estadísticas de importación de las tarjetas celulares, además cuantificaremos el

volumen del producto ofrecido actualmente en el mercado. Analizaremos los factores influyentes en la evolución previsible de la oferta como por ejemplo:

- Evolución del sistema económico,
- Cambios en el mercado proveedor,
- Medidas de política económica,
- Régimen de precios

3.8 Análisis de Competitividad

Es importante citar el libro de Jean Jacques Lambin, Marketing Estratégico¹¹, del cual anotamos las siguientes ideas:

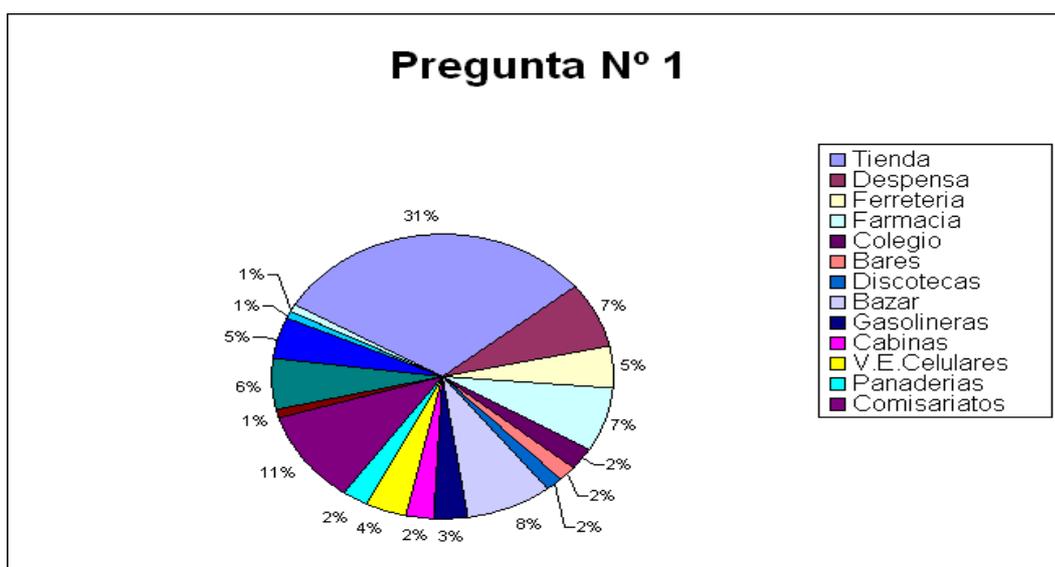
La ventaja competitiva hace referencia a la superioridad de los productos de una empresa sobre los de su competidor más directo. Las ventajas competitivas se clasifican en dos categorías: La ventaja externa, que se basa en el poder de mercado, y la ventaja interna, que se basa en la productividad que genera una ventaja de costes. La capacidad de una empresa para explotar su ventaja competitiva depende de la fortaleza, no solo de la competencia directa, sino de otras fuerzas, tales como los rivales potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. La intensidad de la competencia directa varía según el poder de mercado alcanzado por cada competidor. En un oligopolio, el grado de interdependencia entre los distintos rivales es alto y es importante considerar de forma explícita el comportamiento de los competidores. En una situación de monopolio, los productos se diferencian de tal forma que representan un valor para el comprador, ya sea reduciendo el precio o mejorando su rendimiento. El efecto directo de la diferenciación del producto es proporcionar a la empresa un cierto poder de mercado, mayor fidelidad a sus productos y menor sensibilidad al precio. Otra forma de obtener una ventaja competitiva es el dominio en costes mediante una mejor productividad y control de costes. En numerosas industrias existen oportunidades para reducir los costes a medida que se incrementa la experiencia de fabricar un producto. La importancia estratégica de la ley de experiencia proviene del hecho de que es posible prever los costes propios de la empresa, y los de la competencia.

¹¹ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. España. Esic Editorial, 2003. 481p.

3.9 Análisis e interpretación de la encuesta planteada.

1. ¿A la comercialización de que productos se dedica su negocio?

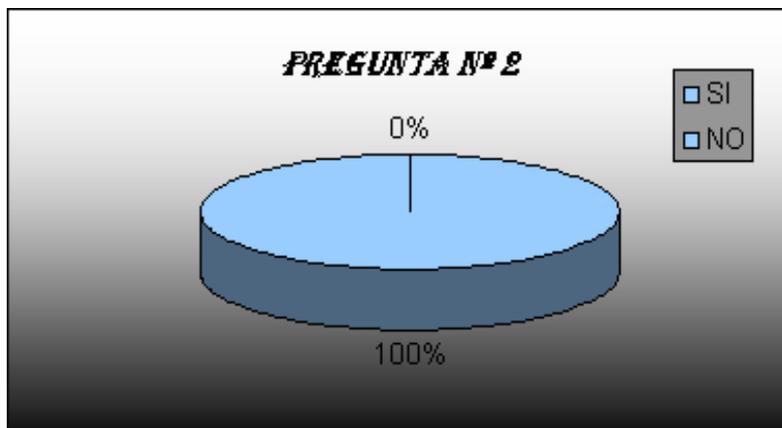
Tienda	38	31%
Despensa	9	7%
Ferretería	6	5%
Farmacia	9	7%
Colegio	3	2%
Bares	2	2%
Discotecas	2	2%
Bazar	10	8%
Gasolineras	4	3%
Cabinas	3	2%
V.E.Celulares	5	4%
Panaderías	3	2%
Comisariatos	13	11%
Agropecuarios	1	1%
Papelería	7	6%
Restaurantes	6	5%
Vta. CDs	1	1%
Vta. Electrod.	1	1%



Como podemos ver en la primera pregunta formulada, la mayoría de negocios de nuestros clientes esta conformada por las Tiendas (31%), seguido de los Comisariatos (11%), y así sucesivamente como podemos ver en el cuadro, lo que nos da como conclusión de esta pregunta que nuestras mayores ventas se da a las tiendas.

2. ¿Aparte de sus productos de venta propios del negocio, vende Ud. Tarjetas celulares?

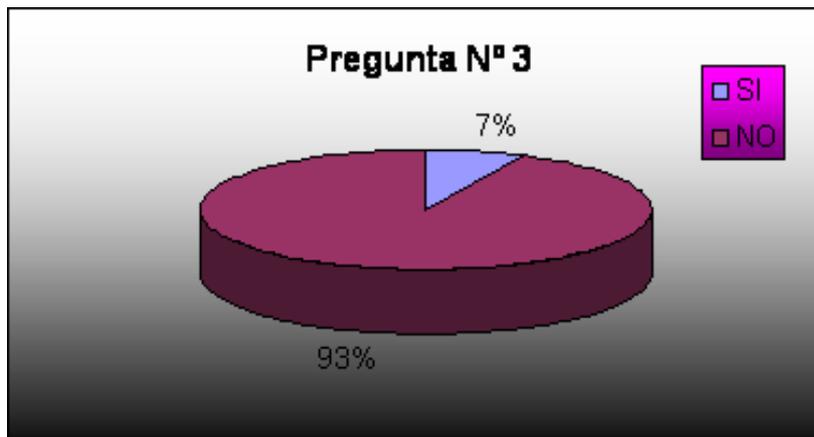
SI	123	100%
NO	0	0%



En esta pregunta nos damos cuenta que todos los locales encuestados se dedican, aparte, de la venta de sus productos propios, a la venta de tarjetas celulares, que ofrece la Corporación M.S Prieto, por lo que, esto es un indicador mas, de la cobertura de los productos celulares en la actualidad.

3. ¿Vende además equipos celulares?

