



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

SEDE LOJA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TELEFONIA
CELULAR “VBEE-CELL” EN LA CIUDAD DE LOJA PARA EL
AÑO 2015**

Catherine Lourdes Vélez Riofrío

Directora: MS.c. Diana C. González C.

SEPTIEMBRE 2013

Loja – Ecuador

RESUMEN

En la compañía Vbee-Cell, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado.

A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la formulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las análisis externo e interno para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra sin una buena estructura planteada por lo cual se desarrolla este proyecto para su implementación y control.

A partir de la información obtenida y junto con la revisión bibliográfica, se desarrolla el plan estratégico que sumado a una planificación presupuestaria y acorde a los recursos y necesidades de la empresa, y completado con los planes de acción, dan lineamientos básicos que posteriormente de la empresa se encargue de la implementación y del control con los indicadores y propuestos.

ABSTRACT

In the company Vbee-Cell, is proposed to develop a strategic plan and that there had been no formal planning activities, causing stagnation of the company in terms of market share.

Throughout the project implementation plan was structured based on the description of the current system, which provided meet the different activities and goals of the company, thus allowing to perform the actions that lead strategic analysis, as were, the formulation of the mission, the formulation of strategic objectives, the performance of the external and internal analysis to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses, and then make a formulation of strategies that will contribute to reach the strategic objectives set. As a result of internal and external audit found that the company is not raised by a good structure which develops this project for implementation and control.

From the information obtained with the literature review, developed the strategic plan coupled with budgetary planning and according to the resources and needs of the company, and completed action plans, provide basic guidelines then the company is responsible for the implementation and control and proposed indicators.

AUTORÍA

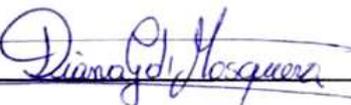
Yo, Catherine Lourdes Vèlez Riofrio, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoria, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y reglamento y leyes.



Catherine Lourdes Vèlez Riofrio

Yo, MS.c. Diana C. González C., certico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su orginalidad y autenticidad, como de su contenido



MS.c. Diana C. González C

A mis padres, a mi hermana que con su apoyo, dedicación y comprensión hicieron posible que logre alcanzar esta meta.

A mi hijo Matias que es el motor principal y mi inspiración para continuar en cada etapa de mi vida

A ellos dedico con un gran cariño este logro

Catherine Lourdes Vélez Riofrio

Un agradecimiento especial a la Universidad Internacional del Ecuador, su personal docente y administrativo y en especial a mi Directora de tesis que con su paciencia y generosidad al impartirme todos sus conocimientos pude desarrollar con éxito este proyecto y de igual forma a la empresa Vbee-Cell por el apoyo brindado

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
METODOLOGÍA.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPITULO I: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
INVESTIGACIÓN DE CAMPO EXTERNO.....	20
Encuesta externa realizada a los clientes potenciales de la empresa VBEE-CELL.....	21
Encuesta externa realizada a los clientes actuales de la empresa VBEE-CELL.....	35
INVESTIGACIÓN DE CAMPO INTERNO.....	44
Entrevista al Gerente.....	44
Encuesta a los empleados.....	47
CAPÍTULO II : ANÁLISIS INTERNO	
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54
Antecedentes y base legal de la empresa	
Logotipo de la empresa.....	56
Ubicación Geografía.....	56
ANÁLISIS ACTUAL.....	57
Estructura Organizacional	
Funciones Principales.....	60
Organigrama de VBEE CELL.....	63
Productos de Vbee-Cell.....	64
Matriz de Impacto de valoración de factores Internos.....	66
CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO	
ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS - MACRO AMBIENTE.....	69
Fuerzas económicas.....	70
Fuerzas sociales, demográficas y ambientales.....	79
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	87
Fuerzas Tecnológicas.....	89
ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS - MICRO AMBIENTE.....	91
Clientes.....	92
Competencia.....	95

Productos Sustitutos.....	98
Proveedores.....	99
Competidores Potenciales.....	100
Matriz de Impacto Factores Externos.....	102

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS FODA

FODA.....	105
Fortalezas de la empresa	
Debilidades de la empresa.....	106
Oportunidades de la empresa.....	108
Amenazas de la empresa.....	109
MATRIZ DE CORRELACIÓN.....	112
OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	113
Estrategias ofensivas	
Estrategias defensivas.....	114
Estrategias de mercado.....	115

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO DE VBEE-CELL

ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA VBEE CELL.....	116
ELEMENTOS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA VBEE CELL.....	117
Principios Vbee-Cell.....	118
Valores Corporativos Vbee-Cell.....	119
OBJETIVOS FUNCIONALES Y ESTRATÉGICOS.....	120
Mapa Estratégico Sostenibilidad Operativo.....	121
ESTRATEGIAS	
Estrategias de marketing.....	122
Estrategia de producto	
Estrategia de servicio.....	125
Estrategia de precio.....	131
Estrategia de plaza	
Estrategia de promoción.....	136
Estrategia de posicionamiento.....	151
Diseño del slogan de la empresa.....	152
Estrategia de crecimiento.....	153
Estrategia de competitividad.....	155
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	156
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VBEE CELL.....	157
Matriz Plan Estratégico Vbee-Cell.....	158
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	159

Auditoría cumplimiento plan estratégico (bsc)	
Cuadro de mando integral.....	160
Formato para evaluar el micro entorno.....	161
Formato para evaluar el macro entorno.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	166
INDICES GRAFICOS E IMÁGENES.....	167
INDICE TABLAS Y CUADROS.....	169
ANEXO A : MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES	
ANEXO B : MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES	

METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo de investigación denominado “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR VBEE-CELL EN LA CIUDAD DE LOJA PARA EL AÑO 2015”, se utilizarán diferentes métodos, técnicas investigativas que permitirán el análisis y desarrollo de la misma, el proceso que se siguió fue el siguiente:

METODOS

En primer lugar se utilizó el método deductivo el cual es un proceso sintético-analítico; en él se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las que se extrae conclusiones o consecuencias en las cuales se aplica o se examina casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales; en la investigación permitió realizar una descripción sobre las estrategias de desarrollo comercial para la empresa VBEE-CELL de la ciudad de Loja.

Luego se utilizó el método inductivo que es un proceso analítico sintético, el cual permitió realizar el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y la entrevista dirigida a los directivos, empleados y clientes de esta importante empresa.

TECNICAS.

Las técnicas que se aplicó durante la investigación son:

Para el Medio Interno:

✓ **La observación directa**, para constatar de forma real las condiciones en la que se desarrolla las actividades comercialización de empresa VBEE-CELL en nuestra ciudad, y determinar a través de esta, cuales son los posibles cambios que se deberían implementar.

✓ **La entrevista**, se utilizó un cuestionario de preguntas para obtener la información requerida al gerente-propietario, obteniendo los requerimientos necesarios para detectar las limitaciones que tiene la empresa.

✓ **La encuesta**, se aplicó a los empleados/trabajadores que laboran en la empresa, para obtener información directa.

Para el medio externo:

La encuesta, se aplicó a los clientes de la empresa, para lo cual se obtuvo la información requerida de cuantos clientes asisten a la misma en el año 2012, dato otorgado por la propietaria/gerente de la misma, mediante el siguiente procedimiento el cual sirvió para determinar la población objeto de estudio y poder aplicar las encuestas que ayudaran en la adquisición de información necesaria para el presente trabajo.

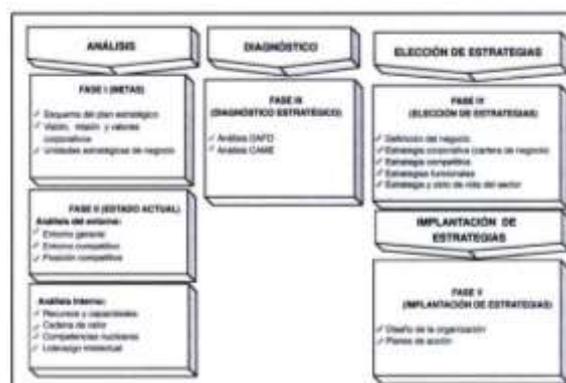
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Vbee-Cell, es necesario tener claro ciertas definiciones de conceptos claves que se utilizarán en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que estos son la base teórica fundamental sobre la cual se desarrolla el proceso de investigación.

Concepto de Plan Estratégico: El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de la cual es el camino hacia el éxito. Como bien afirma Chesterton, GK

El plan estratégico se basa en fases o pasos a seguir a continuación las fases de un plan estratégico:

“FASES DE UN PLAN ESTRATEGICO” GRAFICO No. 1



FUENTE: DANIEL MARTINEZ PEDROS Y ARNENIO MILLA GUTIERREZ, La elaboración del Plan Estratégico, Tercera edición, pag 23

Análisis del Mercado: Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.¹

Segmentos de Mercado: Segmentar significa dividir el mercado en grupos homogéneos y diferenciados ya que cada segmento tiene su propio perfil de consumidor que describe sus características específicas.

Definición de la oferta: En un sentido general, la "oferta" es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

En síntesis, una definición de oferta que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."

Definición de la demanda: En términos generales, la "demanda" es una de las fuerzas que está presente en el mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

¹ Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, México, Segunda Edición, pág 139.

Estructura organizacional: La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Fundamentos de estructura organizativa existen tres componentes claves de la estructura

- Establece las relaciones formales de mando (dependencia).
 - Número de niveles jerárquicos
 - Ámbito (tramo) de control
- Departamentalización. Agrupación de individuos y unidades.
- Diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación efectiva entre departamentos.

El organigrama permite visualizar las diferentes partes de la organización como se relacionan éstas entre sí como cada puesto y departamento encaja en el todo. (ROBBINS COULTER, 2005).

Definición de las 5 fuerzas de Porter: Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.

- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector al cual pertenece la empresa Vbee-Cell. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

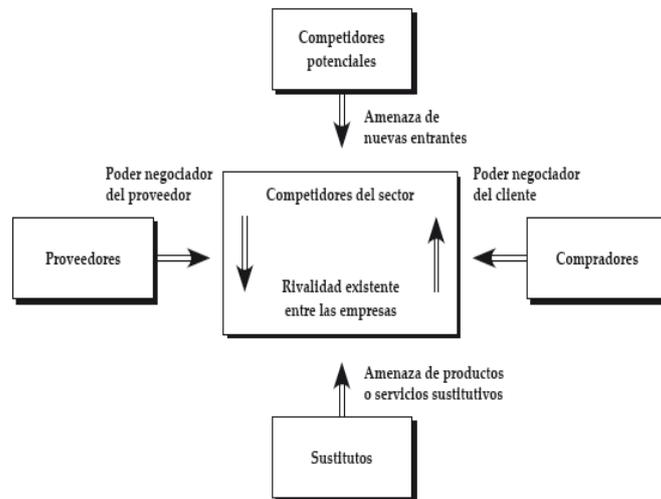
Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

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

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial

FUERZAS COMPETITIVAS GRAFICO N0. 2



FUENTE: Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición, pag 145

Definición FODA: “El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”².

² DANIEL MARTINEZ PEDROS Y ARNENIO MILLA GUTIERREZ, La elaboración del Plan estratégico y su Implantación, a través del cuadro de Mando Integral, Primera Edición, España , Editorial Díaz de Santos, 2005

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

OPORTUNIDADES: Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

AMENAZAS: Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

FORTALEZAS: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

DEBILIDADES: Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

INTRODUCCIÒN

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado.

Para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Por esta razón la empresa Vbee-Cell consciente de la importancia que conlleva desarrollar un plan estratégico nos ha brindado la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación que está compuesto por seis capítulos.

Para el desarrollo de este plan estratégico en el primer capítulo se realizó una investigación de campo en la ciudad de Loja para identificar nuestro mercado potencial, cuales son las principales empresas que requieren de nuestro servicio y analizar la oferta y demanda para determinar nuestras oportunidades en el mercado, esto se logró mediante la aplicación de encuestas tanto externa a los clientes potenciales y actuales que posee la empresa e interna mediante la aplicación de una entrevista al Gerente y encuestas a los empleados.

En el siguiente capítulo se realizó un análisis interno de la empresa, comprendido por un análisis situacional que comprende los antecedentes y la base legal de la empresa, una reseña histórica que da el contexto para el desarrollo posterior de los siguientes capítulos y se culminó con un análisis actual con la estructura organizacional actual de la empresa y un resumen de las funciones actuales que realizan cada uno de los integrantes de la empresa.

Al abordar el capítulo tres se realizó un análisis externo que parte de un estudio de macro ambiente y microambiente analizando las fuerzas externas e internas que influyen sobre la compañía, lo cual nos ayudará para identificar el FODA de la empresa.

En el desarrollo del cuarto capítulo se identificó los focos problemáticos en el entorno, se realizó un análisis interno para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual forma se realizó un análisis externo para identificar las oportunidades con las que cuenta VBee-Cell así como también las amenazas. Por existir en la zona numerosos competidores se aplicaron técnicas y estrategias y se las adaptó en la medida posible a VBee-Cell con la información obtenida se elaboró una matriz FODA.

En el capítulo quinto se realizó el direccionamiento del plan estratégico para la empresa Vbee-Cell que parte de la realidad actual de la empresa en el cual se diseñaran la visión y misión estratégica; así mismo como los objetivos funcionales, seguido de las estrategias e indicadores que nos ayudaron a controlar el cumplimiento de las mismas; acompañado de un mapa estratégico para su mayor comprensión.

Para finalizar se definieron las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de la empresa Vbee-Cell.

Siendo el propósito fundamental del presente proyecto el realizar un Planificación estratégica se ha estimado conveniente el realizar una investigación de campo que determine primeramente si la empresa Vbee-Cell tiene una razón para seguir en el negocio, dado que con esta información, la empresa podrá proyectarse a una real Visión y Misión.

Con esta información clara, se procedió a consultar a nuestros clientes potenciales y actuales las situaciones que ellos encontraron de positivo en la organización así como también aquellos aspectos que no cumplieron con sus expectativas; esto nos permitirá realizar un análisis FODA preciso y oportuno y se aplicara una encuesta a los empleados y una entrevista al Gerente para tener claro la situación interna de la empresa.

Finalmente con estos dos resultados obtenidos y analizados, procederemos a plantear las diferentes estrategias que nos permitirán cumplir con nuestras cuatro perspectivas.

A continuación mostraremos los resultados de las encuestas externas.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO EXTERNO

- **ENCUESTA EXTERNA APLICADA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE VBEE CELL.**

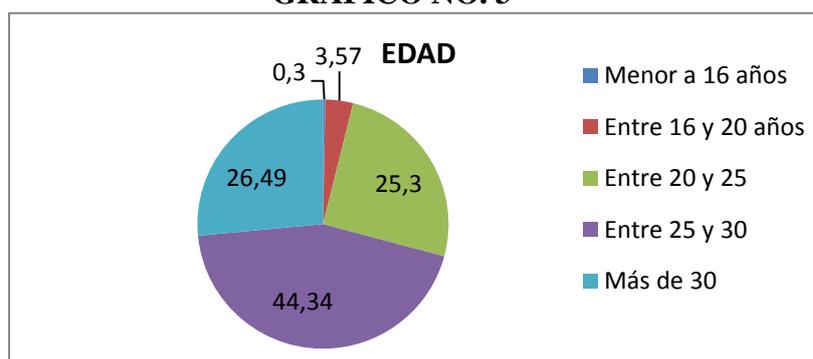
1. EN QUE RANGO DE EDAD UD. SE ENCUENTRA?

TABLA NO. 1
“EDAD”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Menor a 16 años	2	0.52
Entre 16 y 20 años	18	4.68
Entre 20 y 25	107	27.87
Entre 25 y 30	161	41.93
Más de 30	96	25
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 3



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De 384 encuestados 161 personas se encuentran en una edad entre 25-30 años que corresponden al 41.93%, 96 personas son mayores de 30 años que equivale a un 25% mientras que 85 personas están en un rango de 20-25 años correspondiente a un 27.87%, 18 personas se encuentran en el rango de 16-20 años y tan solo dos personas es menor de 16 años

2. QUE PROFESIÓN O ACTIVIDAD DESEMPEÑA?

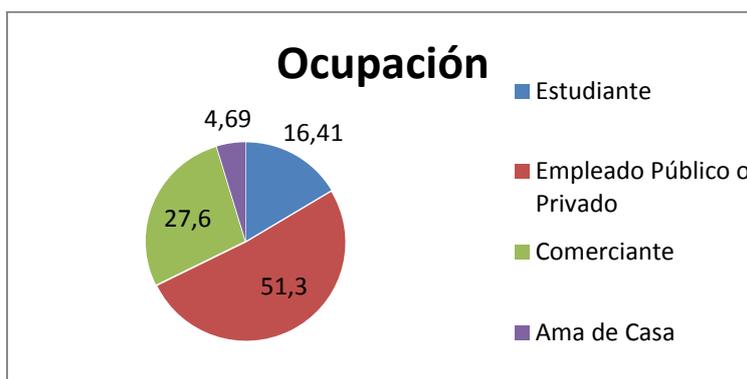
TABLA NO. 2
“PROFESIÓN U OCUPACIÓN”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Estudiante	63	16.41
Empleado Público o Privado	197	51.30
Comerciante	106	27.60
Ama de Casa	18	4.69
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 4



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: En lo que se refiere al tema de profesión y ocupación de las personas encuestadas 63 personas son estudiantes lo cual representa un 16.41%, mientras 197 son empleados públicos o privados equivalente al 51.30%, mientras que 106 personas son comerciantes representando al 27.60% y tan solo 18 son amas de casa comprendiendo un 4.69%.