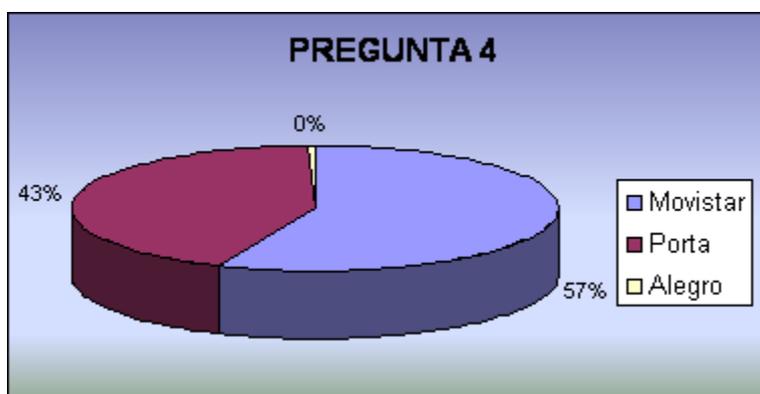
SI	9	7%
NO	114	93%



Esta pregunta nos indica, que la venta de equipos celulares no es muy solicitada para negocio, por los altos costos, las innovaciones de los equipos, la economía del país, por lo cual la venta de los equipos se lleva en las propias instalaciones de la Corporación, ya que se muestra poco interés por la compra de los equipos para la venta en negocios particulares.

4. ¿Qué marcas de tarjetas vende Ud.?

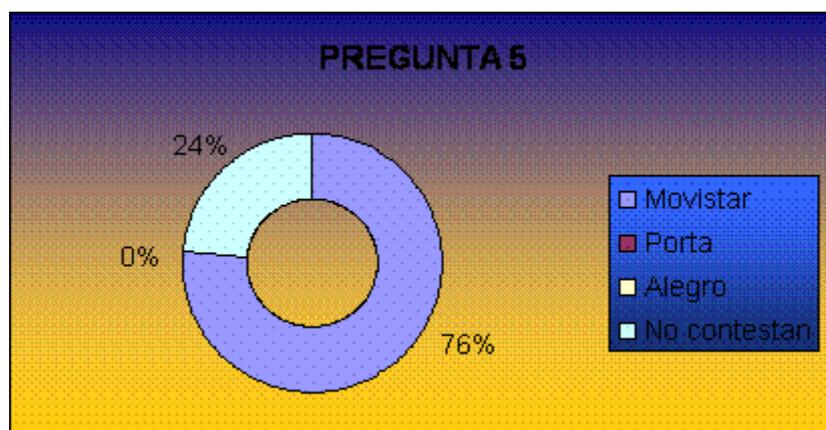
Movistar	123	57%
Porta	94	43%
Alegro	1	0%



Esta pregunta nos permite ver con claridad que las dos marcas más vendidas en la zona urbana de la Ciudad de Azogues son Movistar (57%), y Porta (43%), las que están en franca lucha por captar más clientes a través de sus promociones y descuentos.

5. ¿Si Ud vende mas de dos marcas de tarjetas, cual de estas es la mas vendida, si solamente vende una marca pase a la pregunta 7 por favor?

Movistar	94	76%
Porta	0	0%
Alegro	0	0%
No contestan	29	24%

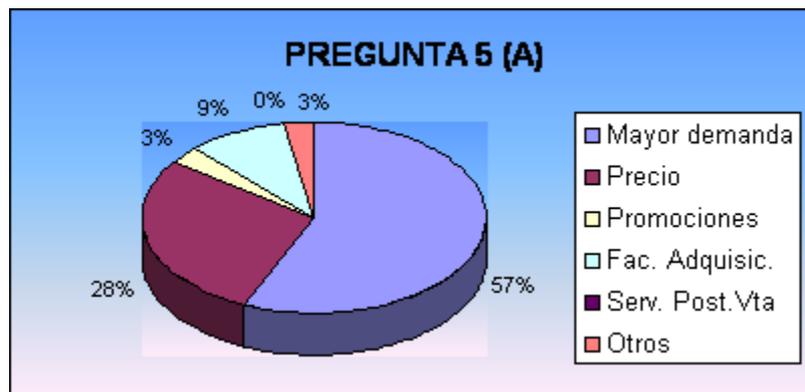


Esta pregunta nos muestra claramente la gran aceptación que tiene el producto que ofrecemos (tarjetas celulares), en la marca Movistar (76%), claro esta que hay un porcentaje importante que no contestan, el cual debemos tratar de cubrir para generar mejores resultados para la Corporación.

6. ¿Por qué sus clientes adquieren en mayor numero esta tarjeta, Coloque un numero del uno al cinco, siendo el uno el mas importante, y siendo el cinco el menos importante en las siguientes casillas:

En primer lugar

Mayor demanda	60
Precio	30
Promociones	3
Fac. Adquisic.	10
Serv. Post.Vta	0
Otros	3

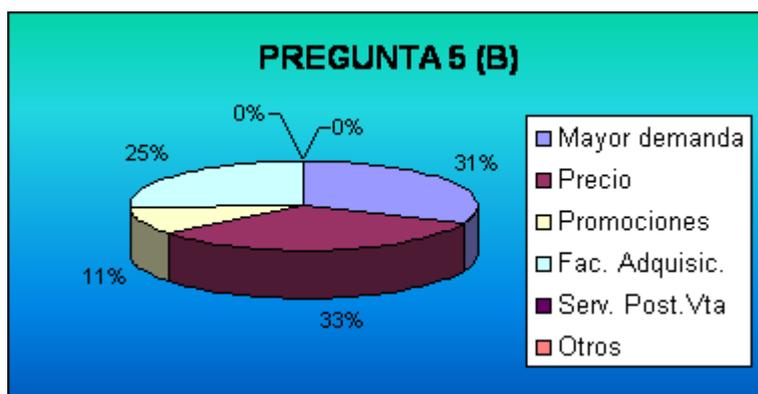


Como podemos ver en el grafico, el atributo más importante para vender la tarjeta Movistar es su amplia demanda en el mercado.

Pregunta N° 6.

En segundo lugar

Mayor demanda	32
Precio	34
Promociones	11
Fac. Adquisic.	26
Serv. Post.Vta	0
Otros	0

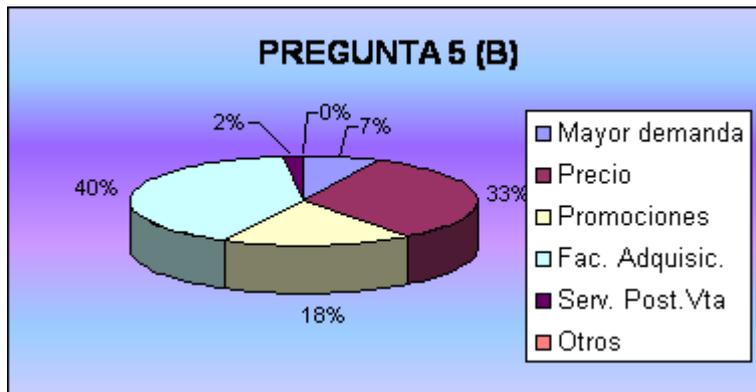


En segundo lugar de las preferencias de los clientes encontramos, como nos muestra el gráfico, el precio de las tarjetas, por haber de una amplia gama de precios, los clientes ubican como no menos importante este atributo.

Pregunta 6.

En tercer lugar

Mayor demanda	7
Precio	33
Promociones	18
Fac. Adquisic.	41
Serv. Post.Vta	2
Otros	0

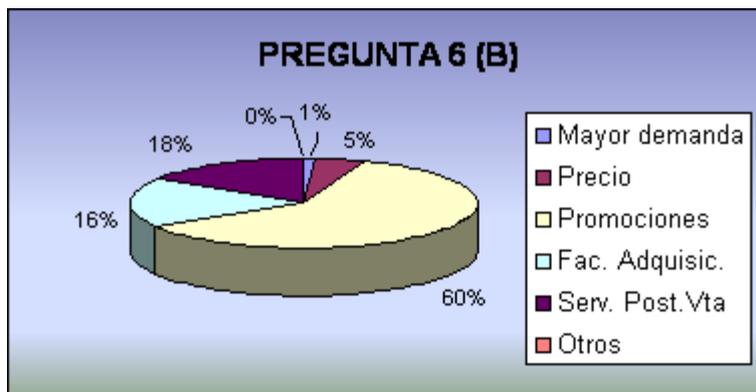


En el tercer lugar de las preferencias de los clientes encontramos el atributo de facilidad de adquisición, por ser una marca ya con años de experiencia y con un gran mercado de clientes, es fácil adquirir una tarjeta Movistar en casi cualquier tienda o punto del país.

Pregunta 6.

En cuarto lugar.

Mayor demanda	1
Precio	5
Promociones	61
Fac. Adquisic.	18
Serv. Post.Vta	16
Otros	0

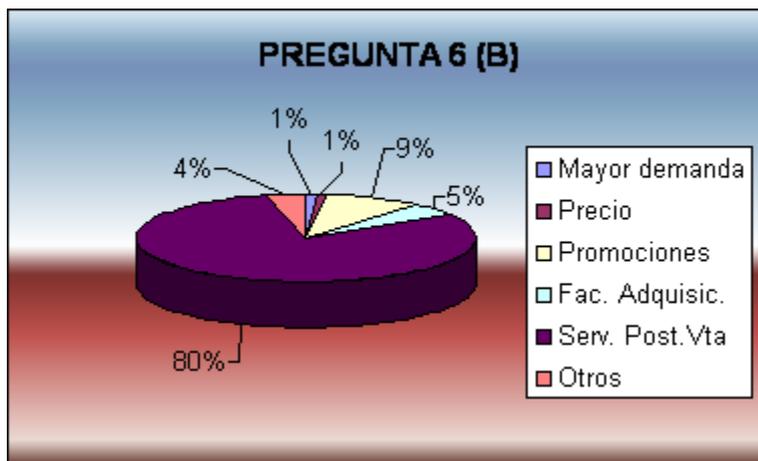


El cuarto lugar le pertenece al atributo de las promociones, las tarjetas Movistar ofrece promociones a sus clientes como la zona de raspe, donde el cliente se puede hacer acreedor a otro código extra, el mismo que es del mismo precio de la tarjeta adquirida, la cual tiene satisfecha a su clientela.

Pregunta 6.

En quinto lugar

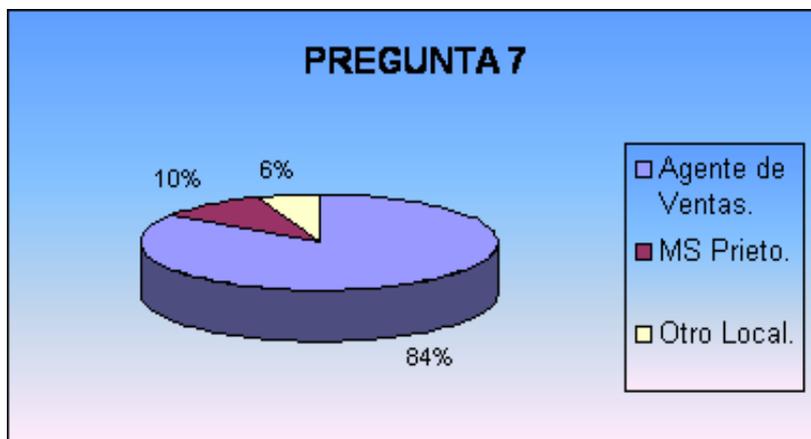
Mayor demanda	1
Precio	1
Promociones	9
Fac. Adquisic.	5
Serv. Post.Vta	80
Otros	4



En el quinto y no menos importante, encontramos el servicio post-venta que ofrece la Corporación, como por ejemplo la visita de sus agentes vendedores a los puestos de trabajo de los clientes, aplicación de descuentos en la compra de tarjetas, etc.

7. ¿En que lugar realiza la adquisición de sus tarjetas Movistar?

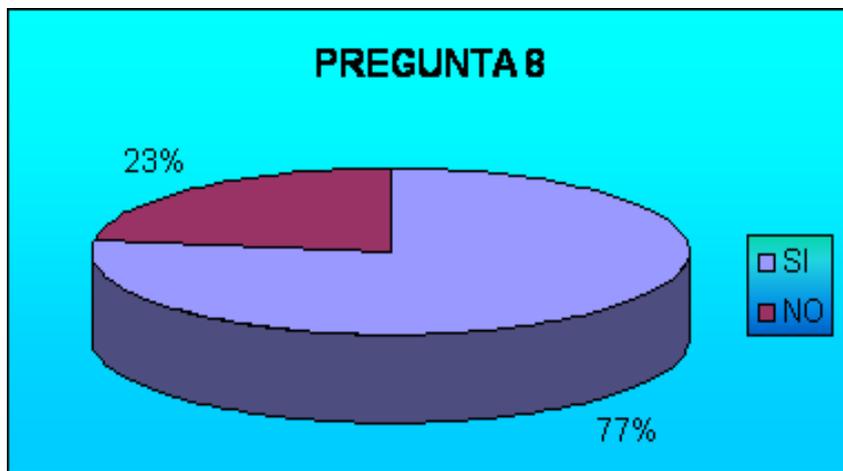
Agente de Ventas.	119	84%
MS Prieto.	14	10%
Otro Local.	8	6%



En esta pregunta podemos observar que tenemos un porcentaje muy significativo en la venta de nuestra tarjeta (84%), la misma que se realiza en el lugar del negocio, pero también tenemos clientes que realizan la compra de sus tarjetas en las instalaciones de la Corporación, lo que nos asegura un posicionamiento respetable en el Cantón Azogues.

8. ¿Las otras marcas le ofrecen sus tarjetas directamente en su negocio?

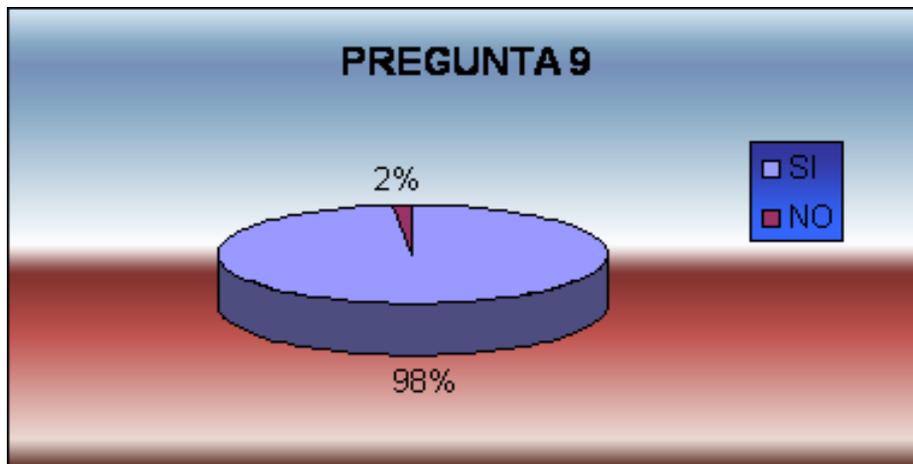
SI	95	77%
NO	28	23%



Esta pregunta nos muestra que la competencia también tiene el servicio de venta puerta a puerta, es un porcentaje muy importante (77%), lo que nos llevara a elaborar estrategias, para evitar que en un futuro no muy lejano la Corporación sufra alguna perdida por descuidar este punto estratégico.

9. ¿Cuándo va de compras encuentra con facilidad su tarjeta Movistar?

SI	121	98%
NO	2	2%



La pregunta nos muestra el nivel de aceptación de la MARCA Movistar en el Cantón Azogues, a nivel de nuestros clientes, y a su vez, a nivel de los clientes en general de la Marca que promocionamos en la Corporación.

Interpretación general de la encuesta aplicada.

Con la realización de esta encuesta pretendemos conocer el comportamiento del mercado de la telefonía celular específicamente MOVISTAR, en el Cantón Azogues de la Provincia del Cañar.

De acuerdo con los resultados hemos obtenido los siguientes criterios:

La mayoría de comercios a más de vender los productos propios de su actividad económica, tiene como otra fuente de ingresos la venta de tarjetas celulares, además una mínima parte de estos negocios se dedican a la venta de equipos celulares.

También conocemos que de las dos marcas existentes en este mercado la más solicitada es la marca MOVISTAR, por su gran demanda y por su gama variada de precios, que permite la accesible compra de las mismas.

Con respecto a los canales de distribución conocimos que a gran parte de estos negocios se les ofrece el producto directamente en su local, tanto la marca MOVISTAR como la marca Porta, por lo que la Corporación M.S Prieto ofrece facilidad y comodidad a sus clientes, mediante el servicio denominado el punto móvil.