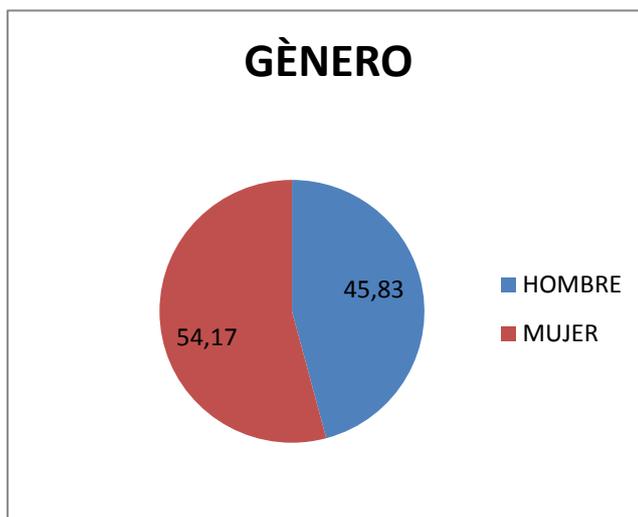
3. ESPECIFIQUE SU GÉNERO

TABLA NO. 3
“GENERO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Hombre	176	45.83
Mujer	208	54.17
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 5



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÒN: De las 384 personas encuestadas 176 personas pertenecen al género femenino equivalente al 45.83%, mientras 208 pertenecen al género masculino correspondiente al 54.17%

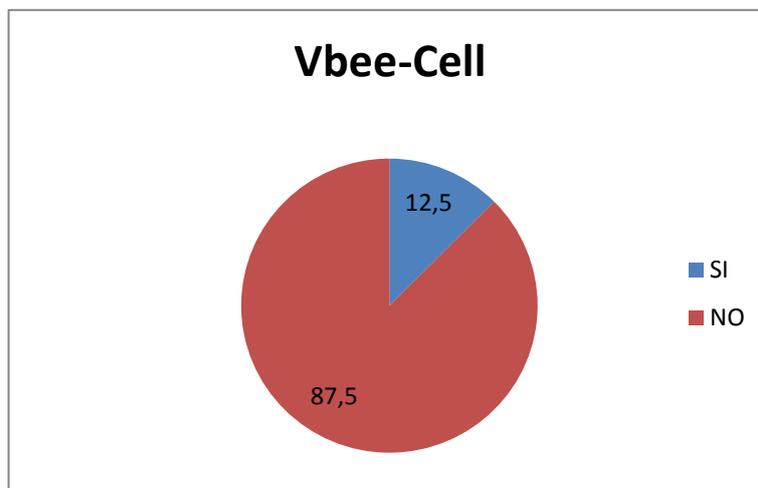
4. HA ESCUCHADO HABLAR SOBRE LA EMPRESA VBEE –CELL (DISTRIBUIDOR DE MOVISTAR) UBICADO EN LA BOLÍVAR ENTRE 10 DE AGOSTO Y ROCAFUERTE, EN LA CIUDAD DE LOJA?

**TABLA 4
“VBEE-CELL”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	48	12.5
NO	336	87.5
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 6



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las 384 personas encuestadas 48 de ellas si conocen la empresa lo cual corresponde a un 12.5% mientras que la mayoría 336 personas no conocen la empresa y equivale a un 87.5%

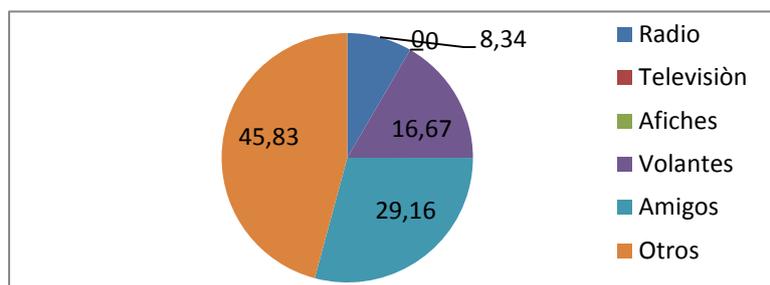
5. POR QUÉ MEDIO UD., HA ESCUCHADO O HA RECIBIDO INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA VBEE-CELL?

TABLA 5
“ MEDIOS VBEE-CELL”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Radio	4	8.34
Televisión	0	0
Afiches	0	0
Volantes	8	16.67
Amigos	14	29.16
Otros	22	45.83
TOTAL	48	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 7



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las 48 personas que contestaron SI a la anterior pregunta 4 personas contestaron que conocen a la empresa por el medio de radio que representa un 8.34%, 8 contestaron que conocen a Vbee-Cell por medio de volantes que representa el 16.67%, mientras que 14 por medio de amigos o conocidos que equivale al 29.16% y 22 por otros medios como la ubicación de la empresa, mientras que por medio de televisión y afiches no existió respuesta alguna.

6. USTED HA ESCUCHADO O HA RECIBIDO INFORMACIÓN O CONOCE SOBRE OTRAS EMPRESAS DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE LOJA. ?

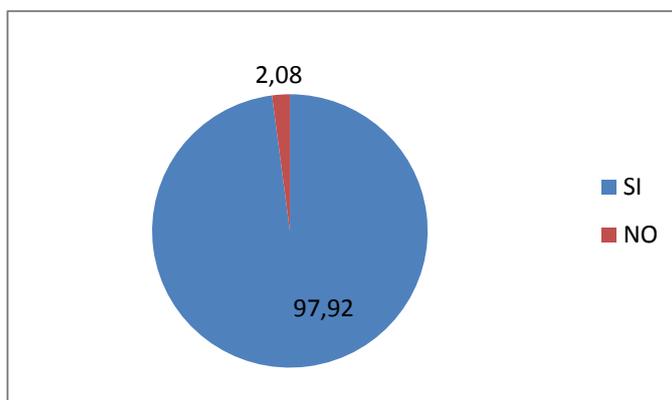
**TABLA NO. 6
“CONOCIMIENTO EMPRESAS”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	376	97.92
NO	8	2.08
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 8



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las personas encuestadas 376 afirman que han recibido información o conocen otras operadores de telefonía celular lo cual representa un 97.92% mientras que tan solo ocho personas no tienen conocimiento de empresas de telefonía celular equivalente a un 2.08%

CUALÈS?

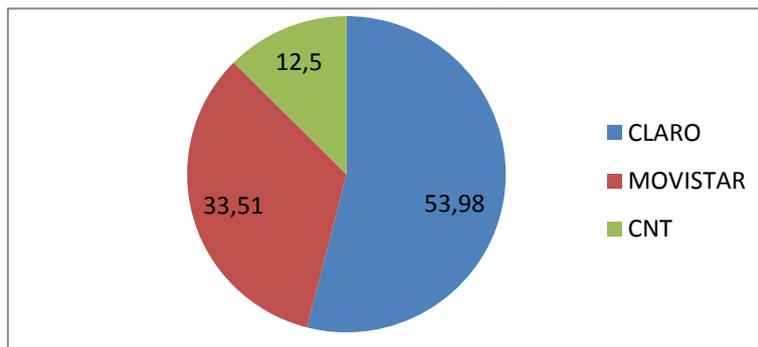
**TABLA NO. 7
“EMPRESAS COMPETENCIA”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CLARO	203	53.98
MOVISTAR	126	33.51
CNT	47	12.51
TOTAL	376	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 9



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: Dentro de la pregunta 6 las personas encuestadas contestaron cuales son las operadoras que conoce o que tiene información, 203 personas informan que tienen conocimiento de la empresa CLARO representando un 53.98% , mientras que 126 personas se han informado acerca de MOVISTAR equivalente a un 33.51% y tan solo 47 personas conocen de CNT correspondiendo a un 12.51%.

7. ES DE SU INTERÉS CAMBIAR O RENOVAR SU EQUIPO DE TELÉFONO CELULAR.

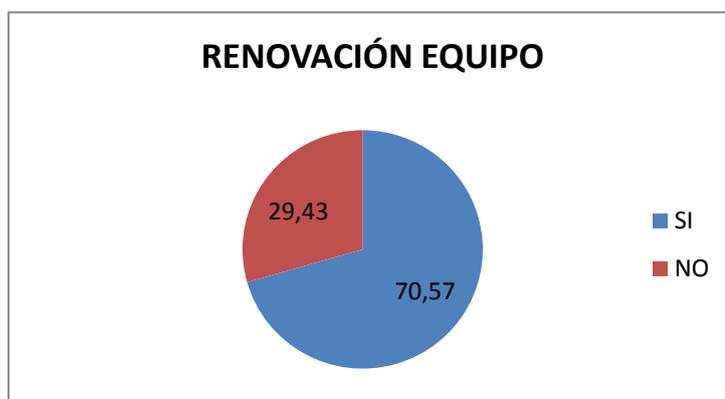
**TABLA NO. 8
“RENOVACIÓN EQUIPO”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	271	70.57
NO	113	29.43
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 10



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: de las personas encuestadas en lo que se refiere a renovación de equipo 271 personas están interesadas en renovar o cambiar su equipo por otro lo que representa un 70.57%, mientras que 113 personas están conformes con el teléfono que poseen actualmente y no están interesados en la renovación equivalente a un 29.43%.

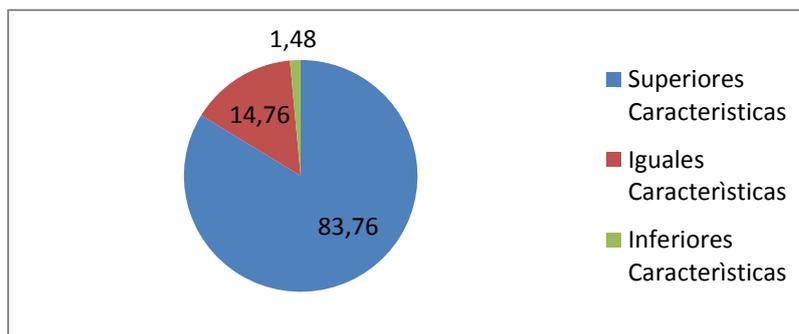
8. SI USTED DECIDIERA CAMBIARLO, QUE TIPO DE CELULAR ESCOGERÍA?

**TABLA NO.9
“CARACTERISTICAS RENOVACIÓN EQUIPO”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Superiores Características	227	83.76
Iguales Características	40	14.76
Inferiores Características	4	1.48
TOTAL	271	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 11



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: Las personas encuestadas contestaron que si decidieran cambiar su teléfono, 227 personas lo hicieran por un teléfono de superiores característica al actual representando el porcentaje mayor de 83.76%, mientras que 40 lo hicieran por uno de igual superiores equivalente a un 14.76% y tan solo 4 renovar un equipo de inferiores características representando el 1.48%.

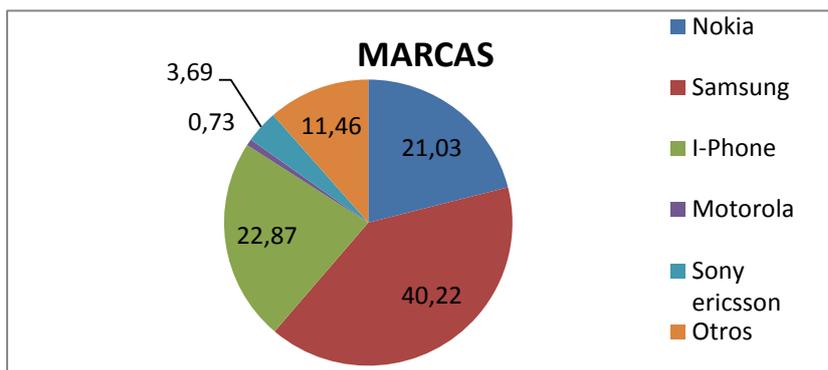
9. CUÁL SERÍA EL MODELO DE CELULAR QUE USTED ESCOGERÍA.

TABLA NO. 10
“MARCAS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Nokia	57	21.03
Samsung	109	40.22
I Phone	62	22.87
Motorola	2	0.73
Sony Ericsson	10	3.69
Otros	31	11.46
TOTAL	271	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 12



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: Contestando la pregunta 9, las 271 optan por las siguientes marcas, 57 personas eligen Nokia representando un 21.03% , mientras la mayoría 109 personas prefieren Samsung equivalente a un 40.22% y 62 personas optarían por I-Phone correspondiente a un 22.87% ; tan solo 2 personas prefieren Motorola y 10 personas Sony Ericsson representando un 3.69% y existen 37 personas que optarían por otras marcas como Huawei, LG , Black Berry , Alcatel que representan un 11.46%.

10. SUS INGRESOS MENSUALES ESTÁN COMPRENDIDOS ENTRE?

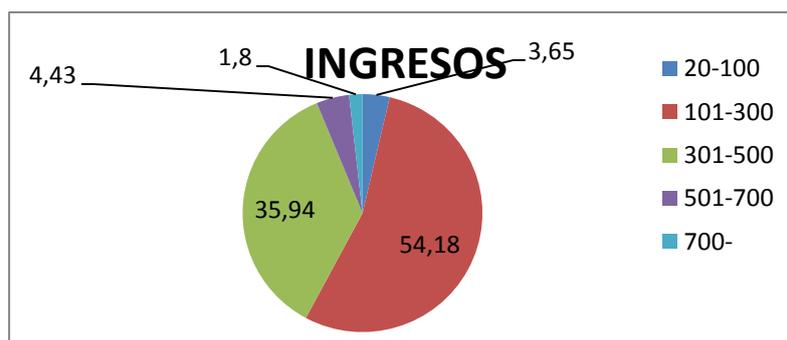
TABLA NO. 11
“INGRESOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
20 a 100	14	3.65
101 a 300	208	54.18
301 a 500	138	35.94
501 a 700	17	4.43
700 en adelante	7	1.8
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 13



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: Los ingresos mensuales de las 384 personas comprenden en, 14 personas posee un ingreso de 20-100 dólares equivalente 3.65%, mientras que 208 personas posee un sueldo de 101-300 correspondiente a 54.18%, también 138 personas obtienen un remuneración mensual entre 301-500 dólares que equivale 35.94%, 17 personas poseen un ingreso de 501-700 mientras que tan solo 7 personas ganan de 700 dólares en adelante y representan el 1.8%.

11. AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN CELULAR QUE ASPECTOS USTED TOMA EN CUENTA

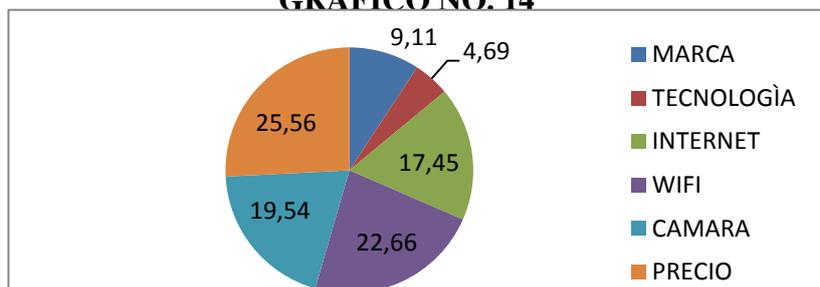
TABLA NO. 12
“ASPECTOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Marca	35	9.11
Tecnología	18	4.69
Internet	67	17.45
Wifi	87	22.66
Cámara	75	19.54
Precio	102	25.56
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 14



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De los encuestados 35 personas optan por la marca representando un 9.11%, mientras que en tecnología 18 personas escogen el teléfono por la tecnología, 67 personas toman la decisión por el aspecto del internet, mientras que 87 personas les interesa que el equipo tenga Wifi que representa un 22.66%, 75 personas optan por la calidad de la cámara equivalente a un 19.54 personas y la mayoría 102 personas se van por el aspecto del precio correspondiente a un 25.56%.

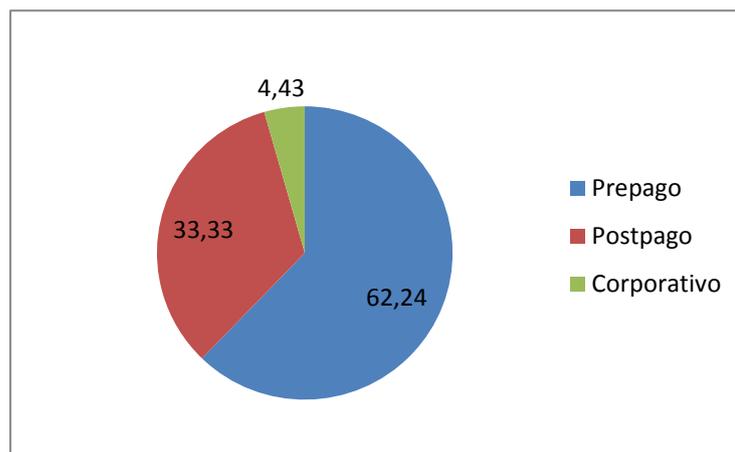
12. QUE PLANES DE TELEFONÍA CELULAR USTED PREFERE?

TABLA NO. 13
“PLANES DE TELEFONÍA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Prepago	239	62.24
Postpago	128	33.33
Corporativo	17	4.43
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 15



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las 384 personas el 62.24% correspondiente a 239 personas prefieren continuar en prepago es decir bajo recargas mientras que el 33.33% equivalente a 128 personas desean el servicio pos pago y tan solo 17 personas desean planes corporativos en las empresas que se encuentran actualmente.