Además la adquisición de las tarjetas Movistar no es complicada, ya que como mencionamos antes se las puede encontrar con facilidad en cualquier parte del mercado.

Las recomendaciones finales que aportaremos se basarán en lo antes mencionado y de acuerdo al análisis de datos económicos proporcionados por el departamento financiero de la Corporación M.S Prieto.

CAPITULO 4

Planeacion a Largo Plazo y Planeacion Táctica.

4.1 Introducción

¿Cómo hacer del futuro una realidad?

En este capitulo tomamos en cuenta los criterios vertidos sobre Planeacion a largo plazo y Planeación Táctica de la siguiente página de Internet www.geocites.com/Eureka/Office/4595/tactic.html¹², de la que se obtiene las siguientes ideas:

El planear a largo plazo representa un punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, mientras que la planeacion táctica se basa en el análisis, con la intuición como medio de control y equilibrio. El pensamiento estratégico da lugar a la perspectiva, la planeacion a largo da lugar a la posición, y la planeacion táctica da lugar al rendimiento. La planeacion a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión, y estrategia, fomenta la planeacion y la comunicación interdisciplinarias y asigna prioridades en el destino de los recursos.

Existen cuatro elementos principales que constituyen el enfoque de la planeacion a largo plazo:

4.2 ¿Qué son las Áreas Estratégicas Críticas?

- **Áreas Estratégicas Críticas.**

Están diseñadas para ayudar a la determinación de en donde se quiere estar como organización, se trata de la identificación de los aspectos críticos estratégicos que

¹² Planear a largo plazo (online), 2004, George Morrissey (cited 15 enero 2006), Available from World Wide Web www.geocites.com/Eureka/Office/4595/tactic.html.

necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.

- **Análisis de aspectos críticos.**

Abordan oportunidades y amenazas externas, así como las fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.

¿Quiénes elaboran los planes a largo plazo?

Los participantes de este proceso son:

- Gerente General: Liderazgo convincente, asignación de responsabilidades y tiempos.
- Equipo de Directores: Extensión del director, liderazgo en sus áreas de responsabilidad.
- Coordinadores de Planeacion: Unificadores del proceso, responsables, establecen y vigilan el proceso del programa planeado, coordinan y manejan la logística de las reuniones de planeacion, documentan y distribuyen las minutas de las reuniones.
- Facilitadores del Proceso: Agentes externos o internos (estudiantes de la UDA) sin marcado interés personal en el resultado, diseña o modifica el proceso, capacita a los participantes, diseña y facilita las reuniones, asesora al director.

El tiempo requerido para concluir la planeacion a largo plazo depende si se trabaja en algo desde cero o en algo con trabajos antecedentes.

Generalmente esto se logra en dos reuniones de dos días efectuadas en un intervalo de treinta a sesenta días, siempre y cuando todos los miembros del equipo de planeacion hayan cumplido su parte.

La primera reunión incluye la creación o revisión de la misión, la visión y la estrategia, así como la identificación de las áreas estratégicas y los potenciales aspectos estratégicos críticos.

La segunda reunión se enfoca a la conclusión del análisis de los aspectos estratégicos críticos que deben incluirse en el plan, así como la determinación de objetivos a largo plazo y el establecimiento de los planes estratégicos de acción.

En nuestro caso las reuniones para analizar la misión, la visión, y la estrategia ya se realizaron tal como indicamos en el capítulo 2, además analizamos los valores estratégicos con los cuales funciona la Corporación.

¿Cuál es su enfoque?

Las áreas estratégicas críticas representan aquellas grandes categorías hacia las que debe enfocarse la atención colectiva para un futuro previsible.

Algunas áreas estratégicas críticas parecerán similares a las áreas de resultados críticas, las que son el paso equivalente en el proceso de planeación táctica.

Las primeras se enfocan en el futuro, con un alcance más amplio que las segundas, y serán diseñadas para ayudar a determinar en donde se quiere estar como organización.

Existen una serie de lineamientos para determinar las áreas estratégicas críticas:

1. Identificar de 5 a 8 grandes categorías dentro de las que la institución debe establecer posiciones futuras por lograrse,
2. Debe incluir áreas financieras y no financieras,
3. Debe enfocarse en aspectos y posiciones futuras que requieren trabajo durante varios años,
4. Debe apoyar directa o indirectamente lo declarado en la misión, visión y la estrategia de la institución o la empresa,
5. Generalmente requerirán trabajo interdisciplinario,
6. Cada área estratégica crítica debe limitarse por lo general a dos o tres palabras y no debe ser medible como se establece, pero si contener factores que lleven a logros futuros.

Áreas estratégicas críticas de la Corporación M.S Prieto:

Falta de capacitación: Hemos visto necesario incluir dentro de las áreas estratégicas críticas a la falta de capacitación al personal, porque dentro del servicio que ofrecemos al cliente, está el trato que nuestro personal preste al mismo, porque un cliente bien atendido regresa, al contrario un cliente que es mal atendido va a buscar otro lugar donde le brinden un trato adecuado, por lo que creemos conveniente realizar cursos sobre como mejorar las relaciones interpersonales, o de cómo tratar al cliente, o tema afines que conlleven a tener un personal capacitado y que nuestros clientes salgan satisfechos con el trato de nuestro personal.

Solventar dudas. Este es otro aspecto importante que hemos visto necesario incluir dentro del estudio que estamos realizando, porque como mencionamos en el punto anterior la falta de capacitación en temas técnicos también afecta a la Corporación, como por ejemplo seria indispensable que el personal técnico tenga también cursos sobre actualizaciones en telefonía celular para de esta manera poder solucionar todos los problemas que nuestros clientes presentan en sus equipos celulares.

Incentivos Económicos. Una de las necesidades que tiene el personal son los incentivos económicos, porque un personal contento, es un personal eficiente, y creemos que una manera de levantar el animo y la eficiencia de nuestro personal es ofreciendo algún tipo de incentivo económico.

Competencia. La aparición de nuevos competidores, es uno de los aspectos críticos más importantes dentro de este estudio, debido a que resta la utilidad que puede ganar la corporación, para lo cual hemos obtenido algunos datos proporcionados por los directivos de la corporación para analizar y para proyectarlos en el lapso de tiempo que va a incluir nuestro plan, los mismo los presentamos mas adelante.

Falta de Cobertura. Es un problema mas complejo, no depende directamente de la Corporación la falta de cobertura porque nosotros somos distribuidores autorizados y no productores del servicio que brindamos, pero para captar mas mercado y generar mayores ganancias no solamente para la Corporación, sino también para Movistar, es necesario pedir la colocación de antenas receptoras de la señal para ampliar y mejorar la señal.

4.3 Análisis de Aspectos Críticos.

En la planeación estratégica, el análisis de asuntos críticos es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y la estrategia de la empresa o institución.

El proceso se inicia con las evaluaciones FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Este análisis es útil debido a que se elabora una base de información a partir de la cual se establecen objetivos realistas, valida o invalida suposiciones acerca del futuro, se concentra en los asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la empresa, evita decisiones prematuras, reduce o elimina gastos en recursos de asuntos de bajo potencial, responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo.

El proceso de evaluación FODA funciona por igual tanto a niveles de la empresa o institución completa, como de unidad. Los asuntos identificados deben ser específicos para cada empresa en particular

- **Fortalezas:** Puntos a favor con los que se cuenta para ganar mercado, tales como potencial humano, capacidad de proceso (instalaciones, equipo y sistemas), productos y servicios, recursos financieros, etc.
- **Oportunidades:** Eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa o institución. Se involucran mercados y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.
- **Debilidades:** Es la falta de fuerza; si se tiene una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o las finanzas, se puede reforzar o tomar acciones a modo que no impidan el avance.
- **Amenazas:** Eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa o institución.

Nuestro estudio FODA se encuentra en el ANEXO 2.2, del cual extraemos las áreas estratégicas críticas, encontradas mediante el análisis conjunto realizado entre los directivos de la Corporación y nosotros, las cuales las resumimos en las siguientes:

4.4 Objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo por lo general describen lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente dentro de unos tres a cinco años.

Representan las posiciones futuras que deben alcanzarse, mientras que los objetivos a corto plazo especifican resultados medibles que deben cumplirse dentro del lapso de duración del plan táctico. Además, los objetivos a largo plazo son declaraciones amplias de intención que producirán varios resultados específicos, representan metas que requieren esfuerzos extraordinarios, se pueden establecer sin necesidad de saber como van a lograrse, y no identifican factores de costos.

Estos objetivos se seleccionan siguiendo estos pasos:

1. Identificar las áreas estratégicas críticas que requieran objetivos a largo plazo a fin de cumplir con la misión, visión, y la estrategia.
2. Identificar dentro de cada área estratégica crítica la posición potencial futura que acercara a la empresa al cumplimiento de la misión, visión, y estrategia
3. Seleccionar los primeros seis u ocho objetivos que tengan el mayor impacto futuro.

Tales objetivos seleccionados se evalúan contra los criterios siguientes:

1. Si es medible o verificable,
2. Si es alcanzable o posible,
3. Si es flexible o adaptable,
4. Si es consistente con el resto del plan estratégico.

Cuando los objetivos a largo plazo se basan en suposiciones, estas deben incluirse en el plan a largo plazo; cuando las suposiciones cambian, los objetivos deben examinarse y pueden tener que modificarse a la luz de la nueva información. En ocasiones será apropiado seguir un asunto crítico desde su identificación a través del análisis, hasta uno o más objetivos a largo plazo y las principales acciones en una hoja de trabajo.

Los objetivos a largo plazo que planteamos, después del análisis de las áreas estratégicas críticas son:

- Promover la realización de cursos de capacitación para el personal que labora en la Corporación, de acuerdo al área que pertenece (Servicio técnico, ventas, servicio al cliente, etc.)
- Fomentar el mejor desempeño de nuestro personal, a través de la entrega de incentivos económicos.
- Cubrir la mayor parte del mercado, utilizando la calidad.
- Aumentar la cobertura de nuestra señal en zonas que todavía carecen de nuestro servicio.

4.5 Planes de Acción Estratégicos.

Una vez que se ha determinado las posiciones actuales de la empresa y la situación en la que se desearía estar, se requiere elaborar un plan estratégico de acción que identifique los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse para alcanzar los objetivos a largo plazo.

La utilidad que presentan los planes es que validan o invalidan la factibilidad de lograr los objetivos a largo plazo, incluyendo la necesidad de modificar estos o los planes estratégicos de acción cuando sea necesario, también determinan donde deben presentarse enlaces interdisciplinarios, forman un puente entre los objetivos tácticos a corto plazo y los planes de acción, comunican las expectativas a quienes deban contribuir con el trabajo, permitiéndoles preparar sus propios planes de acción.

Finalmente, establecen una base para revisar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y tomar las acciones correctivas que se requieran. Para ayudar a tomar decisiones dentro del proceso de planeación se emplean los árboles de decisión, los cuales se emplean para identificar los puntos de decisión específicos donde se tendrá que tomar decisiones por seguir, modificar o no seguir. Ayudan también a evitar el cierre prematuro de un aspecto; puede dejar una decisión abierta hasta que se disponga de más información acerca de cómo está funcionando el plan.

Los principales eventos que abarca nuestro plan se resume en los siguientes puntos:

PLAN ESTRATEGICO DE ACCION:

1. La falta de capacitación del personal de la Corporación M.S Prieto, que es un área estratégica crítica, la vamos a dar solución mediante la implementación de los respectivos cursos, que permitan al personal desenvolverse de manera óptima en sus puestos de trabajo.
2. La solución de dudas de nuestros clientes, se volverán menos complicadas, ya que a través de la capacitación que se brinde a nuestro personal en sus respectivas áreas, el cliente será el que palpe los resultados que esperamos obtener, que es la satisfacción plena de las dudas de nuestros clientes.
3. La parte económica esperamos poder someter a una revisión, para que de esta manera nuestro recurso humano se sienta motivado y rinda cada día más, hasta llegar a su punto máximo.
4. Para cubrir mayor mercado vamos a utilizar todos nuestros medios disponibles para hacernos conocer (Austral TV.), mediante una publicidad que permita, con la aplicación de descuentos y facilidades poder llegar a abarcar un segmento importante del mercado.

Todos estos puntos marcados los esperamos que la parte directiva los implementen en el plazo de un año, ya que son planes que pueden empezarlos a desarrollar una vez puesto en practica este plan estratégico

5. En lo que se refiere a la falta de cobertura, es una meta a mediano plazo, es decir, intentar que se haga realidad dentro de un plazo no mayor a los dos años, la colocación de antenas que permitan ampliar la señal que actualmente ofrece Telefónica Movistar, por lo cual se hará las respectivas sugerencias y pedidos a los directivos.

Todo este plan será sometido a revisión una vez que se vaya cumpliendo con los puntos planteados para tratar de mejorar, o a su vez cambiar o implementar las cosas que le falten o estén demás en el mismo.

4.6 Planeación Táctica.

La planeación táctica es un impacto en el rendimiento de los demás departamentos y que estos, a su vez, recibirán un impacto similar. Los directivos deben participar en el proceso de planeación por esperarse:

Mejores resultados, mejores planes

Mayor responsabilidad, comunicación, coordinación.

Generalmente los directivos o administradores se resisten a participar por:

Detestar las juntas,

Gran cantidad de papelería,

Nunca se usan los planes,

No poder controlar lo que los demás van a hacer.

La planeación táctica define con claridad que desea o que pretende lograr su institución o empresa, como y cuando se realizara esto y quien será el encargado.

Tiene dos partes independientes:

El plan y el proceso, su plan es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido; incluye las acciones y los recursos para lograr estos resultados, lo componen:

Áreas de resultados críticas ARC,

Análisis de cuestiones críticas,

Indicadores críticos de rendimiento,

Objetivos,

Planes de acción,

Revisión del plan.

El proceso es la participación continua de los directivos y de los empleados clave en la producción de los planes y de los resultados tangibles para toda la institución o empresa y para sus unidades individuales.

4.7 Áreas de resultados críticos.

Las áreas de resultados críticas o ARC son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para cumplir la misión con éxito y para que cumplan con las expectativas generadas a largo plazo del plan. Las ARC se identifican según los siguientes principios:

Identificar aquellas áreas más importantes de resultados significativos,

Identificar áreas financieras como no financieras,

Elegir áreas que apoyan directa o indirectamente el plan estratégico,

Darse cuenta de que muchas ARC requerirán un esfuerzo de funciones cruzadas.

4.8 Análisis de Aspectos críticos.

La identificación y el análisis de problemas críticos comienzan con la evaluación de la unidad y de los problemas más importantes que deben enfrentarse durante el periodo del plan táctico. Tiene las siguientes ventajas:

Construye una base de información para plantear objetivos y planes de acción,

Ayuda a evitar decisiones prematuras,

Mantiene el enfoque en los problemas vitales,

Ayuda a identificar los indicadores clave de rendimiento,

Asegura que se cumplan las necesidades a corto plazo como las previstas a largo plazo.

4.9 Indicadores claves de rendimiento.

Una de las herramientas mas útiles para la medición de lo que se pretende hacer son los indicadores clave de rendimiento ICR, los cuales son aquellos factores medibles dentro de un área de resultados crítica en específico, en la que podría resultar útil fijar objetivos. Describen que se medirá, e identifican los tipos de rendimientos mensurables deseados en cada una de las ARC.

4.10 Objetivos y planes de acción.

Los objetivos indican hacia donde se va y cuando se llegar, ahora los planes de acción muestran la manera para llegar ahí. Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos, representan el punto en el proceso de planeacion cuando se necesita establecer quien los va a implementar y quien va a participar de manera activa.