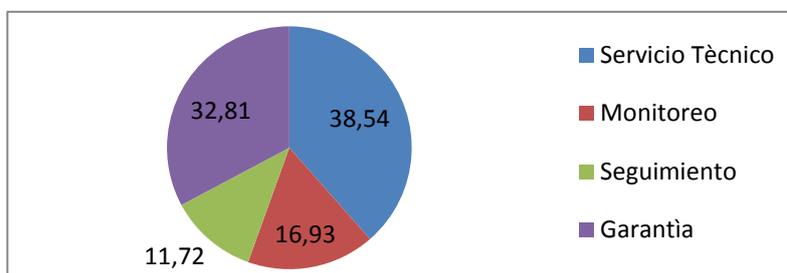
13. QUE SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE LE PROPORCIONE SU EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR

**TABLA NO. 14
“SERVICIOS”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Servicio Técnico	148	38.54
Monitoreo	65	16.93
Seguimiento personalizado	45	11.72
Garantía	126	32.81
TOTAL	384	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO No. 16



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: Los servicios que los encuestados desean que su empresa de telefonía ofrezca son en su mayoría con 148 personas que optan por servicio técnico representando un 38.54%, mientras que tan solo 65 personas desean el servicio de monitoreo con un 16.93%, 45 personas desean que se brinde el servicio de seguimiento personalizado mientras que 126 personas optan por la garantía con un 32.81%.

- ENCUESTA EXTERNA REALIZADA A LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA VBEE-CELL

1. PUEDE CITAR LOS DISTRIBUIDORES DE MOVISTAR Y OTRAS OPERADORAS QUE HA VISITADO EN EL ÚLTIMO AÑO.

**TABLA NO. 15
“DISTRIBUIDORES VISITADOS”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Claro	220	65.47
CNT	23	6.85
Vbee-Cell	25	7.44
Vimotech	35	10.42
Movishop	20	5.95
Otros Distribuidores	13	3.87
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 17



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las 336 encuestas aplicadas a los clientes, 220 manifestaron que han visitado a Claro durante el último año que equivale a un 65.47 %, mientras 23 personas optaron por la opción de CNT que corresponde a un 6.85% , 35 personas han visitado Vimotech que equivale a un 10.42 % , 25 personas visitaron Vbee-Cell que

corresponde a un 7.44% y el distribuidor de Movishop fue visitado por 20 personas que equivale a un 5.95% y otros distribuidores pequeños que equivalen a un 3.8%.

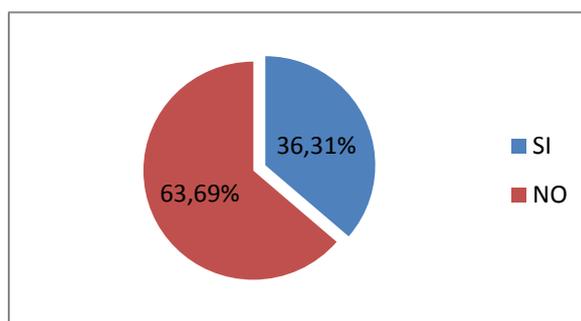
2. ¿LE RESOLVIERON OPORTUNAMENTE SU REQUERIMIENTO EN LAS EMPRESAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE?

TABLA NO. 16
“EFICIENCIA DE REQUERIMIENTO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	122	36.31
NO	214	63.69
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO No. 18



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las 336 personas encuestadas 214 personas han manifestado que en los distribuidores de telefonía celular que han visitado en el último año no han solucionado sus requerimientos esto equivale a un 63.69% y 122 personas resuelven que si han atendido correctamente sus requerimientos correspondiente al 36.31%.

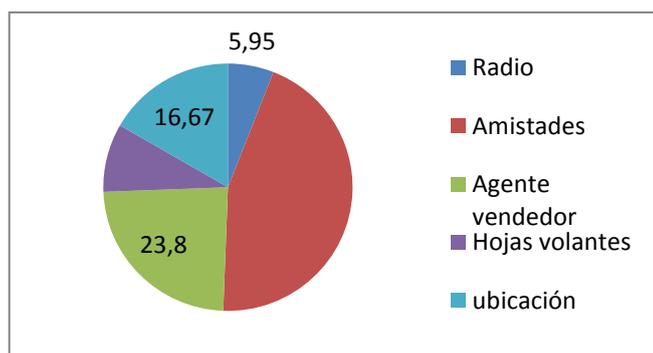
3. ¿COMO SE INFORMARON ACERCA DE LA EMPRESA VBEE- CELL?

TABLA NO. 17
“CONOCIMIENTO EMPRESA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Radio	20	5.95
Amistades	150	44.65
Agente vendedor	80	23.80
Hojas volantes	30	8.93
Ubicación	56	16.67
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRÁFICO No. 19



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De las personas encuestadas 150 personas se informaron acerca de la existencia de la empresa por medio de amistades lo cual representa un 44.65%, 80 personas se informaron por medio de la visita de un agente vendedor que equivale a un 23.80%, 56 personas se enteraron por la ubicación 16.67%, 30 personas se enteraron por hojas volantes esto equivale a un 8.93% y por medio de la radio se informaron 20 personas equivalente 5.95; en lo que se refiere a internet, televisión y prensa no representan ningún porcentaje.

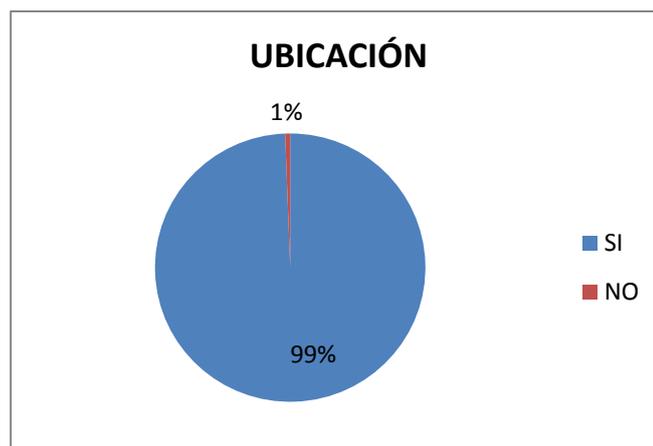
4. ¿CONSIDERA QUE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA VBEE-CELL ESTÁ EN UN LUGAR ESTRATÉGICO?

**TABLA NO. 18
“UBICACIÓN”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	334	99.40
NO	2	0.60
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 20



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De 336 personas encuestadas el 99.40% que corresponde a 334 personas concuerdan en que la ubicación de la empresa es favorable estratégica; mientras tan solo dos personas contestaron que la ubicación de la empresa no se encuentra en un lugar estratégico el cual representa 1%.

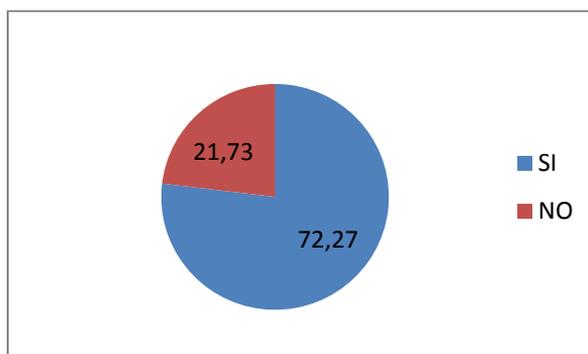
5. **¿EXISTE BUENA EXHIBICION DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA VBEE-CELL?**

**CUADRO NO. 19
“EXCIBICIÓN PRODUCTOS”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	263	78.27
NO	73	21.73
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 21



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De 336 personas encuestadas 263 personas contestaron que los productos se encuentran exhibidos de manera correcta lo que equivale a un 72.27%; mientras 73 personas creen que no existe una buena exhibición de los productos lo que representa un 21.73%.

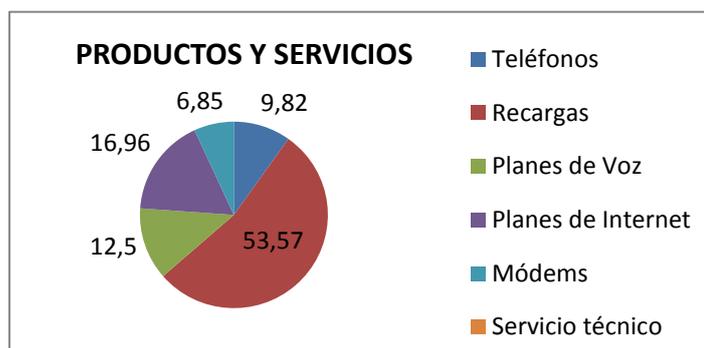
6. ¿QUÉ PRODUCTOS Y SERVICIOS ADQUIERE CON MAYOR REGULARIDAD EN VBEE-CELL?

**TABLA NO. 20
“PRODUCTOS Y SERVICIOS”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Teléfonos	33	9.82
Recargas	180	53.57
Planes de Voz	42	12.50
Planes de Internet	57	16.96
Módems	23	6.85
Servicio técnico	1	0.30
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRÁFICO NO. 22



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De los clientes encuestados 33 personas ingresan a la empresa para adquirir teléfonos lo cual equivale al 9.82%, 180 personas optan por recargas representando el porcentaje mayor 53.57%, 42 personas adquieren planes de voz y equivalen al 12.5%, 57 personas optan por planes de datos los cuales representa 16.96%, 23 personas han adquirido módems equivalente al 6.85% y un porcentaje mínimo 0.30% para servicio técnico.

7. ¿CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCION QUE TIENE USTED ACERCA DE LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA VBEE-CELL?

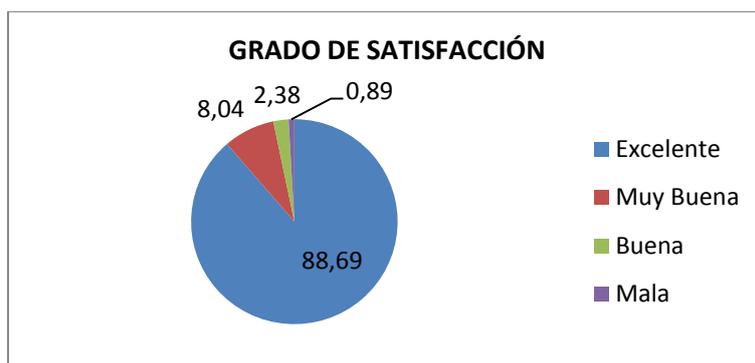
**TABLA NO. 21
“GRADO DE SATISFACCIÓN”**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	298	88.69
Muy Buena	27	8.04
Buena	8	2.38
Mala	3	0.89
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 23



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: De los clientes encuestados la mayoría de ellos 298 personas exponen que la atención en Vbee-Cell es excelente, mientras 27 personas que equivale a un 8.04% creen que la atención es muy buena, 8 personas exponen que la atención es buena y representa un 2.38% y tan solo 3 personas creen que la atención es mala equivalente a un 0.89%.

8. ¿POR QUÉ ADQUIERE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA VBEE-CELL?

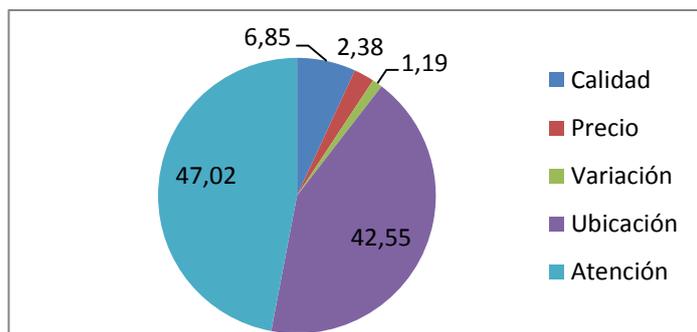
TABLA NO. 22
“RAZON DE ADQUISIÓN”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Calidad	23	6.85
Precio	8	2.38
Variación	4	1.19
Ubicación	143	42.55
Atención	158	47.02
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La autora

GRAFICO NO. 24



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Por la autora

INTERPRETACIÓN: 23 personas encuestadas adquieren nuestros productos por la calidad que corresponde al 6.85%, 8 adquieren los productos por el precio, 4 personas por la variación de nuestros productos, mientras que los porcentajes mayoritarios son 143 personas adquieren nuestros productos por la ubicación que corresponde al 42.55% y 158 por la atención que se brinda que corresponde al mayor porcentaje 47.02%.

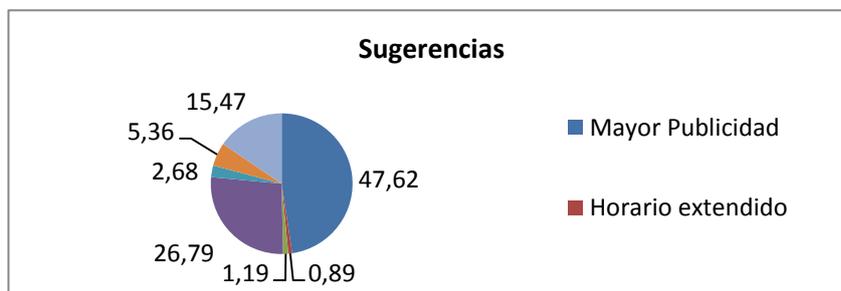
9. ¿QUÉ SUGERENCIAS SOLICITARÍA PARA MEJORAR LA EMPRESA VBEE-CELL?

TABLA NO. 23
“SUGERENCIAS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mayor Publicidad	160	47.62
Horario extendido	3	0.89
Exista vehículo propio	4	1.19
Servicio Técnico	90	26.79
Incrementar personal	9	2.68
Incrementar productos	18	5.36
Área de juego para niños	52	15.47
TOTAL	336	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

GRÀFICO NO. 25



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La autora

INTERPRETACIÓN: Como resultado de las encuestas internas las sugerencias que solicitan nuestros clientes son: 160 personas cree que debería existir mayor publicidad y corresponde a un 47.62%, mientras tanto 90 encuestados creen que se debería incrementar servicio técnico y área de juegos corresponde a un 26.79% y 15.47% respectivamente.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO INTERNO

- **ENTREVISTA AL GERENTE**

¿LA EMPRESA CUENTA CON MISIÓN?

No, por falta de conocimiento en temas de administración y formación

¿LA EMPRESA CUENTA CON VISIÓN?

No por las mismas razones de la pregunta numerada 1 falta de conocimiento empresarial.

¿DETALLE SUS ACTIVIDADES?

Venta de productos de telefonía celular como recargas, equipos, planes de voz y de datos.

¿CUÁNTOS EMPLEADOS TRABAJAN EN SU EMPRESA?

La empresa cuenta con 11 empleados

¿USTED ES EL GERENTE PROPIETARIO?

Yo soy el gerente propietario, pero el Sr. Angel Renteria, mi padre es el Presidente.

¿LES BRINDA ALGUN TIPO DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS?

Si se trata de capacitar constantemente, actualmente lo hacemos una a dos veces cada tres meses en todas las áreas como ventas y asesoramiento a los clientes

¿CUÁLES SON SUS PROVEEDORES?:

Somos un distribuidor autorizado de Movistar siendo una Franquicia solo contamos con Movistar como proveedor, pero para internet contamos con Nett-Pluss y Gráficas Santiago para material de oficina.

¿EL LOCAL DONDE REALIZA LAS ACTIVIDADES ES PROPIO O ARRENDADO?

El local donde se realiza la actividad comercial es arrendado, el cual consta de área de atención al cliente, bodega y baño.

¿CONSIDERA LA COMPETENCIA PARA ESTABLECER EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA?

No podemos variar los precios ya que somos franquicia y debemos apegarnos al contrato firmado, pero en ciertos equipos importados que adquirimos si se considera la competencia para establecer precios.

¿CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMAS

Si contamos con un organigrama elaborado por mi persona.

¿CUÁNTOS DEPARTAMENTOS CONFORMAN LA EMPRESA?

Está conformado por dos departamentos principales que son el Departamentos de Ventas y Departamento de servicio al cliente.

¿LA EMPRESA CUENTA CON PLANES DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN?

Realmente no contamos con un plan promocional solo en ciertas ocasiones por temporada, se realiza un plan de difusión de las promociones.

¿COMO CONSIDERA LA RELACIÓN QUE LLEVA CON LOS EMPLEADOS?

Muy buena ya que se los considera como personas no solo como simples empleados, tratando siempre de brindarles diferentes motivaciones y preocupándose de su bienestar.

¿CUAL CONSIDERA QUE ES SU MAYOR COMPETENCIA?

Todos aquellos que comercializan equipos y productos de telefonía celular

¿LA EMPRESA CUENTA CON UN LOGOTIPO QUE LA IDENTIFICA?

Si el siguiente: Vbee-Cell Telefonía Celular

¿LOS EMPLEADOS CUENTAN CON UN UNIFORME QUE LOS IDENTIFIQUE?

No por la poca aceptación de los empleados hacia el uniforme.

¿CONSIDERA QUE SU EMPRESA SE ENCUENTRA POSICIONADA DENTRO DEL MERCADO LOJANO?

No a pesar de que somos el primer distribuidor de Movistar en la ciudad desde el año 2002.

CUAL CREE USTED QUE ES SU MAYOR VENTAJA DENTRO DEL MERCADO?

Al ser un distribuidor autorizado por Movistar contamos con productos de calidad y variedad pero sobre todo garantía en nuestros productos y promociones permanentes y su ubicación estrategia ya que se ubica en el casco céntrico.