CONSOLIDADO DE PRESUPUESTOS DESDE DICIEMBRE/ 2004 HASTA DICIEMBRE/2005

EJECUTIVO	dic-04	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	May-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	TOTAL
J. P CALLE - 101	7343	6264	4948	6139	6389	9299	6989	8548	8976	9424	9896	10391	10910	105516
S.ROJAS - 102	7347	7618	6018	7014	14578	9737	8699	11240	11801	12392	13011	13662	14345	137461
GONZÁLES - 103	6437	5432	4291	5669	7724	9078	7247	8217	8628	9059	9512	9988	10487	101769
CORONEL - 104	6550	5824	4601	4234	4972	6885	5746	6157	6465	6788	7126	7482	7856	80687
F.ROJAS - 105	5643	6525	5154	7871	7545	8045	6889	8502	8927	9374	9842	10334	10851	105502
GONZÁLES - 106	6531	6074	3723	5506	9124	3446	5626	6831	7173	7532	7908	8303	8719	86496
M.CALLE - 107	7359	5787	3254	2609	6535	5012	5573	6022	6323	6639	6971	7320	7686	77089
A.MEDINA - 108	16107	17178	77095	68490	34591	5227	6256	7575	7954	8352	8769	9207	9668	276469
OFIC. PTO MÓVIL	1950	7930	6265	4047	1876	7280	0	0	0	0	0	0	0	29348
SUPERV.PTO MÓVIL	65267	68632	115349	111579	93334	64009	53025	63092	66247	69560	73035	76687	80521	1000337

* DESDE JUNIO DEL 2005 NO CONSTA EL PRESUPUESTO DE OFICINA PUNTO MÓVIL PASARA A INCREMENTAR EL PRESUPUESTO DE OFICINA DE EXHIBICION DE AZOGUES Y A NARANGAL (VARIOS CLIENTES)

* HASTA EL MES DE JUNIO DEL 2005 EL PRESUPUESTO MENSUAL SE CALCULABA POR PARTICIPACION DE CADA EJECUTIVO. DESDE JULIO 2005 SE CALCULA CON UN PROMEDIO DE VENTAS REALIZADAS DEL SMESTRE MAS UN 5% DE INCREMENTO CADA MES Y ASI SUCESIVAMENTE.

CONSOLIDADO DE VENTAS REALIZADAS DESDE DICIEMBRE/ 2004 HASTA DICIEMBRE/2005

EJECUTIVO	dic-04	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	May-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	PROMEDIO
J.P CALLE	8214	9275	9592	6739	6660	7239	9269	14744	16322	10750	0	0	0	10978
S.ROJAS - 102	12669	9979	10959	15376	6974	9011	9962	11963	10274	8223	0	0	0	11710
H.GONZALEZ - 103	7951	7830	8857	8147	6502	7507	7986	9785	9108	6502	0	0	0	8908
E.CORONEL - 104	5252	5146	6615	5244	4931	5952	7907	8448	8617	6644	0	0	0	7195
F.ROJAS - 105	7168	8621	12299	7958	5762	7136	7738	7124	8311	8175	0	0	0	8921
F.GONZALEZ - 106	7038	6404	8603	7626	2468	5828	7576	9208	9167	6166	0	0	0	7787
M.CALLE - 107	7560	5597	4077	6893	3590	5773	6658	8211	7506	5761	0	0	0	6847
A.MEDINA - 108	60302	132604	107015	36484	3744	9587	5568	10650	8810	4743	0	0	0	42167
OFIC.PTO MÓVIL	3604	12945	6323	1979	5214	3619	0	0	0	0	0	0	0	3743
SUPERV.PTO MÓVIL	120258	198401	174340	96446	45845	61652	62664	80133	76115	56964	0	0	0	108091
TOTAL VTA DOLARS	421865	632753	605927	\$ 316.429	\$ 150.660	\$ 196.805	\$ 193.648	\$ 250.475	\$ 243.895	\$ 208.762	0	0	0	357913

CONSOLIDADO DE CUMPLIMIENTOS DESDE DICIEMBRE/ 2004 HASTA DICIEMBRE/2005

EJECUTIVO	dic-04	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	May-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	PROMEDIO
J.P CALLE - 101	111,86%	148,07%	193,86%	109,77%	104,24%	77,85%	132,62%	172,48%	181,84%	114,07%				149,63%
S.ROJAS - 102	172,44%	130,99%	182,10%	219,22%	47,84%	92,54%	114,52%	106,43%	87,06%	66,36%				135,50%
H.GONZALEZ - 103	123,52%	144,15%	206,41%	143,71%	84,18%	82,69%	110,20%	119,08%	105,56%	71,77%				132,36%
E.CORONEL - 104	80,18%	88,36%	143,77%	123,85%	99,18%	86,45%	137,61%	137,21%	133,29%	97,88%				125,31%
F.ROJAS - 105	127,02%	132,12%	238,63%	101,11%	76,37%	88,70%	112,32%	83,79%	93,10%	87,21%				126,71%
F.GONZALEZ - 106	107,76%	105,43%	231,08%	138,50%	27,05%	169,12%	134,66%	134,80%	127,80%	81,86%				139,79%
M.CALLE - 107	102,73%	96,72%	125,29%	264,20%	54,93%	115,18%	119,47%	136,35%	118,71%	86,78%				135,60%
A.MEDINA - 108	374,38%	771,94%	138,81%	53,27%	10,82%	183,41%	89,00%	140,59%	110,76%	56,79%				214,42%
OFIC.PTO MÓVIL	184,82%	163,24%	100,93%	48,90%	277,93%	49,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%				91,73%
SUPERV.PTO MÓVIL	184,26%	289,08%	151,14%	86,44%	49,12%	96,32%	118,18%	127,01%	114,90%	81,89%	0,00%	0,00%	0,00%	144,26%
RUTA MAS BAJA	R. 104	R. 104	OFICINA	OFICINA	R. 108	OFICINA	R. 108	R105	R102	R108				
RUTA MAS ALTA	R. 108	R. 108	R. 105	R. 107	OFICINA	R. 108	R.104	R101	R101	R101				

En lo que se refiere a nuestro estudio hemos bosquejado todos los puntos antes mencionados en un solo aspecto de análisis que es el cuadro de ventas y de presupuestos de las tarjetas celulares, para de esta manera, mediante el promedio que obtuvimos de los datos proporcionados por el departamento financiero de la Corporación, ponderar estos datos para tres años posteriores que es hasta donde abarca nuestro estudio, mediante la formula del monto que es la siguiente:

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

Donde:

F = Valor Futuro

P = Valor actual

i = Tasa de interés (Proporcionado por M.S Prieto)

n = Numero de años

Hemos sacado los valores correspondientes a los promedios de Presupuestos en número de tarjetas y ventas en dólares los cuales son:

Promedio de presupuestos de tarjetas: 83.361

Promedio de Ventas: 357.913

A continuación presentamos la ponderación año a año de las ventas y de los presupuestos:

Ventas:

Para el primer año:

$$F = 357.913 (1+0.05)^1$$

$$F = 375.809$$

Para el segundo año:

$$F = 375.809 (1+0.05)^2$$

$$F = 414.329$$

Para el tercer año:

$$F = 414.329 (1+0.09)^3$$

$$F = 479.638$$

Presupuestos de tarjetas:

Para el primer año

$$F = 83.361 (1+0.05)^1$$

$$F = 87.529$$

Para el segundo año:

$$F = 87.529 (1+0.05)^2$$

$$F = 96.500$$

Para el tercer año:

$$F = 96.500 (1+0.05)^3$$

$$F = 139.806$$

Como podemos observar la Corporación presupuesta cantidades significativas debido a la gran demanda del producto que ofertamos, las cifras que obtuvimos por venta de las tarjetas son volúmenes bastante alentadores con respecto al crecimiento que la Corporación espera tener, la demanda, como nos hicieron conocer los directivos se a incrementado en el año 2005 de una manera considerable, y de ahí a ver los resultados que tenemos.

Los directivos al plantear los presupuestos, lo hacen de manera real del costo que genera a la empresa y la rentabilidad real que obtiene, pero como se ve en el cuadro

presentado cuando superan el 100% de cumplimientos, el costo aumenta y directamente la utilidad generada.

De acuerdo al cuadro estadístico, vemos que existen meses donde la demanda de las tarjetas aumenta en comparación a las de otros meses, esto viene dado por las fechas especiales que se presentan en esos meses (enero, febrero, noviembre y diciembre.)

La corporación por los resultados que se ven en el cuadro, ha captado un gran número de nuevos clientes, esto se ha logrado por la correcta organización en lo que se refiere a las visitas de nuestros ejecutivos a los clientes, dentro de cada ruta asignada a los mismos.