- **ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

Nombre: ----- Cargo: -----

1. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

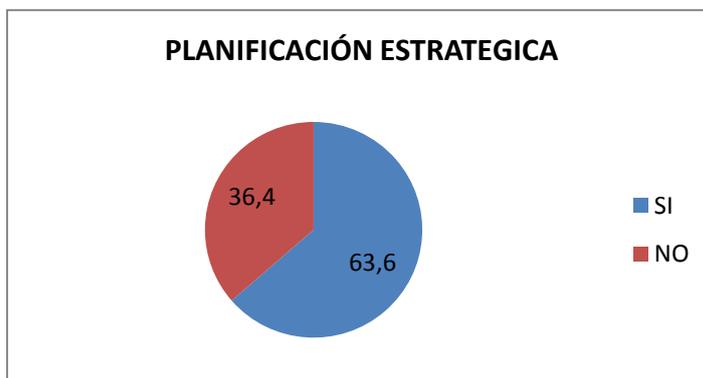
**TABLA NO. 24
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	63.6
NO	4	36.4
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La Autora

GRAFICO NO. 26



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados, siete de ellos corresponde al 63.6% dicen que si tienen conocimientos sobre la Planeación Estratégica; y, el 36.4% que corresponde a cuatro empleados dice que no tiene idea sobre lo que es la Planeación Estratégica.

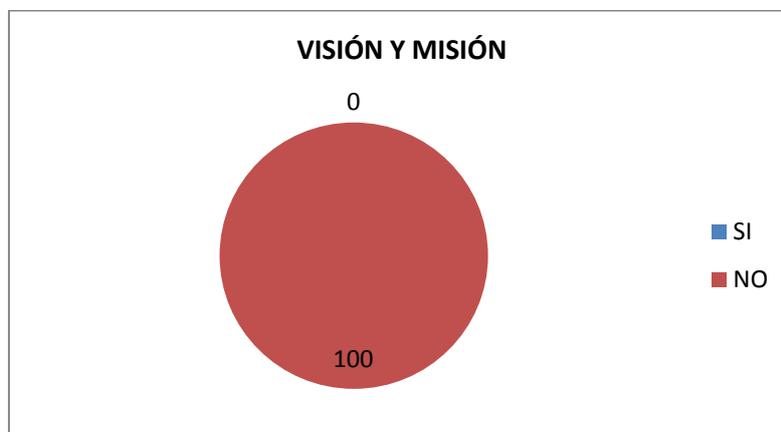
2. ¿LA EMPRESA CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN SI SU RESPUESTA ES SÍ ESCRÍBALA?

**TABLA NO. 25
VISIÓN Y MISIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	11	100
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

GRAFICO NO. 27



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: De los 11 Empleados encuestados manifestaron el 100% que la empresa no cuenta con una Misión ni Visión, que debería implementarse.

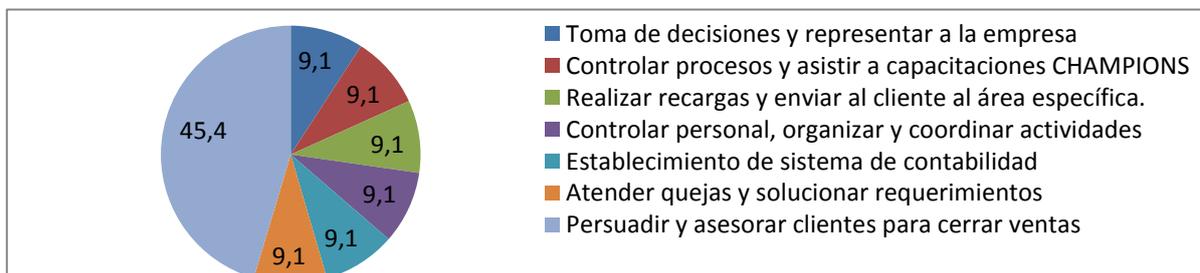
3. NOMBRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA.

TABLA NO. 26
ACTIVIDADES EMPLEADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Toma de decisiones y representar a la empresa	1	9.1
Controlar procesos y asistir a capacitaciones CHAMPIONS	1	9.1
Realizar recargas y enviar al cliente al área específica.	1	9.1
Controlar personal, organizar y coordinar actividades	1	9.1
Establecimiento de sistema de contabilidad	1	9.1
Atender quejas y solucionar requerimientos	1	9.1
Asesorar clientes para cerrar ventas y firmar contratos	5	45.4
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

GRAFICO NO. 28



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: De los 11 empleados 5 de ellos asesoran a los clientes que corresponden a los vendedores representa un 45.4%, mientras que 1 empleado soluciona requerimientos que corresponde al 9.1% y es el ejecutivo de SVC, una sola persona se encarga del sistema contable representa un 9.1%, y el Administrador controla al personal equivalente a un 9.1%, y el Gerente y Presidente equivalen a un 9.1% con funciones de toma de decisiones y controlar procesos.

4. LA EMPRESA LE BRINDA CAPACITACIÓN CONSTANTE Y EN QUE AREA LE GUSTARIA CAPACITARSE

**TABLA NO. 27
CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	63.6
NO	4	36.4
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

GRAFICO NO. 29



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: De los once empleados encuestados siete de ellos dicen recibir capacitación constante que representa un 63.4% mientras cuatro empleados exponen que no reciben capacitación constante que corresponde a un 36.4%.

SUGERENCIAS DE AREAS DE CAPACITACIÓN

- Atención y servicio al cliente
- Configuraciones de equipos e instalación de aplicaciones y cursos de computación
- Asesoramiento de compra.

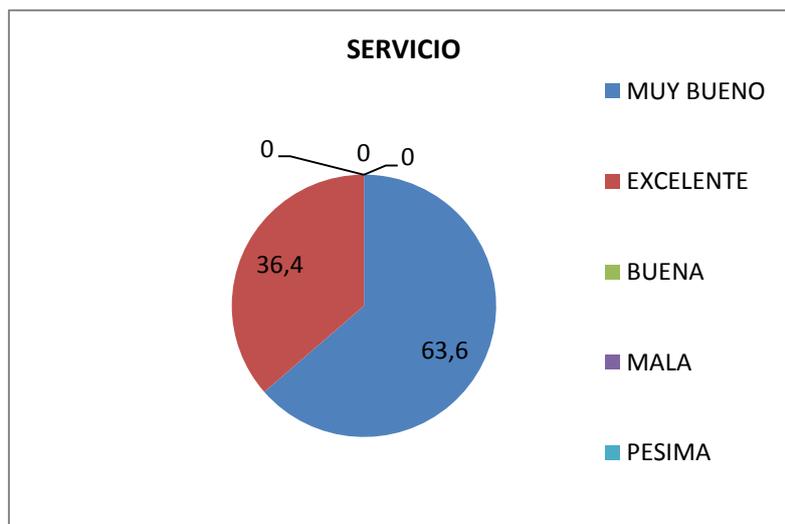
5. ¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA?

TABLA NO. 28
SERVICIO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	4	36.4
Muy Bueno	7	63.6
Buena	0	0
Mala	0	0
Pésima	0	0
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO NO. 30



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: La Autora

INTERPRETACION: De los 11 empleados encuestados, siete de ellos afirman que el servicio que se ofrece es muy bueno que representa al 63.6% , mientras 4 dicen que es excelente correspondiendo a un 36.4%.

6. ¿QUÉ SUGERENCIAS HARÍA PARA MEJORAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA?

**TABLA NO. 29
SUGERENCIAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Capacitaciones Mensuales	3	27.3
Área de recreación para niños	2	18.1
Servicio Técnico	3	27.3
Publicidad	3	27.3
TOTAL	11	100

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La Autora

GRAFICO NO. 31



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: La Autora

INTERPRETACIÓN: Nueve encuestados sugieren capacitaciones mensuales, incrementar dto. de servicio técnico y un plan publicidad representan el 27.3% y dos de ellos creen que se necesita un área de recreación para niños correspondiente al 18.1%. Concluido el primer capítulo hemos conocido aspectos importantes tanto dentro como fuera de la empresa como sus puntos fuertes, la competencia, el mercado al que pertenece y las falencias con las que cuenta Vbee-Cell como no poseer visión y misión; finalizado el capítulo podemos ya realizar un análisis situacional y actual de Vbee-Cell de una forma más profunda y específica de los datos adquiridos en este capítulo.

CAPÍTULO II : ANÁLISIS INTERNO

Las empresas de telefonía celular en nuestro país, están comenzando a evolucionar mediante procesos paulatinos, que ofrecen oportunidades florecientes a los consumidores. En la ciudad de Loja existe actualmente un promedio de ocho empresas dedicadas a brindar servicios de telefonía celular; dos de ellos son de la operadora Claro (CONATEL) y seis de Movistar(TELEFONICA), pero de igual forma el servicio brindado a diferencia de las ciudades principales no es bueno y en algunos casos deficiente, no logrando satisfacer al cliente en su totalidad, puedo mencionar esto ya que he formado parte de una de estas empresas y he observado a los clientes comentarios del cómo han sido atendidos o la agilidad y eficiencia que fueron solucionados sus diferentes reclamos y necesidades.

VBee-Cell ha visto la oportunidad de cubrir la mayor cantidad del mercado de venta de Telefonía Celular inicialmente y luego abarcar otros mercados, mientras aprovecha la oportunidad generada por el entorno contribuyendo al desarrollo local.

En el presente capítulo se expondrá una breve reseña histórica donde se hace referencia a Vbee-Cell tanto es sus antecedentes como en la constitución de la empresa con la finalidad de poner en contexto las razones que fundamentan y justifican el desarrollo del plan estratégico y para finalizar se indicara los productos, servicios que brinda la empresa y como se encuentra su estructura organizacional esto nos ayudara para conocer los positivo y lo negativo de la empresa y realizar la matriz de impacto de valoración de factores internos.

ANÁLISIS SITUACIONAL

- **Antecedentes y base legal de la empresa**

VBee-Cell Cía. Ltda. es una empresa de telefonía celular que está en funcionamiento desde el 02 de Agosto del 2002; comenzó como una empresa familiar conformado por tres hermanos y desde el 2006 con un solo socio lo cual le permitió seguir con sus operaciones.

Inicialmente se dedicaba a la distribución de productos y servicios de BellSouth empresa de Otecel que desde el año 2005 fue comprada por Telefónica y comenzó sus operaciones como Movistar; que se mantiene hasta la actualidad convirtiéndose en un distribuidor autorizado por Movistar Ecuador el cual se encarga de brindar servicios y productos de Telefonía celular y servicio al cliente.

La compañía tiene actualmente existencia jurídica y su plazo social concluye el 16 de Abril del año 2022 como consta en el registro de sociedades de la Superintendencia.

En la actualidad es uno de los distribuidores autorizados en la Ciudad de Loja y con una ubicación estratégica, además cuenta con un personal con muchos años de experiencia.

- ✓ **RAZÓN SOCIAL**

NUMERO DE RUC: 1191707253001

NOMBRE COMERCIAL: VBee-Cell Cía Ltda.

- ✓ **DOMICILIO**

La empresa VBEE-CELL se encuentra ubicada en: La PROVINCIA Loja, CANTON Loja, PARROQUIA El Sagrario, CALLE Bolívar y 10 de Agosto NUMERO sn

INTERSECCIÓN Rocafuerte REFERENCIA A 5metros del BANCO SOLIDARIO

TELEFONO DOMICILIO 2578965

✓ **SOCIOS**

La empresa cuenta con un solo socio que corresponde al PRESIDENTE

✓ **REPRESENTANTE LEGAL**

Sr. Ángel Rentería

✓ **NUMERO DE EMPLEADOS:**

La empresa cuenta con once empleados.

PRESIDENTE: Sr. Ángel Rentería

GERENTE PROPIETARIA: Sr. Raúl Rentería

ADMINISTRADOR: Ing. Cristina Fierro

CONTADORA: Lic. Ruth Ochoa

SECRETARIA: Sra. Beatriz Malla

SERVICIO AL CLIENTE: Srta. Catherine Vèlez

VENTAS1: Sr. Luis Curimilma

VENTAS 2: Sr. Juan Pablo Flores

VENTAS EXTERNAS: Sr. Kleber Guerrero y Sr. Juan Armijos y Sr. Silvana Narváez

- **Logotipo de la empresa**

VBEE-CELL cuenta actualmente con el siguiente logotipo, que le permite comunicar el mensaje de que es una empresa que brinda servicios de telefonía celular.

La palabra **VBEE** es por la abreviatura de los nombres del anterior dueño Víctor Bolívar Edwin Encalada y la palabra **Cell** que representan un diminutivo de celular en inglés.

**IMAGEN NO. 1
LOGOTIPO DE LA EMPRESA**

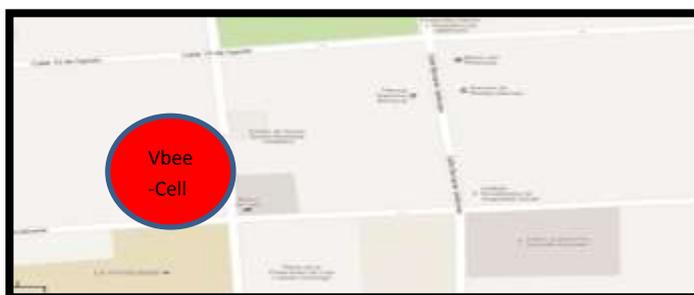


FUENTE: Vbee-Cell
ELABORADO: Vbee-Cell

- **Ubicación Geografía**

VBee-Cell Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la calle Bolívar entre 10 de Agosto y Rocafuerte, Sector Centro, en la Ciudad de Loja , Local planta baja de unos 20 mts² , distribuida de la siguiente manera : Área de Servicio al Cliente y Ventas.

**GRÁFICO No. 32
UBICACIÓN DE LA EMPRESA**



FUENTE: Google Maps
ELABORADO: Por la Autora
ANÁLISIS ACTUAL

- **Estructura Organizacional**

Vbee-Cell cuenta con una estructura organizacional definida, está conformado por dos departamentos principales:

- ✓ Departamento de Ventas
- ✓ Departamento de Servicio al cliente

La empresa está definida en la siguiente imagen el primer cubículo es para realizar recargas e información, el siguiente servicio al cliente y los dos finales de ventas.

IMAGEN NO.2
“VBEE-CELL EMPRESA”



FUENTE: Vbee-Cell

ELABORADO: Por la Autora

Y posee un organigrama estructural y funcional en el cual se define la forma en que se encuentra coordinada sus actividades y su gráfico lo encontramos en el capítulo anterior.

A continuación se describen las funciones de cada uno de los cargos de la estructura organizacional:

Presidente: El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, convoca y preside las reuniones. El Presidente es el representante Legal de la empresa, para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Gerencia General: Creada con el fin de ser la cabeza líder y con el propósito de direccionar a VBee-Cell y Comunicar con un plan avanzado y con estrategias empresariales que aseguren la productividad y la competitividad en la empresa de los servicios de comunicaciones para la ciudad de Loja. Es el encargado de controlar que todos los procesos funcionen.

Administrador: Se crea esta posición que reportará a la gerencia y cuya labor está encaminada a la dirección, organización y coordinación de las actividades relacionadas con contratación de personal, administración de compras, coordinación de funciones contables. En VB-Cell el administrador está encargado de funciones como envío de valijas, de pedidos de equipos, de control de bodega, chips, equipos y módems y el ingreso de planes.

Además es el encargado de controlar al personal es decir que cumplan con sus funciones específicamente con la puntualidad y excelente servicio al cliente por lo cual es aquel que coordina las constantes capacitaciones del personal.

Secretaria: Su función es desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Esta encargada principalmente de realizar recargas tanto al por mayor como al por menor; de enviar al cliente.

Contadora: Entre sus principales funciones tenemos: las aperturas de los libros de contabilidad; Establecimiento de sistema de contabilidad; Estudios de estados financieros y sus análisis; Certificación de planillas para pago de impuestos; Aplicación de beneficios y reportes de dividendos; La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Ejecutivo de SVC: Conformado por dos ejecutivos encargados de crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo, además está en la obligación de salvaguardar los derechos e intereses de los clientes, conociendo y atendiendo sus quejas y reclamaciones.

Atiende requerimientos como cobro doble en la factura, inconvenientes de no poder recibir llamadas ni mensajes, el servicio de internet si en algún caso se vuelve lento, configuraciones de teléfonos, reportes de equipos robados, reposiciones de chip, reportes de llamadas y mensajes etc.

Fuerza de Ventas: Conformado por dos vendedores internos y dos externos, la fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa, actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas, mientras que por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

Ellos son los encargados de persuadir a los clientes mediante la indagación en el proceso de venta, y de esta forma asesorar al cliente los productos con los que cuenta la

empresa, es decir informar al cliente de la guía comercial actual, promociones de equipos, internet, planes pospago y prepago, luego cerrada la venta debe llenar un contrato con todos los datos de cliente el cual debe ser firmado por el cliente para el ingreso al sistema del mismo que es realizado por el administrador.

- **Funciones Principales**

VB-Cell Cia. Ltda cuenta con dos departamentos que tienen funciones diferentes:

Departamento de Servicio al Cliente: El personal de Atención al cliente proporciona total asistencia, así como un servicio de información exhaustivo, y garantiza que todas sus preguntas o consultas relativas a nuestros productos, servicios o pedidos sean atendidas.

Nuestro objetivo es establecer una relación cercana y duradera con nuestros clientes, y para ello disponemos de una gama completa de productos, así mismo como de soluciones para todos los requerimientos, dudas y reclamos del cliente.

Departamento de Ventas: Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Igual importancia tiene la actividad de la venta como el servicio de posventa.

La Función principal del departamento de Ventas es establecer el contacto efectivo y personal con el cliente con el fin de realizar la venta. La relación cliente-empresa empieza fuera de este departamento, a través de diversos medios como el uso de publicidad.

La función de ventas es el aumentar este contacto, personalizándolo y no olvidando que no somos vendedores, al contrario somos asesores de compra.