De esta manera vemos que el crecimiento que tendrá la Corporación dentro de los próximos tres años va a ser muy significativo, esperando que las recomendaciones que hemos obtenido a través del análisis contribuyan al crecimiento de la misma.

Conclusiones y Recomendaciones.

La realización de un estudio de mercado se ha vuelto fundamental para el mejor desarrollo de las empresas, esto ha ido tomando gran importancia para determinar la efectividad y solidez de los negocios

Con la investigación realizada hemos conocido más a fondo los antecedentes, la situación de la Corporación, sus valores estratégicos, y fundamentalmente su razón de ser y hacia donde se proyecta la misma.

El consumidor actúa de forma distinta dependiendo del tipo de producto que desea, por ejemplo al comprar una tarjeta es un comportamiento diferente al que cuando se trata de adquirir un equipo celular, porque el costo es más elevado y hay una gran cantidad de donde puede escoger.

El análisis del mercado, ayuda a la Corporación, por cuanto conoce las inquietudes de los clientes, los gustos y preferencias, para de esta manera, mejorar las áreas débiles dentro de la Corporación.

El conocimiento sobre la forma de pensar del consumidor, permite a más de mejorar el producto, encontrar nuevos espacios que aun no han sido llenados con los productos o servicios existentes, en nuestro caso, llegamos a cubrir la demanda de nuestro producto, en cantidad y en el menor tiempo posible.

Toda empresa que desea mantenerse firme en el mercado y gozar de un reconocimiento de su marca por parte del consumidor, ya sea por la calidad en el producto o por el servicio que esta presta, debe innovarse día a día, brindando satisfacción a los clientes, cubriendo sus expectativas, actuar siempre pensando en el futuro y sobre todo anticiparse a las expectativas que desee satisfacer el cliente.

Con los resultados obtenidos en el desarrollo de nuestro trabajo, hemos dado sugerencias, que podrían ser de mucha utilidad para la Corporación, como varias estrategias de mercado que podrían implementarse.

El pronóstico que hemos realizado y las ventas reales dependerá de dos puntos fundamentales, tanto la efectividad del estudio, como los factores económicos que incidan en la economía de los clientes, los que son difíciles de predecir por la inestabilidad económica en la que vivimos.

GLOSARIO.

Agenda de supervisión.

Plan de sesiones de supervisión que muestran el nombre del empleado, fecha, y contenido de las sesiones. Esta agenda es utilizada con el objeto de planificar y comunicar a los empleados tales actividades.

Análisis FODA.

Proceso mediante el cual se analizan las fortalezas y debilidades internas de una organización o una empresa, así como las oportunidades y amenazas que existen fuera del programa.

Análisis de tareas.

Estudio de todas las obligaciones o actividades que un empleado realiza con el propósito de determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, recursos y riesgos comprometidos en cada tarea.

Declaración de principios.

Relato breve y general sobre el tipo de organización, propósito principal y los valores fundamentales.

Desarrollo personal.

Actividades de una organización o de un supervisor, entre ellas están: Capacitación, sistema de retroalimentación, rotación de trabajo, etc., las cuales se diseñan para aumentar las habilidades, motivación y capacidad de los empleados.

Efectividad.

Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de estrategias.

Eficiencia.

Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Encuesta a clientes.

Método de investigación, técnica de entrevista utilizado para conocer si se responde adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Estrategias.

Métodos que la organización va a usar para suministrar servicios y desarrollar actividades para lograr sus objetivos.

Estructura organizacional.

Sistema formal de las relaciones laborales dentro de una organización, señala las relaciones de subordinación entre diferentes funciones y posiciones dentro de la administración y el equipo técnico, Por lo general se representan a través de un organigrama.

Evaluación.

Proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos. Es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo mas efectivo posible o si deben realizarse modificaciones.

Impacto.

Grado en que un programa ha hecho un cambio a largo plazo en las actitudes, conductas de los participantes o beneficiarios del programa.

Integrar.

Unir información de diferentes fuentes.

Lluvia de ideas.

Consiste en una actividad de grupo que permite a los participantes generar ideas, hacer preguntas, proponer soluciones y llegar a acuerdos comunes.

Metas.

Son objetivos muy específicos a corto plazo y que pueden ser medidos en términos numéricos. Deben ser medibles, apropiadas, temporales, específicas y realistas, pertenecen a un componente específico del programa.

Metodología.

Medios y procedimientos lógicos mediante los cuales un programa o enfoque se pone en ejecución.

Objetivos de desempeño.

Resultados finales que se esperan lograr por una organización o un individuo. Los objetivos de desempeño determinan el tipo y enfoque de las actividades que una organización o miembro del personal efectuará con el propósito de alcanzar los resultados deseados

Objetivos Específicos.

Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o conductas de los usuarios del programa; describen en términos medibles e indican un periodo específico dentro del cual se obtendrán.

Objetivos generales.

Beneficios a largo plazo del programa para una determinada población, definidos en los principios generales.

Planeación estratégica.

Proceso para planear a largo plazo, en un periodo de tres a cinco años. Este proceso incluye la fijación de objetivos generales, estrategias, y objetivos específicos para el programa.

Plazo.

Tiempo designado en el que se llevaran a cabo las actividades y su secuencia cronológica.

Retroalimentación.

Proceso que permite una comunicación entre el campo y la oficina (o entre empleado y supervisor), con el propósito de modificar, corregir y fortalecer el desempeño y los resultados.

Sistema de incentivos.

Política que recompensa a los empleados por su excelente desempeño o por logros especiales y los motiva a alcanzar sus objetivos t a mantener la calidad del programa.

Sistema de supervisión.

Métodos y procedimientos para dar seguimiento al volumen y a la calidad del trabajo desempeñado por el personal subordinado, así como para proporcionar el

apoyo necesario ha dicho personal. El sistema incluye visitas, reconocimientos de desempeño de los empleados, reuniones individuales y grupales del personal, revisión de informes, etc.

BIBLIOGRAFIA.

Planeación Estratégica (on line) 3rd ed. España. Rafael Muñiz González, 2004 (cited 15 mayo 2005) Available from World Wide Web <http://www.geocities.com/sug88/plan.html>.

ANTECEDENTES de la Corporación M.S Prieto. Azogues. Ecuador, Junio 1991: 1-14.

MORRISEY, George L. Planeando con Morrisey. Prentice Hall. 1996. 25 p.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de Empresas. Colombia, Bogota. Prentice Hall Pearson Educación de Colombia. 2001. 157 p.

PORTER, Michael; Estrategia Competitiva, 25ª ed. México, Editorial Harvard Business School Press, 1998.

Planeacion Estratégica {on line}. 2da ed. EE.UU.; S/N, 2005 (cited 10 de junio 2005). Available from World Wide Web: <http://www.aceproject.org/main/español/em/emd01.html>

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. España. Esic Editorial, 2003. 59p.

PONCE Guerrero, Patricia. SINCHE Rosales, Bolívar. El Comportamiento del Consumidor en la Adquisición de llantas General Tire en Cuenca. Tesis para optar al grado de Ing. Comercial. Profesor guía: Ing. Com. Francisco Beltrán. Cuenca, Ecuador, Universidad Estatal de Cuenca, 1998. 20p.