El método de reclutamiento del personal en VBee-Cell es mediante anuncios, y los medios de comunicación más usados que son el periódico y carteles dependiendo del puesto para el que necesitan personal, hacen el reclutamiento selectivo.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. En VBee-Cell una de las inquietudes primordiales es desarrollar el aprendizaje de sus trabajadores por lo cual les proporcionan capacitación de una a dos veces cada tres meses información que se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta al gerente y empleados.

- **Organigrama de VBEE CELL**

La empresa cuenta con un total de 11 empleados, entre los cargos administrativos y los departamentos de la compañía que hace posible el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos que se dan en la empresa.

- ✓ **Cargos Administrativos:**

- 1 Presidente, 1 Gerente General, 1 Administrador, 1 Secretaria, 1 Contadora.

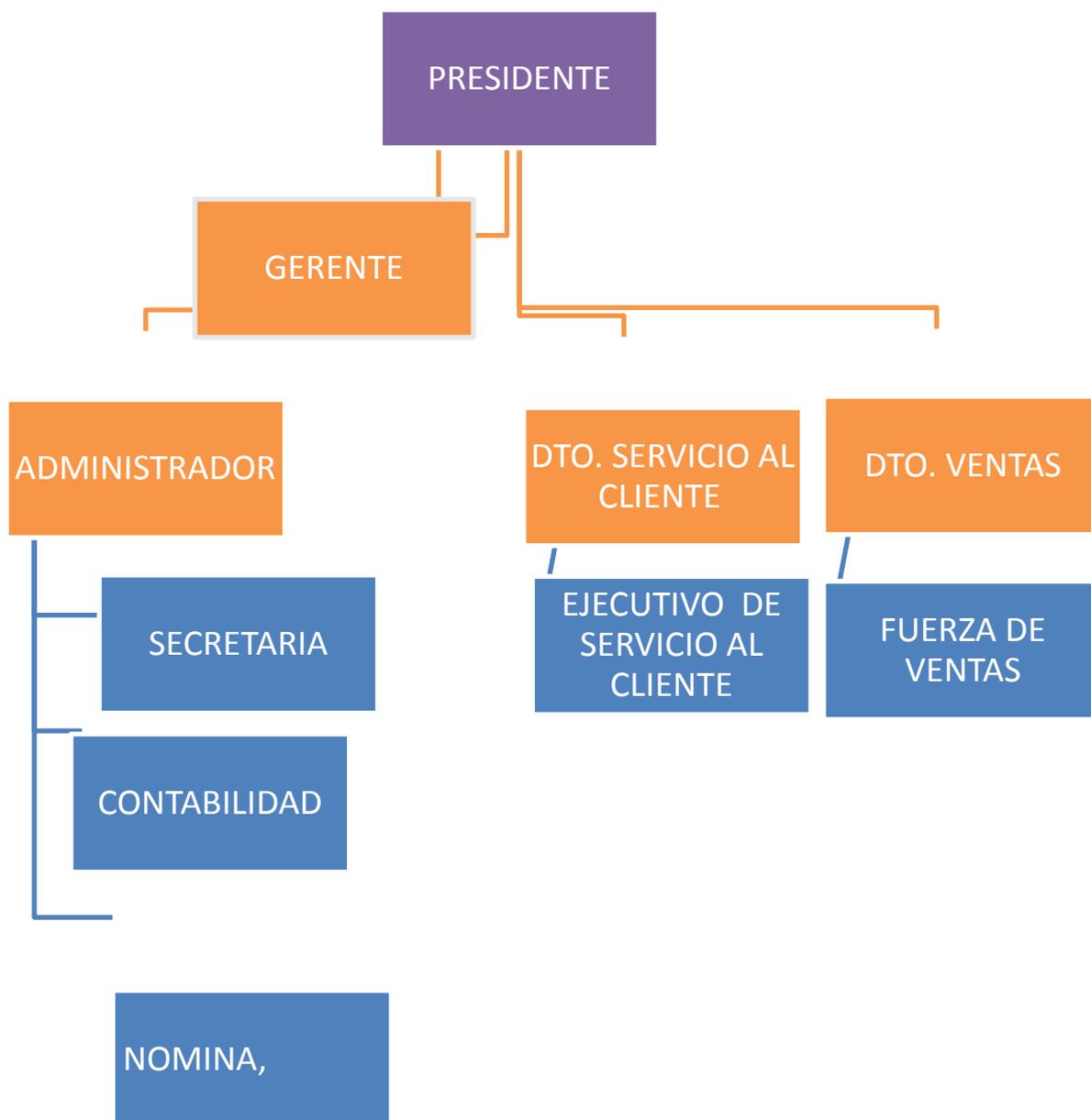
- ✓ **Departamento de Ventas:**

- 3 Vendedores Internos y 2 Vendedores de Fuerza Externa

- ✓ **Departamento de Servicio al cliente:**

- 1 Ejecutivo

GRAFICO NO. 33
ORGANIGRAMA DE VBEE-CELL



FUENTE: Vbee-Cell

ELABORADO: Ing. Raúl Rentería (GERENTE)

- Productos de Vbee-Cell

VBee-Cell brinda servicio de internet y comunicación por lo cual cuenta con una extensiva gama de producto, los cuales detallo a continuación:

- RECARGAS TELEFONICAS AL POR MAYOR Y MENOR

IMAGEN NO.3
“RECARGAS Y BASES”



FUENTE: Movistar

ELABORADO: Movistar

- MODEMS, TABLETS Y SERVICIO DE INTERNET

IMAGEN NO 4
“SERVICIO DE INTERNET”



FUENTE: Movistar

ELABORADO: Movistar

- TELEFONOS CELULARES

IMAGEN NO. 5
“TELEFONOS CELULARES”



FUENTE: Movistar

ELABORADO: Movistar

Además contamos con otras marcas de teléfonos como HTC, Motorola, Alcatel, ZTE, Huawei, Sony Ericsson y contamos con todos los diferentes modelos y gamas de colores.

- MOVITALK

IMAGEN NO 6
“MOVITALK



FUENTE: Movistar

ELABORADO: Movistar

- **PORTABILIDADES**

IMAGEN NO 7
“PORTABILIDADES”



FUENTE: Movistar

ELABORADO: Movistar

- **PLANES TARIFARIOS DE VOZ**

Son aquellos planes que constan de saldo mensual para hacer y recibir llamadas como lo indica la palabra “voz”

- **PLANES TARIFARIOS DE DATOS**

Un plan de datos de celular permite a los teléfonos inteligentes acceder a Internet directamente desde el celular.

Esta es la gama de productos con los que cuenta la empresa todos debidamente garantizados y respaldados por Movistar.

- **MATRIZ DE IMPACTO DE VALORACION DE FACTORES INTERNOS**

Pasos:

- Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.
- Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.
- Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera:
- Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

**TABLA NO. 30
CALIFICACIÓN PONDERACION**

FACTOR	VALOR
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

FUENTE: Medio Interno
ELABORADO: La Autora

CUADRO No. 1 MATRIZ DE VALORACIÓN FACTORES INTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
<u>FORTALEZAS</u>			
1. Personal capacitado en asesoramiento a los clientes	0,035	3	0,105
2. Empleados comprometidos con la empresa	0,040	3	0,120
3. Ubicación estratégica de la empresa	0,035	3	0,105
4. Promociones de venta permanente	0,025	3	0,075
5. Calidad y variedad de productos	0,035	3	0,105
6. Garantía de nuestros servicios y productos	0,035	3	0,105
<u>DEBILIDADES</u>			
1. No posee Visión y Misión	0,500	2	1,000
2. Falta de un plan estratégico	0,045	1	0,045
3. Poseer un solo proveedor de productos y servicios	0,035	2	0,070
4. Falta de servicio técnico en la empresa	0,095	2	0,190
5. Falta de un espacio dirigido a niños (área de juegos)	0,035	2	0,070
6. Falta de publicidad para darse a conocer	0,035	2	0,070
7. Imagen corporativa de la empresa pobre	0,035	2	0,070
8. No posee página web	0,015	1	0,015
TOTAL	1,000		2,145

Fuente: Medio Interno

Elaborado: Por la Autora

En esta matriz de factores internos obtenemos como resultado total de la ponderación 2,145; lo que significa que las debilidades (1.53) predominan sobre las fortalezas (0.615), por lo que es necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades.

En la empresa Vbee-Cell, el Gerente, el Presidente como cada uno de sus empleados están conscientes de la importancia de la planificación estratégica y que no se cuenta actualmente con una correcta administración por lo cual una vez expuesto todo lo relacionado con la empresa como la historia, sus antecedentes , normativa, cartera de productos y estructura organizacional e identificadas las necesidades de la empresa; el siguiente capítulo nos ofrecerá una perspectiva clara de la situación actual de la empresa Vbee-Cell, a través de un análisis externo (macro y micro ambiente) e interno (Fuerzas competitivas) y este será el punto de inicio para desarrollar el plan estratégico de la empresa.

CAPITULO III: ANALISIS EXTERNO

ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS MACROAMBIENTE

En esta etapa se analizó a la empresa aplicando auditorías internas y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos y la matriz de evaluación de los factores internos.

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa VBee-Cell se realizó una auditoría externa, para de esta forma elaborar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las Amenazas.

Para realizar la evaluación de los factores externos se emplearon las categorías de fuerzas externas claves que son: ³

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales, tributarias y legales.
- Fuerzas tecnológicas.

En el desarrollo de este capítulo, se trabajará con datos del Banco Central del Ecuador y del INEC, ya que se los considera datos oficiales y reales que representan la realidad

³ FRED DAVID “Conceptos de la Administración Estratégica”, Novena Edición, México 2003.

actual del país. Con toda la información obtenida pueden existir varias opiniones y divergencias ya que un indicador puede tener diferentes valores por los datos que se toman para su cálculo entre otros factores.

- **Fuerzas Económicas**

El consumismo y el éxito que tiene el servicio de telefonía celular ha roto todos los pronósticos en los escenarios más optimistas realizados hace 18 años atrás, cuando las operadoras internacionales estudiaban al Ecuador como mercado potencial para introducir este negocio exitoso a nivel mundial, que genera riqueza y bienestar para la comunidad empresarial, sus empleados y distribuidores. Asimismo, ha sido el motor de generación de micro emprendimientos. Las reparaciones de celulares, ventas de tarjetas, pines electrónicos, accesorios, teléfonos, etc., se han convertido en toda una actividad paralela, que complementa el negocio de telefonía celular, generando empleo pleno, subempleo e impuestos para el Gobierno, además de la satisfacción a sus usuarios, que encontraron en la telefonía celular probablemente la comodidad de su diario vivir, solo después de los alimentos.

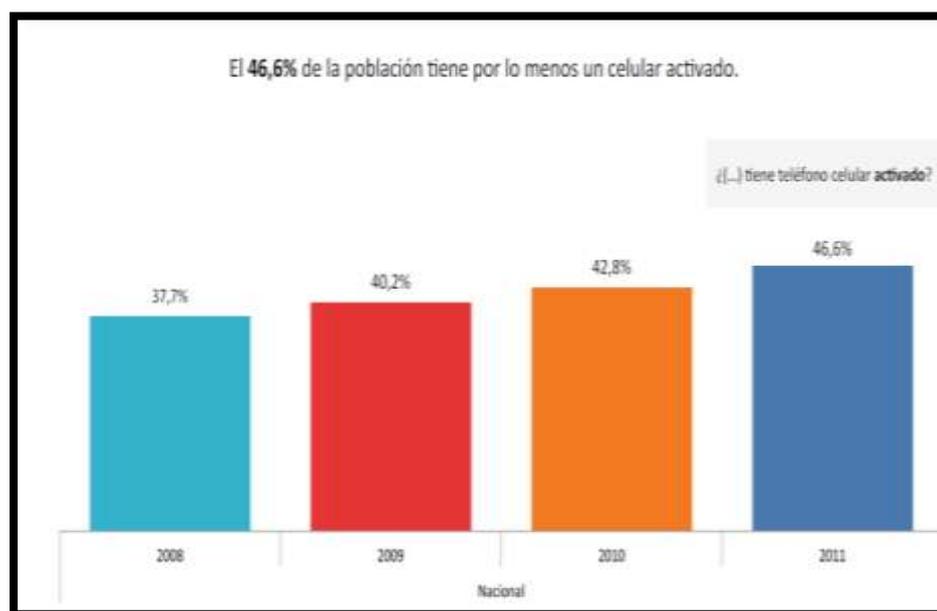
El Gobierno de Ecuador invirtió alrededor de 900 millones de dólares en el sector de telecomunicaciones durante la actual administración, unido a otros 2.000 millones de dólares de inversión privada de los operadores de telefonía fija y móvil, lo que significa que se está invirtiendo constantemente en telefonía.

El ministro de Telecomunicaciones, Jaime Guerrero, resaltó la reducción de la brecha digital al mencionar que en el año 2006 la penetración de banda ancha era del 2% y actualmente es del 30%.

Al comienzo del actual Gobierno había instalado 1.000 kilómetros de fibra óptica y en solo cinco años ya hay 7.000 kilómetros, lo cual permitió conectar a las 24 provincias de Ecuador. (PL) datos tomados de diario el telégrafo en Agosto del 2012

A todas luces, las estadísticas no son reales, es evidente que hay clientes con varios números asignados, teléfonos no operativos. La mezcla de teléfonos personales y corporativos evidencia la necesidad de regular el mejor registro estadístico por abonados a nivel corporativo y personas naturales.

GRAFICO No.34
POBLACIÓN CELULAR ACTIVO



FUENTE: INEC (Internet año 2011)

ELABORADO: INEC

Esto nos indica que con el pasar de los años el incremento y el uso de la tecnología es cada vez mayor convirtiéndose más que en un lujo en una necesidad para el consumidor

por eso casi el 50% de la población tiene un teléfono activo , existiendo casos de una sola persona con dos o tres teléfonos activos de distinta o de la misma operadora.

A continuación un análisis de distintos indicadores que nos permite un panorama más claro de la factibilidad del negocio en el aspecto económico.

✓ INFACIÓN

Incremento generalizado de los precios de los bienes y servicios durante un periodo de tiempo determinado.

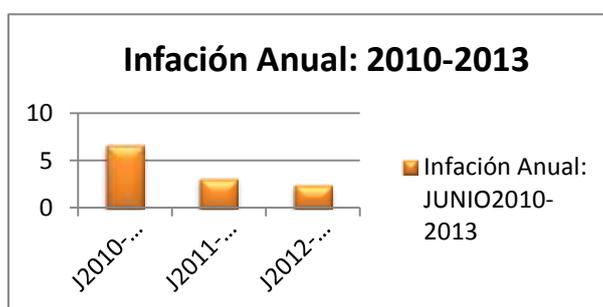
TABLA NO. 31 INFLACIÓN ANUAL: JUNIO 2010-JUNIO 2013	
AÑO	%
JUNIO 2010- JUNIO 2011	6.67
JUNIO 2011- JUNIO 2012	3.10
JUNIO 2012- JUNIO 2013	2.39

Fuente: BCE (Internet Año 2013)

Elaborado: Por la Autora

(Internet Año

GRÁFICO NO.35



Fuente: BCE(Internet año 2013)

Elaborado: Por la Autora

ANÁLISIS

La inflación está estrechamente relacionada con el crecimiento económico de los países, y por ende, se vuelve muy difícil definir de manera objetiva cuales son los niveles normales de inflación, ya que está depende de muchos factores tanto positivos como negativos.

Para finales del 2013 la tasa acumulada de la inflación bajo considerablemente según el informe del Banco Central, con esta se prevé un comportamiento igual en los costos directos como son, salarios, gastos generales de suministros, combustible y una tendencia a la baja de los costos de los enlaces internacionales de telecomunicaciones, telefonía celular y acceso a Internet, de esta forma se permitirá un desarrollo del tipo de servicios que ofrece Vbee-Cell ya que existe mayor poder adquisitivo de los clientes

OPORTUNIDAD

Con la tendencia a la baja que muestra la inflación, es una oportunidad para Vbee-Cell el poder afianzar la prestación de servicios, sabiendo que el poder adquisitivo del mercado se encuentra en una etapa estable debido a la disminución de la inflación lo cual garantiza la mayor demanda de servicios como el de la telefonía celular.

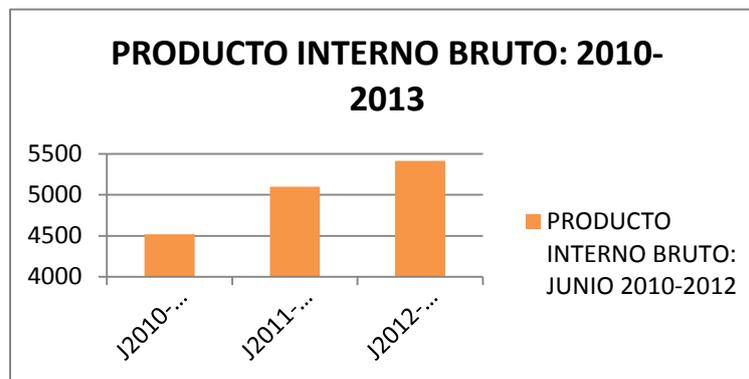
✓ PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Es la cantidad de bienes que se producen en un país durante un año.