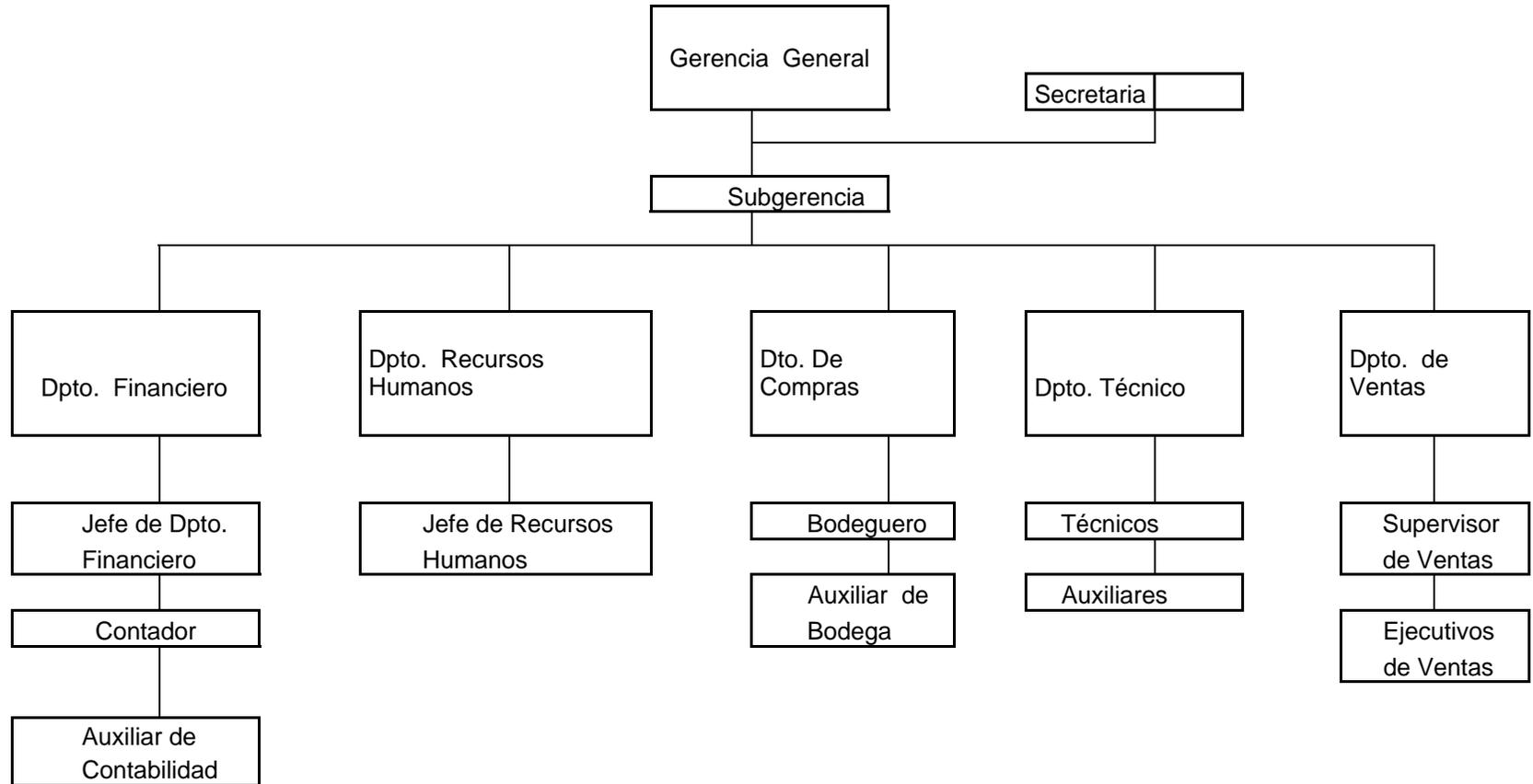
Conceptos teóricos: Apuntes Mercadotecnia I 5ª ciclo. Profesor: Ing. Pablo Rosales Heredia UDA.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. España. Esic Editorial, 2003. 481p.

Planear a largo plazo (online), 2004, George Morrisey (cited 15 enero 2006), Available from World Wide Web www.geocities.com/Eureka/Office/4595/tactic.html.

ANEXO 1.1

Organigrama de la Empresa M.S Prieto.



ANEXO 2.1

Encuesta sobre los valores estratégicos dentro de la Corporación M.S. Prieto.

1. ¿Mencione cual es la actividad a la que se dedica la Corporación M.S Prieto dentro del segmento Movistar?

.....
.....
.....

2. ¿Indique cuales son los valores en los que se cimienta la Corporación?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Explique brevemente que significa cada uno de los valores que anoto en la pregunta anterior?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4 ¿Cite algunas frases estratégicas que marcan el éxito de la Corporación, por ejemplo “Calidad”?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Brevemente cite una definición para cada frase estratégica por ejemplo:
CALIDAD.- “Lo mejor de nosotros para ti y tu familia”

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2.2

Análisis FODA a la Corporación M.S Prieto.

FORTALEZAS:

Infraestructura,
Imagen corporativa,
Liderazgo,
Capacidad económica,
Distribuidor Autorizado.

OPORTUNIDADES:

Apertura de nuevas sucursales,
Introducción de innovación en productos,
Adquirir nueva tecnología,
Recurso humano amplio.

DEBILIDADES:

Falta de capacitación al personal,
Falta de satisfacción total de las inquietudes de los clientes,
No presencia de incentivos económicos al personal.

AMENAZAS:

Aparición de nuevos competidores,
Quejas por falta de cobertura en la señal.

ANEXO 3.1

LA COMERCIALIZACION DE EQUIPOS Y TARJETAS CELULARES EN LA CORPORACION M.S PRIETO.

Estimado cliente le agradeceríamos se sirva contestar la siguiente encuesta, la misma que tiene por finalidad de conocer sus puntos de vista relacionados con los equipos y tarjetas celulares en relación a tres marcas de compañías que ofrecen estos servicios, con el objeto de mejorar el servicio que Ud recibe.

Marque con una X la respuesta que Ud considera necesaria; trate de responder a las preguntas con sinceridad y con absoluta libertad, no escriba su nombre.

1. ¿A la comercialización de que productos se dedica su negocio?

.....

2. ¿Aparte de sus productos de venta propios del negocio, Ud vende tarjetas celulares?

SI.....

NO.....

3. ¿Vende además equipos celulares?

SI.....

NO.....

4. ¿Qué marca de tarjetas vende Ud?

Movistar.....

Porta.....

Alegro.....

5. ¿Si Ud vende mas de dos marcas de tarjetas, cual de estas es la mas vendida, si solamente vende una marca pase a la pregunta 7 por favor?

.....

6. ¿Por qué sus clientes adquieren en mayor numero esta tarjeta?, Coloque un numero del 1 al 5, siendo el 1 el mas importante; y siendo el 5 el menos importante en las siguientes casillas:

Mayor demanda.....

Precio.....

Promociones.....

Facilidad de adquisición.....

Servicio de post-venta.....

7. ¿En que lugar realiza la adquisición de sus tarjetas Movistar?

Agente de ventas.....

M.S Prieto.....

Otro local.....

8. ¿Las otras marcas le ofrecen sus tarjetas directamente en su negocio?

SI..... NO.....

9. ¿Cuando va de compras encuentra con facilidad su tarjeta Movistar?

SI..... NO.....

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3.2

JUSTIFICACION DE LAS PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENCUESTA

1 ¿A la comercialización de que productos se dedica su negocio?

Esta pregunta esta hecha, para determinar que clase de negocios son los clientes que mas compras nos realizan.

2 ¿Aparte de sus productos de venta propios del negocio, Ud vende tarjetas celulares?

Con los resultados de esta pregunta podremos determinar el número de comercios, que realizan doble actividad económica.

3 ¿Vende además equipos celulares?

Con estos datos se pretende establecer el número de locales que vende nuestros dos productos, para analizar si implementamos estrategias para lograr captar más locales que quieran adquirir nuestros equipos.

4 ¿Qué marca de tarjetas vende Ud?

Determinar las preferencias de que tipo de marca vende el encuestado.

5 ¿Si Ud vende más de dos marcas de tarjetas, cual de estas es la más vendida, si solamente vende una marca pase a la pregunta 7 por favor?

Determinar el nivel de aceptación de cada marca en el mercado.

6 ¿Por qué sus clientes adquieren en mayor número esta tarjeta?, Coloque un número del 1 al 5, siendo el 1 el más importante; y siendo el 5 el menos importante en las siguientes casillas:

Mayor demanda.....

Precio.....

Promociones.....

Facilidades de adquisición.....

Servicio de post-venta.....

Determinar cual de las características de la tarjeta es más importante para la compra de esta tarjeta por orden de prioridad.

7 ¿En que lugar realiza la adquisición de sus tarjetas Movistar?

Determinar la preferencia del lugar donde realiza la compra.

8 ¿Las otras marcas le ofrecen sus tarjetas directamente en su negocio?

Determinar que tanta publicidad tiene la otra marca

9 ¿Cuándo va de compras encuentra con facilidad su tarjeta Movistar?

Determinar disponibilidad del producto en el canal de distribución.