TABLA NO. 32	
PRODUCTO INTERNO BRUTO: JUNIO 2010- JUNIO 2013	
AÑO	%
JUNIO 2010-JUNIO 2011	4517
JUNIO 2011-JUNIO 2012	5098
JUNIO 2012-JUNIO 2013	5416

FUENTE: BCE(Internet 20013)
ELABORADO: Por la Autora

GRÁFICO NO. 36



FUENTE: BCE (Internet 2013)
ELABORADO: Por la Autora

ANÁLISIS

Un incremento del PIB en todas las industrias permite una recuperación del sector comercial, industrial y de servicios. El momento en que circula mayor dinero en el país, hace que la gente esté en mejores condiciones para acceder el uso de servicios de telecomunicaciones.

Para el presente proyecto este es un impacto positivo ya que es un potencial incremento en la demanda de servicios de telecomunicaciones.

Ecuador reajustó a la baja la previsión del crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) en 2012, al pasar de 5,4% a 4,82%, mientras que para 2013 estimó una expansión de 3,98%, informó el Banco Central nacional (BCE). El organismo hizo el anuncio en un informe sobre la economía del país publicado en su página electrónica, en el cual no dio ninguna precisión sobre el porqué de la modificación de la proyección anual del PIB de 2012 a 4,82% (con un ingreso per cápita de 1.932 dólares) y de 2013 en 3,98% (per cápita de 1 982 dólares).⁴

OPORTUNIDAD

El crecimiento del PIB supone para Vbee-Cell mayores actividades de consumo y empresariales donde la comunicación es muy importante por lo tanto el hecho de que la economía evolucione positivamente nos da una oportunidad de crecimiento donde el PIB es el principal indicador.

✓ TASA DE INTERES

Es el precio que se paga por pedir dinero prestado durante un periodo de tiempo dado y en general se expresa como un porcentaje.

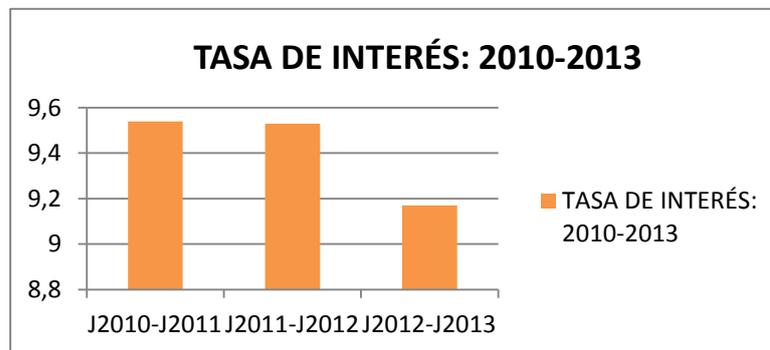
TABLA NO. 33	
TASA DE INTERÉS: JUNIO2010-JUNIO2013	
AÑO	%
JUNIO2010-JUNIO2011	9.54
JUNIO2011-JUNIO2012	9.53
JUNIO2012-JUNIO2013	9.17

FUENTE: BCE (Internet 20013)

ELABORADO: Por la Autora

⁴ Página Oficial Banco Central del Ecuador , Año 2012, Tasa de Interes

GRÁFICO NO. 37



FUENTE: BCE (Internet año 2013)

ELABORADO: Por la Autora

ANÁLISIS

Al analizar las tasas de interés se puede notar que desde el 2010 hasta el 2013 ha existido una disminución, manteniéndose constante para cada uno de los segmentos establecidos.

Afortunadamente existen varios mecanismos de financiamiento que en la actualidad se impulsan y generan mayor competitividad.

Las tasas de interés con una ligera tendencia hacia la baja en el 2013, todavía no están acordes con la economía actual, por tanto el costo del dinero se mantiene en niveles altos lo que origina igualmente altos costos de financiamiento de proyectos importantes en telecomunicaciones, o el pensar en crecimientos de infraestructura apalancada en créditos con bancos locales.

AMENAZA: Las altas tasas de interés dificulta el acceso al financiamiento, por lo cual se reduce la capacidad de crecimiento de la empresa.

✓ POBLACIÓN ECONOMICA ACTIVA

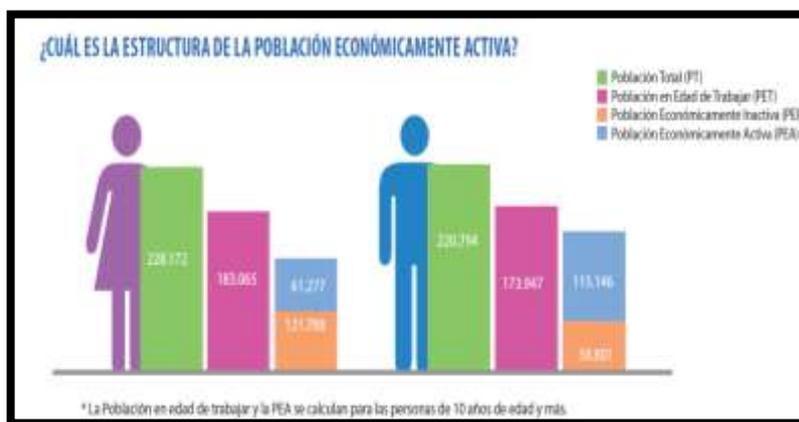
La Población Económicamente Activa PEA, es aquella que interviene en la producción de bienes y servicios, en la siguiente tabla se analiza la PEA de la ciudad de Loja del último año.

TABLA NO. 34 POBLACIÓN ECONOMICA		
INDICADORES	HOMBRES	MUJERES
POBLACIÓN TOTAL	220.794	228.172
POBLACIÓN EN EDAD	173.947	183.065
PEA	115.146	61.277
PEI	58.801	121.788

FUENTE: INEC (Internet 2012)

ELABORADO: Por la Autora

GRAFICO NO. 38 “POBLACIÓN ECONOMICA”



FUENTE: INEC (Internet 2012)

ELABORADO: INEC

ANÁLISIS

En la ciudad de Loja la Población Económicamente activa lo constituyen las mujeres con 61.277 personas y 115.146 la población de hombres, es decir, que intervienen en

la producción de bienes y servicios mientras tanto en lo que se refiere a la población inactiva que no produce se obtuvo datos que las mujeres constituyen 121.788 mientras que los hombres 58.801 es decir que no intervienen en producción de servicios por lo cual no podrían acceder a nuestros productos y servicios.

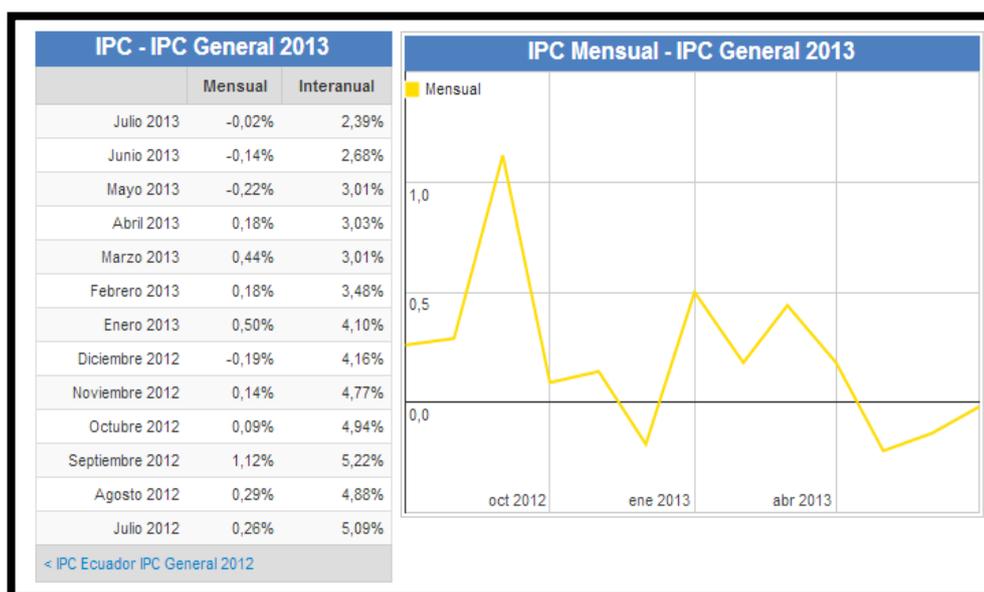
OPORTUNIDAD

Existe una gran cantidad de población que puede adquirir nuestros productos y servicios ya que se encuentra económicamente activos.

✓ IPC

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de diferentes estratos.

GRAFICO NO. 39
IPC



FUENTE: BCE(Internet 2013)
ELABORADO: BCE

ANÁLISIS

La tasa de variación anual del IPC en Ecuador en Julio de 2013 ha sido del 2,39%, tres décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del -0,02%, de forma que la inflación acumulada en 2013 es del 0,93%. Hay que destacar la subida del 0,92% de los precios de "Telecomunicaciones", hasta situarse su tasa interanual en el 1,89%.

AMENAZA

La variación de los precios de los productos de telefonía celular con una tendencia a la alza, logra que los cliente prefieran adquirir equipos importados, equipos usados o adquirirlos por medio de internet y para Vbee-Cell implica un riesgo.

- **Fuerzas Sociales, Demográficas y Ambientales.**

En el aspecto demográfico hemos encontrado que el 73,7% de los hogares ecuatorianos posee telefonía móvil versus al 35,6% de la telefonía fija. El 7,7% tiene acceso a Internet. Esta encuesta fue hecha en diciembre de 2009 a 21.768 hogares ecuatorianos, 12.012 viviendas urbanas y 9.756 rurales, a personas de cinco años en adelante.

Según el INEC, el uso del celular subió en 3,8 puntos en comparación a los datos de 2008, cuando se registró un uso de 69,9%.

La provincia con mayor uso de telefonía móvil es Pichincha con 81,3%, seguida por Guayas con 79,7%. Mientras la provincia con menor uso es Chimborazo con 52,8%.

Otros datos:

- El 23,4% de los hogares posee computadora.
- El 7,7% tiene acceso a Internet.
- La provincia con mayor acceso a Internet y tenencia de computadores es Pichincha con 17,5% y 41,2% respectivamente.
- Le sigue Azuay con 13,6% de acceso a Internet y 33,2% de computadoras.
- La provincia que menos acceso a Internet y tenencia de computadores tiene es Bolívar con 1,2% y 10,1% respectivamente.
- De los ecuatorianos que poseen Internet, el 50,4% accede al Internet a través de cable o banda ancha
- El 6,3% de los hogares tienen Internet inalámbrica.
- El lugar donde más se conecta a Internet los ecuatorianos son los centros de acceso público con 34,6%, seguido por el hogar con un 28,7%.
- El internet demora 4 años en darse a conocer mundialmente

✓ PROVINCIA DE LOJA

Ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; forma parte de la Región Sur comprendida también por las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe. Limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 11.027 km², que en términos de extensión es similar a la de Líbano, siendo la provincia más extensa de la Sierra Ecuatoriana cuenta con una población provincial de 448.966 habitantes según los datos del INEC.

**IMAGEN NO 8
“PROVINCIA DE LOJA”**



FUENTE: INEC (Internet 2010)
ELABORADO: INEC

A continuación un cuadro demostrativo que nos indica la población y la tasa de crecimiento total de la Ciudad de Loja según el último censo poblacional, para obtener los datos del 2013 se realiza la proyección con la tasa de población.

TABLA NO. 35 POBLACIÓN PROVINCIA DE LOJA: 2010-2012	
AÑO	%
2001	404.385
2010	448.966
2013	614.019

FUENTE: INEC (Internet 2010)
ELABORADO: Por la Autora

GRAFICO No. 40 “POBLACIÓN TOTAL PROVINCIA”



FUENTE: INEC (Internet 2010)

ELABORADO: INEC

ANÁLISIS

Lo que podemos comprender es que en los últimos años hay una tendencia de crecimiento relativa en la provincia de Loja de 1.15% con respecto a la década anterior, es decir que aumentado su población considerablemente y para el año 2013 un incremento significativo en la provincia de Loja

✓ CIUDAD DE LOJA

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos, del último censo del 28 de Noviembre del 2010, la población del cantón Loja es de 215.000 habitantes, y en la zona urbana habitan 185.000 habitantes. Aunque en datos reales del área de aglomeración urbana, esto es tomando en cuenta los suburbios, la ciudad llega a una población real de 200.000 habitantes.

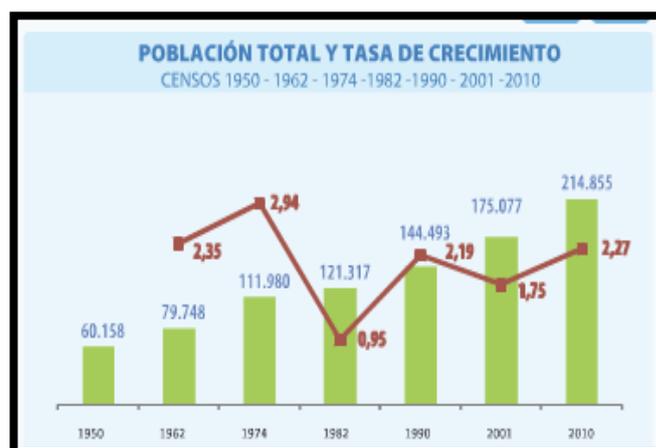
La población de la ciudad de Loja representa el 86% del total del cantón Loja, y el 33.5% del total de la provincia de Loja. No existen datos actuales sobre la esperanza de vida al nacer, que en 1990 era de 64 años. La tasa global de fecundidad establecida en el 2001 es de 4,06 y la tasa de natalidad del 30%.

La ciudad de Loja cuenta una población de 214.855 personas de este número pertenecen a la población femenina 111.385 y 103.470a la población masculina, para obtener los datos del año 2013 se realizó una proyección.

AÑO	%
2001	175.077
2010	214.855
2013	399.816

FUENTE: INEC (Internet 2010)
ELABORADO: Por la Autora

**GRAFICO No. 41
“POBLACIÓN TOTAL CIUDAD DE LOJA”**



FUENTE: INEC (Internet 2010)
ELABORADO: INEC

ANÁLISIS

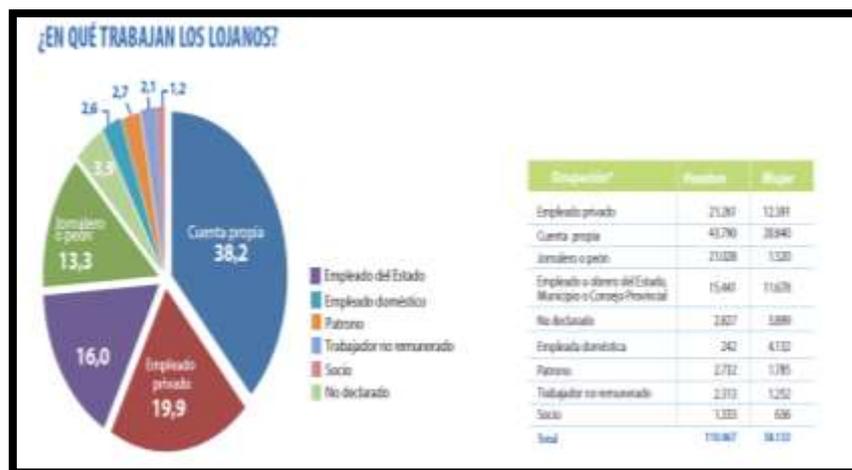
Igualmente que en la provincia vemos que en la ciudad de Loja existe tendencia de crecimiento de la población de un 2.27% respecto años anteriores y para el 2013 según la proyección realizada la población aumenta significativamente.

OPORTUNIDAD

El crecimiento poblacional es una de las mayores oportunidades que tiene Vbee-Cell, ya que existe un gran número de clientes potenciales y las necesidades de comunicación son mayores.

Otra información muy importante para esta investigación es las principales actividades ocupacionales, en el siguiente cuadro mostramos a que se dedican los lojanos según datos del INEC de Enero del 2013.

GRÁFICO NO. 42
“ACTIVIDADES OCUPACIONALES LOJA”



FUENTE: INEC (Internet 2013)
ELABORADO: INEC

ANÁLISIS

En el cuadro anterior podemos evidenciar que el 38.2% de Lojanos trabajan por su cuenta propia es decir tienen sus propios negocios, 19.9% pertenecen al sector privado y un 16% al sector público y porcentajes más bajos pertenecen a trabajos no declarados o empleado doméstico; también podemos evidenciar que los hombres poseen un porcentaje mayor al realizar actividades económicas y las Mujeres representa la mitad de la fuerza laboral.

OPORTUNIDAD

Existe un gran porcentaje de personas que poseen empleo fijo o negocios propios por lo cual se encuentran en capacidad de adquirir servicios que Vbee-Cell ofrece de telefonía celular ya que generen cierta cantidad de dinero mensualmente es decir existe un mayor poder adquisitivo.

Sociocultural

Desde el año 2006 hasta el 2012 el ancho de banda se ha multiplicado por 40, el tráfico de las redes por 25 y el tráfico IP es ya 95% de dicho tráfico. Estamos asistiendo a la proliferación de servicios: la mensajería multimedia o la descarga de juegos en el móvil, las comunidades online o los blogs, entre otros. No hay duda de que se abre un amplio abanico de posibilidades ante esta nueva demanda de servicios que estarán cada vez más personalizados según estudios realizados por Movistar en los últimos años y que determinan el incremento de la demanda.

Características como la movilidad entendida como la conexión desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar son cada vez más valoradas ya que facilitan la inmediatez de la comunicación, permitiendo el acceso permanente a aplicaciones, como el correo electrónico, a los servicios que ofrece la Administración o la empresa privada, pero sobre todo, facilitando la comunicación y colaboración entre iguales: la explosión de contenidos generados por los usuarios es una tendencia que continuará creciendo durante los próximos años.

Además, los distintos Gobiernos son conscientes de que la aplicación de las telecomunicaciones tiene un impacto muy importante en la sociedad en su conjunto.

OPORTUNIDAD

El crecimiento tecnológico siempre estará en constante evolución por lo cual se crea una necesidad en las personas de estar en constante comunicación y conexión a las mayores velocidades lo cual genera una tendencia al crecimiento.

Ambientales

El uso irresponsable del papel trae como consecuencia enormes desventajas: restricciones a la movilidad y el teletrabajo, ineficiencia en las organizaciones, barreras al conocimiento, la obligación de disponer de un espacio de almacenamiento físico como archivo documental, los costes económicos y de ineficacia de los procesos, razón por la que se aconseja la factura electrónica y otras formas de ahorro etc. datos tomados de planes de Marketing realizados por Movistar-Ecuador.

Tampoco hay que olvidar los impactos ambientales de su fabricación: tala de árboles, consumo energético, consumo de agua, vertidos contaminantes, residuos, etc. El ahorro de papel gracias a las telecomunicaciones supone una reducción del impacto ambiental asociado a la fabricación y reciclado del papel, así como un ahorro de costes y aumento de productividad asociados a las nuevas oportunidades de movilidad y colaboración.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el transporte es el sector que más contribuye con sus emisiones al efecto invernadero y a la contaminación atmosférica, la conectividad y movilidad que permiten las telecomunicaciones favorece en gran medida la reducción de desplazamientos, lo que supone un aspecto altamente positivo para la reducción de las emisiones de CO₂ y otros gases nocivos para el medioambiente.

AMENAZAS

Regulaciones ambientales, que implican numerosos requisitos para desarrollar la actividad de comunicación por la necesidad de antenas y enfermedades como el estrés que causan las nuevas tecnologías de comunicación.

- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales, Tributarias y Legales.**

Ecuador es una república democrática con tres poderes independientes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Desde el 10 de agosto de 1998 hay una nueva Constitución. Las elecciones presidenciales se celebran cada cuatro años. El Presidente y Vicepresidente se eligen por mayoría absoluta. Los legisladores se votan mediante un sistema de listas, nacionales y provinciales según Misiones electorales.

La Asamblea Constituyente es el paso siguiente a la aprobación de su convocatoria en las urnas. La votación de una Consulta Popular del 15 de abril dio como resultado un 81.72% a favor de instalar una Asamblea Constituyente. De acuerdo al Estatuto electoral, la Asamblea Constituyente estará compuesta por 130 asambleístas de los cuales 100 serán elegidos por circunscripción electoral provincial, 24 por circunscripción nacional, y 6 por los ecuatorianos domiciliados en el exterior (dos representantes por Europa, dos por Estados Unidos y Canadá, y dos por los países de Latinoamérica).

Las operadoras de telecomunicaciones desempeñan su actividad con una estrecha relación con los Gobiernos locales: gestión de licencias para ofrecer sus distintos tipos de servicios (móviles, fijos, televisión, internet etc.), autorizaciones para obras de instalación de infraestructura (antenas, cobre, fibra, etc.), por lo tanto, es clave establecer relaciones estables y cordiales con los Gobiernos de turno.

AMENAZAS

Políticas de importación restrictivas por parte de los gobiernos que impidan la libre circulación de equipos de tecnología, políticas cambiarias implementadas en el país han ocasionado incrementos en los costos de los equipos más no de los servicios.

Legal

Existe en el Ecuador organismos que se encargan de supervisar el cumplimiento de las leyes reglamentos utilizados para normar la concesión de los servicios de telecomunicaciones en el país. El 10 de agosto de 1992 se aprueba la Ley Especial de Telecomunicaciones en la que se creó la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL) creado como ente de regulación, control y monitoreo del espectro

radioeléctrico así como de supervisión y control de operadores y concesionarios, según la Ley especial de Telecomunicaciones.

Con la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información se fusionan en CONARTEL y el CONATEL con lo que “las competencias, atribuciones funciones, representaciones y delegaciones constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos y atribuidas al CONARTEL

AMENAZA

La “Ley especial de telecomunicaciones”, es una ley que no favorece a la inversión en el sector de telecomunicaciones, ni su consecuente desarrollo. Por lo tanto constituye una amenaza para desarrollo del sector de telecomunicaciones, lo cual puede influenciar directamente a la empresa.

Tributarias

Obtener RUC

Presentar declaraciones

Declaración del IVA

Declaración del Impuesto a la renta

Pago de Anticipo de Ipuesto a la Renta

Declaración de Retenciones en la fuente a la Renta

Declaración de impuesto a los consumos especiales

Anexo del ICE.

- **Fuerzas Tecnológicas**

Las operadoras de telecomunicaciones para ofrecer sus productos y servicios a hogares y empresas, deben hacer inversiones muy fuertes en modernas tecnologías, así como mantener las existentes. La gestión de la tecnología es por lo tanto uno de los aspectos más importantes para una operadora de telecomunicaciones.

Los principales operadores del mundo están definiendo avanzadas redes convergentes de banda ancha basadas en IP, maximizando así el valor de sus activos para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes ofreciendo más servicios sobre la misma infraestructura a unos precios cada vez más competitivos. Además, de reducir la inversión necesaria en equipamiento de red, esta convergencia trae consigo para los operadores una reducción de la complejidad de la gestión y unos costes operativos más bajos.

La introducción de fibra óptica hasta los hogares supondrá toda una revolución tecnológica, pues además de una convergencia de la red en torno a IP, permitirá introducir todo tipo de servicios avanzados sin limitaciones actuales de ancho de banda. Los servicios que se pueden emplear sobre una red de estas características son además los mismos que se pueden ofrecer sobre red móvil.

OPORTUNIDAD

Los servicios tecnológicos a unos procesos competitivos suponen uno de los factores importantes para Vbee-Cell ya que poseer una cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías, permite tener la organización en guardia.

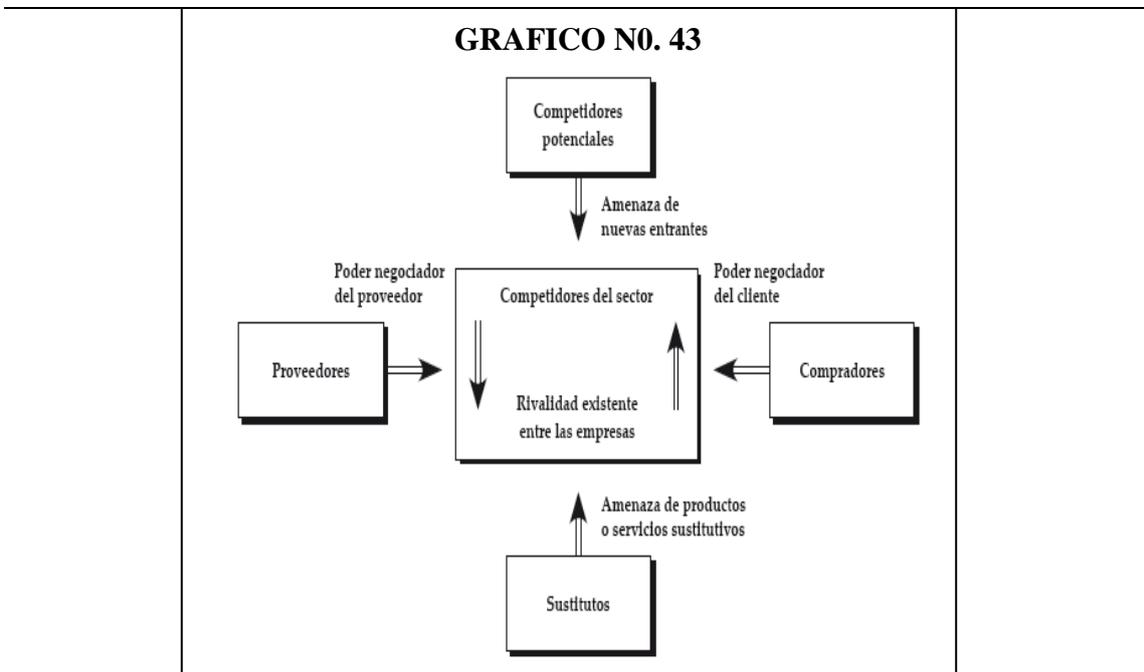
ESTUDIO DE LOS FACTORES EXTERNOS MICROAMBIENTE

Los componentes del micro ambiente se consideran a todas las fuerzas cercanas de la empresa, el entorno más próximo como son: clientes o compradores, proveedores, competidores del sector, competidores potenciales y productos sustitutos.

El análisis del microambiente debe realizarse de manera cuidadosa ya que afecta directamente las estrategias y actividades que desarrolla la empresa Vbee-Cell para concluir con éxito su Planeación Estratégica.

La principal herramienta que se utilizará es el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter y que constituye una de las herramientas más utilizadas en el mundo para la planificación estratégica en todo el mundo.

FUERZAS COMPETITIVAS



FUENTE: Adaptado de Porter Michael. "Marketing en el Siglo XXI", Rafael Muñiz Gonzalez, 3ª Edición, Capítulo 2.
ELABORADO: Por el Autor del Libro

- **Clientes**

Clientes Actuales

Antes de realizar un análisis de los clientes actuales de la empresa, para un entendimiento mejor a continuación la definición de cliente según Iván Thompson

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”

VBee-Cell es una empresa que con el pasar del tiempo ha ido obteniendo la fidelidad de sus clientes.

Para el mes de Enero del 2013 el número de clientes que adquirió se lo explica en el siguiente cuadro y se lo divide en diferentes categorías:

**TABLA NO. 37
CLIENTES JUNIO 2013**

Núm. de Clientes	VENTA DE PLANES	VENTA DE RECARGAS	VENTA DE MODEMS	VENTA DE EQUIPOS
	50	150	10	15

Fuente: Dpto de Contabilidad Vbee-Cell

Elaborado: Por la autora

ANÁLISIS

Para iniciar el año 2013 VB-Cell atendió aproximadamente a 300 clientes de los cuales consiguió una venta exitosa en 225 clientes en lo que respecta a venta de planes vendió aproximadamente 20 planes de voz y 30 planes Smart (con Internet).

En recargas posee actualmente 60 clientes que realizan recarga al por mayor y son clientes fijos y 90 esporádicos que realizan recargas diariamente o semanalmente.

En venta de módems obtuvo 7 clientes que adquirieron planes de internet con equipo incluido y 3 clientes que optaron por la compra del modem en prepago.

Y para finalizar 15 clientes que ingresaron al local y compraron equipos sin plan.

En lo que respecta años anteriores a continuación un gráfico que nos indica cuantos clientes anualmente obtuvo.

GRAFICO NO. 41



FUENTE: Dpto Contabilidad Vbee-Cell

ELABORADO: Por la Autora

ANÁLISIS

VBee-Cell en años anteriores obtuvo este resultado:

Año **2010** obtuvo un promedio de 1120 clientes en venta de planes de voz, internet, recargas y equipos; la mayoría de clientes personales.

Año **2011** obtuvo 1530 clientes de los cuales el 60% se lo obtuvo en ventas de planes de voz e internet consiguiendo un cliente empresarial que lo es la UTPL CON aproximadamente 200 líneas.

Año **2012** existe un incremento significativo a 1530 clientes siendo la mayoría clientes de recargas al por mayor y por menor.

Una vez concluido un análisis con mayor detenimiento podemos indicar que los clientes tienen un poder de negociación por las siguientes razones

- ✓ Las adquisiciones de grandes volúmenes por parte de los clientes son importantes para Vbee-Cell
- ✓ La identidad del cliente añade prestigio a la lista de Vbee-Cell ya que cuando se realiza ventas a empresas públicas o privadas son una carta de presentación para futuros negocios.
- ✓ Mejora la cantidad y calidad de la información disponible para el cliente, ya que Vbee-Cell se encuentra en constantes cambios y mejoras de las propuestas que se tiene para el cliente interesado.

FORTALEZA

No se depender de un único cliente

Incremento significativo de clientes

Cientes Potenciales

Los clientes potenciales, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

ANÁLISIS

Un cliente potencial representa la posibilidad de que nuevas empresas y clientes puedan ingresar en el mercado y por ende aumentar la competencia actual

Un ejemplo muy claro en el que podríamos entender que es cliente potencial para la empresa VBee-Cell es:

Si un hombre que en los últimos cinco años, ha contratado tres planes de telefonía celular provistos por la compañía X, es un potencial cliente de esta empresa a la hora de una nueva promoción.

Otro ejemplo muy claro para la empresa de un cliente potencial específicamente para un nuevo celular Nokia tiene como cliente potencial: Una persona que haya tenido Nokia previamente (porque puede volver a comprar la misma marca), o alguien que tenga otra marca de celular y la gente que lo rodea tenga la marca Nokia (porque se puede cambiar de Motorola a Nokia).

OPORTUNIDADES

Realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que requieran de nuestros productos y servicios.

- **Competencia**

Hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo.

Hay que tener muy en cuenta que si no hubiera competencia la empresa no necesitara dirigentes. Simples peones bastarían. Ellos asignarían pasivamente los recursos de la empresa según el plan elaborado por sus directores. Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategia. Las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas. Toda estrategia guarda relación con la competencia. Por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

Competencia directa

VBee-Cell está ubicado en la ciudad de Loja, Provincia de Loja por lo tanto detallo a continuación las empresas que posee igual actividad de negocio que la empresa

TABLA NO.38
“COMPETENCIA VBEE-CELL”

MOVISTORE	DISTRIBUIDOR DE MOVISTAR	Miguel Riofrío y Sucre
VIMOTECH	DISTRIBUIDOR DE MOVISTAR	Rocafuerte y Bolívar
MOVIZONE	DISTRIBUIDOR DE MOVISTAR	Parque Bolívar
MOVISHOP	DISTRIBUIDOR DE MOVISTAR	José Antonio Eguiguren y Bolívar
CNT	DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE CNT	José Antonio Eguiguren y Bernardo Valdivieso
SUCURSAL CLARO	DISTRIBUIDOR DE CLARO	Lauro Guerrero y Mercadillo
MATRIZ CLARO	DISTRIBUIDOR DE CLARO	Bernardo Valdivieso y 10 de Agosto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Por la autora

ANÁLISIS

La competencia en el caso de este tipo de servicios está dada por distribuidores de las empresas dominantes de telecomunicaciones Claro y CT que brindan nuestros mismos servicios tanto de llamadas telefónicas y servicio de datos e internet, estas son las principales cuyas características son ser dominantes en el mercado.

Considerando notablemente la existencia de competidores numerosos que generan una alta competencia y que todas se encuentran ubicadas en la zona céntrica, es importante recalcar que Vbee-Cell cuenta con varios años de experiencia y que según encuestas aplicadas los clientes se encuentran satisfechos y vuelven adquirir productos por la atención brindada lo cual constituye una gran ventaja, pero tarde o temprano si no se toma estrategias más adecuadas se enfrentará a una alta competencia.

AMENAZA

Empresas de telefonía celular que operan en el mismo entorno geográfico.

Competencia indirecta

La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Por lo tanto la competencia indirecta *de* VBee-Cell son los servicios tradicionales de Internet, bares o restaurantes con Wi-fi, dentro de este grupo se ubican todas las

empresas que venden servicio de WI-FI ; y los lugares que lo adquieren y por supuesto conexiones piratas que colocan en los teléfonos servicios de datos .

AMENAZA

Avances tecnológicos que suelen brindar servicios gratuitos.

- **Productos Sustitutos**

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

Las empresas de telefonía celular y por ende Vbee-Cell deben estar al margen de la evolución tecnología ya que existen otras empresas que les pisan los talones como:

Empresas de Tecnología VOIP (Voz sobre Protocolo de Internet) es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP, siendo esta tecnología nuestra mayor competencia ya que no necesita de antenas para comunicarse y por lo general existen software gratuitos que permite establecer comunicación además existen programas de mensajería instantánea que han reducido notoriamente la comunicación por medio de llamadas telefónicas.

ANÁLISIS

Al analizar la presencia de productos sustitutos que puedan generar una mayor o menor competencia dentro del mercado en el que desarrolla sus actividades Vbee-Cell podemos evidenciar que el producto sustituto depende única y exclusivamente de la

percepción personal del cliente ya que cubre la necesidad y brinda satisfacción comparada con los servicios y productos que ofrece la compañía y pueden cubrir esas necesidades pero no realizarlas en el mismo nivel de eficiencia que lo realizaría Vbee-Cell ya que no contamos con interrupciones en las comunicaciones ni limitaciones en los servicios de datos.

AMENAZA

Pérdida de clientes debido a los nuevos servicios gratuitos y por los avances tecnológicos.

- **Proveedores**

Persona que tiene por oficio proveer de todo lo necesario a una colectividad o casa de gran consumo.

TABLA NO. 39 PROVEEDORES	
EQUIPOS Y SERVICIO	MOVISTAR TELEFONICA
INTERNET	EXCELLNET
MATERIALES DE OFICINA	GRÁFICA SANTIAGO
SERVICIO TÉCNICO	MOVISTAR

Fuente: Vbee-Cell

Elaborado: Por la autora

Para definir el poder de negociación sobre nuestra empresa es preciso definir que nos encontramos en la industria de las telecomunicaciones y telefonía celular, por lo cual nuestros proveedores se encuentran representados por grandes empresas dedicados a la tecnología.

ANÁLISIS

Ya que Vbee-Cell es un distribuidor autorizado de Movistar-Ecuador, se encuentra regido bajo ciertas condiciones como que Movistar es su único proveedor de equipos y del servicio es decir que Vbee-Cell está en la obligación de comprarle todos los productos y servicios que ofrecemos por lo cual existe una fuerte poder de negociación del proveedor ya que Movistar-Ecuador poseen un insumo diferenciado que aumenta la calidad o desempeño de los productos de Vbee-Cell y es una parte básica para el desarrollo de las actividades de la empresa.

AMENAZA

Poseer un solo proveedor de productos y servicios.

- **Competidores potenciales**

Representa la posibilidad que nuevas empresas puedan ingresar a la industria y por ende aumentar la competencia actual.

ANALISIS

Varios factores determinan si la amenaza de nuevas empresas que entren en el mercado de telefonía celular y planteen una presión significativamente competitiva.

Un factor se relaciona con el número de probables candidatos para entrar y los recursos con que cuentan, siendo Movistar una empresa que se dedica a vender franquicias en el año 2013 ha colocado dos nuevos distribuidores en la ciudad por lo cual es factible que

si ellos deciden colocar un distribuidor más en la ciudad lo realicen, en especial si alguno de los interesados cuenta con amplios recursos y la capacidad de convertirse en un contendiente para el liderazgo del mercado pero existen barreras de entrada altas como los grandes requisitos de capital ya que mientras mayor es la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado más limitada será la cantidad de competidores potenciales y los requisitos de capital implican instalaciones de producción y equipo, publicidad de introducción y campañas de promoción de ventas, capital de trabajo y suficiente efectivo para cubrir los primeros costos.

Es por esto, que existe una gran amenaza de nuevos competidores en esta industria ya que a pesar de que el capital es una barrera de entrada pueda existir alguien que desee ingresar en la contienda y por ende se crea un ambiente de competencia conociendo que las barreras de entradas altas y las amenazas débiles de entrada actuales no siempre son barreras de entrada altas y amenazas débiles de mañana.

AMENAZA

Ingreso de nuevos competidores al mercado

Concluido el capítulo tres se realizó un estudio de factores externos que nos permite conocer las fuerzas que influyen sobre la empresa y nos brinda un panorama más claro sobre el entorno que rodea a la empresa dando el direccionamiento para realizar el análisis FODA que se lo estudiara en el siguiente capítulo y que es de vital importancia para el desarrollo de un plan estratégico.

MATRIZ DE IMPACTO DE VALORACION DE FACTORES EXTERNOS

Pasos:

- Identificamos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.
- Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.
- Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera:
- Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual la empresa se mantiene estable.

TABLA 40
“CALIFICACIÓN PONDERACION F.E”

FACTOR	VALOR
OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MENOR	2
AMENAZA MAYOR	1

FUENTE: Medio Interno
ELABORADO: La Autora

CUADRO NO. 2: MATRIZ DE FACTORES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
<u>OPORTUNIDADES</u>			
1. La demanda creciente de mercado en cuanto a telefonía celular	0,05	3	0,15
2. Avances tecnológicos	0,04	3	0,12
3. Aprovechar fallas que deja la competencia en el mercado	0,05	4	0,2
4. Mayor capacitación al personal.	0,03	3	0,09
5. Mayor participación en ferias y eventos	0,04	3	0,12
6. Realizar campañas publicitarias a nivel local	0,03	3	0,09
7. Realizar convenios y alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas para la venta de productos y servicios	0,03	3	0,09
<u>AMENAZAS</u>			
1.- Crecimiento de la competencia en el sector céntrico.	0,12	1	0,12
2. Competidores con mayor participación en el mercado	0,12	1	0,12
3. Competencia reconocida en el mercado	0,11	2	0,22
4. Situación política del país inestable	0,14	2	0,28
5. Incremento Inflación y mayor costo de vida	0,11	1	0,11
6. Perdida de clientes	0,08	1	0,08
7. Políticas de importación restrictivas	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		1,84

Fuente: Medio Externo

Elaborado: Por la autora

En esta matriz de factores externos obtenemos como resultado total de la ponderación 1,84 lo que significa que las amenazas

(0.98) predominan sobre las oportunidades (0.86).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y resumidos un cuadro que muestra la situación real de la empresa y el mercado hacia donde queremos llegar. En síntesis, el análisis FODA es un cimiento imprescindible para la formulación de un Plan Estratégico. Su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las variables intervinientes.

En base a los datos obtenidos del medio interno y conjuntamente con los resultados obtenidos de la entrevista al Gerente, las encuestas a los empleados de VBEE-CELL LTDA y encuestas externas a nuestros posibles clientes potenciales y clientes actuales, se pudo determinar algunos factores internos y externos, permitiéndonos de esta forma un análisis interno de la empresa.

De esta forma se identifican las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa actualmente y nos da a conocer el ambiente y la situación actual que enfrenta la empresa, con el único fin de identificar las estrategias más adecuadas que permitan aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa, a la vez que minimizan las debilidades.

A continuación el análisis FODA, en el cual se detalla cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

FODA

- **Fortalezas de la empresa**

Luego del análisis realizado, se ha concluido que las fortalezas más importantes de nuestra empresa y que nos permitirán formar una estrategia competitiva para fortalecerlas son las siguientes:

- ✓ Personal capacitado en asesoramiento a los clientes
- ✓ Empleados comprometidos con la empresa
- ✓ Ubicación estratégica de la empresa
- ✓ Promociones de venta permanente
- ✓ Calidad y variedad de productos
- ✓ Garantía de nuestros servicios y productos

En el análisis de encuestas desarrollado en la investigación de campo, evidenciamos que la mayoría de nuestros clientes se siente a gusto y han sido atendidos correctamente por lo cual se ha notado que una de nuestras fortalezas primordiales es que poseemos un personal capacitado en asesoramiento y atención al cliente, lo cual se debe a la constante capacitación y actualización de contenidos y técnicas de ventas y servicio al cliente dato que lo conseguimos en las encuestas aplicadas a los empleados y al Gerente.

Ser parte del personal de Vbee-Cell y de su estructura organizacional me ha hecho darme cuenta de que el personal está comprometido con la empresa , ya que con la convivencia diaria con mis compañeros de trabajo he notado el compromiso y actitud hacia la empresa y la motivación constante por parte de los niveles superiores como la constante

comunicación de los logros que obtiene la empresa gracias a nuestro desempeño y así mismo con la igualdad en comisiones y bonos a todos los empleados de forma equitativa.

Vbee-Cell posee un amplio stock de productos pero lo más importante una variedad de promociones, ya que cada vez renueva su guía comercial, captando de esta forma la atención de cliente para adquirir productos y servicios que se encuentran en promociones.

Uno de las fortalezas que más destacan nuestros clientes es la buena ubicación de la empresa ya que se encuentra en la zona céntrica de la ciudad, así mismo como la calidad de nuestros productos y servicios pero sobre todo la garantía que damos a nuestros productos ya que se cuenta con productos garantizados y certificados por Movistar Ecuador y Telefónica; y si de alguna manera existiera algún daño de un teléfono o servicio adquirido en nuestra empresa dentro un año por defecto técnico mas no por mal uso de cliente, se lo envía al servicio técnico de la empresa realizando el arreglo del mismo y en casos mayores la devolución de un nuevo equipo.

- **Debilidades de la empresa**

En lo que se refiere a las debilidades de la empresa según nuestro análisis interno mediante las encuestas aplicadas las debilidades actuales de la empresa son las siguientes:

- ✓ No poseer Visión y Misión
- ✓ Falta de un plan estratégico
- ✓ Poseer un solo proveedor de servicios y productos.
- ✓ Falta de servicio técnico en la empresa

- ✓ Falta de un espacio dirigido a niños (área de juegos)
- ✓ Falta de publicidad para darse a conocer.
- ✓ Imagen corporativa de la empresa pobre.
- ✓ No posee página web

VBee-Cell no cuenta con un plan estratégico que le permita posicionarse como una empresa líder en el mercado, destacándose de las demás y aprovechando sus ventajas competitivas, así mismo no cuenta con una visión, misión, planes de acción establecidos y estrategias de mercado que le permitan sobresalir de las demás.

La empresa necesita un departamento de servicio técnico ya que nuestro competidores cuenta con el mismo, y son los requerimientos diarios de los clientes que necesitan darse solución y que no se ha encontrado otra forma más que enviar a los clientes a la competencia para atender su requerimiento, así mismo una área para niños ya que de esta forma se podría captar a los clientes que poseen infantes y que actualmente no pueden informarse cómodamente y ampliamente de nuestros servicios dado que están preocupados por el bienestar y seguridad de sus hijos.

Y finalmente la falta de existencia de un plan de promoción y publicidad para que se dé a conocer y diferenciarse de los demás distribuidores, así como también, se debe mejorar la imagen de sus empleados y la imagen corporativa de la empresa.

Con el detalle de las oportunidades y amenazas que afectan a empresas dedicadas al negocio de telecomunicaciones a continuación se evalúa las oportunidades y su grado de

aplicación en el negocio, así como las amenazas que tanto riesgo presentan para la operación del negocio datos que fueron encontrados en el Análisis Externo en el capítulo anterior.

- **Oportunidades de la empresa**

Según la encuestas aplicadas y el estudio de factores externos de la empresa se ha detectado que la misma cuenta con las siguientes oportunidades.

- ✓ La demanda potencial de mercado en cuanto a telefonía celular
- ✓ Avances tecnológicos
- ✓ Aprovechar fallas que deja la competencia en el mercado
- ✓ Mayor capacitación al personal
- ✓ Posibilidad de mayor participación en ferias y eventos
- ✓ Realizar campañas publicitaria a nivel local
- ✓ Realizar convenios y alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas para la venta de productos y servicios de telefonía celular

En lo que se refiere a oportunidades Vbee-Cell posee un gran número de ellas por los constantes avances tecnológicos y la necesidad de comunicación constante que logran que el cliente adquiera con regularidad nuevos productos lo cual representa una demanda potencial de productos y servicios de telefonía celular.

Otra oportunidad que presenta es el de captar clientes aprovechando las debilidades y las fallas que posee la competencia dato que conseguimos en la aplicación de encuestas esto lo lograremos brindando un excelente servicio al cliente y con constantes capacitaciones que

logran mejorar de gran manera el servicio que brindamos; de esta forma y teniendo mayor participación en el mercado podemos ser parte de ferias y eventos tanto dentro como fuera de la ciudad para lograr captar mayor participación en el mercado.

Una técnica que se debe aprovechar es la del "benchmarking", la que nos permitirá conocer las debilidades de la competencia para aprovecharlas a nuestro favor, además que nos ayuda a visualizar los aspectos en los que sobresalen con la finalidad de imitar y superar.

El porcentaje de participación en el mercado depende de una excelente campaña de promoción por lo tanto VBee-Cell cuenta con la oportunidad de realizar campañas publicitarias locales que le permitan captar clientes en un futuro mediano y darse a conocer.

Y finalmente se debe realizar convenios y alianzas estratégicas para de esta forma obtener clientes institucionales que nos permitan el sobrecumplimiento de metas que tiene el distribuidor brindando el servicio de planes corporativos y además siendo una carta de presentación para futuras negociaciones.

- **Amenazas de la empresa**

Según nuestro análisis de los factores externos de la empresa las amenazas con las que se ve enfrentada la empresa son:

- ✓ Crecimiento de la competencia en el mismo sector geográfico.
- ✓ Competidores con mayor participación en el mercado
- ✓ Competencia reconocida en el mercado
- ✓ Situación política del país inestable.
- ✓ Incremento de la inflación y mayor costo de vida

- ✓ Pérdida de clientes debido a los nuevos servicios gratuitos y por los avances tecnológicos.
- ✓ Políticas de importación restrictivas por parte del Gobierno Nacional especialmente en equipos celulares.

Dentro de las amenazas que posee Vbee-Cell se encuentran el crecimiento de la competencia en la zona céntrica ya que actualmente existe un gran número de competidores y existe una tendencia al incremento de negocios dentro de esta zona que brindan servicios iguales o similares que los nuestros, así mismo una amenaza a la cual se encuentra expuesta la empresa es la existencia de un competidor con mayor participación de mercado y que los clientes potenciales prefieran visitar dadas las promociones y facilidades que ofrece, en Loja existe actualmente un distribuidor de Movistar que cuenta con todos los servicios como: servicio al cliente, servicio técnico, servicio de caja, ventas y tienen las herramientas para resolver todo tipo de requerimiento, así mismo cuenta con herramientas tecnológicas como un despachador de turnos, sistemas como eureka y SCL (Programa de Movistar que maneja la base de datos de todos sus clientes en el cual consta toda la información y servicios activados.)

Otra amenaza son los cambios políticos y económicos en el país debido a su situación inestable por factores como inflación, PIB e ingreso per cápita y políticas de importación que puedan elevar los costos de aranceles o la prohibición del ingreso de equipos celulares importados.

En un breve resumen el FODA de la empresa quedaría organizado de la siguiente manera.

**TABLA NO. 41
“MATRIZ FODA”**

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en asesoramiento a los clientes • Empleados comprometidos con la empresa • Ubicación estratégica de la empresa • Promociones de venta permanente • Calidad y variedad de productos • Garantía de nuestros servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer Visión y Misión • Falta de un plan estratégico • Contar de un solo proveedor de servicios y productos. • Falta de servicio técnico en la empresa • Falta de un espacio dirigido a niños (área de juegos). • Falta de publicidad para darse a conocer • Imagen corporativa de la empresa pobre. • No posee página web
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda potencial de mercado en cuanto a telefonía celular • Avances tecnológicos • Aprovechar fallas que deja la competencia en el mercado • Mayor capacitación al personal • Mayor participación en ferias y eventos • Realizar campañas publicitaria a nivel local • Realizar convenios y alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas para la venta de productos y servicios de telefonía celular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia en el mismo sector geográfico • Competidores con mayor participación en el mercado • Competencia reconocida en el mercado • Situación política del país inestable. • Incremento Inflación y mayor costo de vida • Pérdida de clientespe debido a los nuevos servicios gratuitos y por los avances tecnológicos. • Políticas de importación restrictivas

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Por la Autora

CUADRO NO. 3 MATRIZ DE CORRELACIÓN

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> *Personal capacitado en asesoramiento a los clientes *Empleados comprometidos con la empresa *Ubicación estratégica de la empresa *Promociones de venta permanente *Calidad y variedad de productos *Garantía de nuestros servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> *No poseer Visión y Misión *Falta de un plan estratégico * Contar de un solo proveedor de servicios y productos. *Falta de servicio técnico en la empresa *Falta de un espacio dirigido a niños (área de juegos) *Falta de publicidad para darse a conocer *Imagen corporativa de la empresa pobre. *No posee página web
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ul style="list-style-type: none"> *La demanda creciente de mercado en cuanto a telefonía celular *Avances tecnológicos *Aprovechar fallas que deja la competencia en el mercado * Mayor capacitación al personal *Mayor participación en ferias y eventos * Realizar campañas publicitaria a nivel local *Realizar convenios y alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar la participación en el mercado mediante la firma de acuerdos con instituciones y empresas de la zona ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y certificados. *Capacitar a los empleados constantemente utilizando los aportes de Movistar para que ofrezcan un mejor servicio *Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar una campaña publicitaria local y un plan promocional que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados y garantizados de Otecel (Movistar) y darse a conocer. *Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa. *Elaborar la Misión y Visión de la empresa *Incrementar el departamento de servicio técnico en la empresa y área de recreación para niños
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ul style="list-style-type: none"> *Crecimiento de la competencia *Competidores con mayor participación en el mercado *Competencia reconocida en el mercado *Situación política del país inestable *Incremento Inflación y mayor costo de vida *Pérdida de Clientes *Políticas de importación restrictivas 	<ul style="list-style-type: none"> *Gran promoción de las ventajas competitivas de nuestro producto: marca, calidad, duración y servicio. *Implementar servicios adicionales para los clientes como entrega a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos. *Publicidad del producto(banners, spots publicitarios) información de ventajas comparativas y competitivas en relación con los competidores.

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Por la Autora

OPCIONES ESTRATEGICAS

La matriz de respuesta genera las condiciones propicias para aprovechar las fortalezas, resultado de los buenos manejos internos, como mecanismo para minimizar el impacto de las amenazas que presenta el entorno para el desarrollo de las actividades empresariales.

Finalmente se pretende potenciar las debilidades que existen en la empresa para que se conviertan en fortalezas, aprovechando las grandes oportunidades de crecimiento q ofrece el mismo.

- Estrategias ofensivas
- ✓ Ampliar la gama de productos adquiriendo equipos importados para mayor variedad
- ✓ Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores
- ✓ Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales.
- ✓ Invertir en tecnología con programas que faciliten la interacción del cliente con los productos ofrecidos
- ✓ Mejorar la infraestructura e imagen corporativa de la empresa, incrementando el departamento de servicio técnico en la empresa y área de recreación para niños
- ✓ Mejorar la posición competitiva
- ✓ Desarrollar ventajas en marketing desarrollando una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados y garantizados
- ✓ Mejorar su ventaja de diferenciación.

- ✓ Ingresar en nuevos mercados mediante alianzas estratégicas con Supermaxi, Comercial Don Daniel, Híper Valle a fin de que se promocione a la empresa y sus productos el fin de semana.
- ✓ Gran promoción de las ventajas competitivas de nuestro producto: marca, calidad, duración y servicio.
- Estrategias defensivas
 - ✓ Introducir servicios que concuerden con los de la competencia, para que nuestra empresa Vbee-Cell sea una empresa competitiva.
 - ✓ Firma de acuerdos exclusivos con proveedores, para obtener descuentos para la compra de materiales, insumos, equipos, etc.
 - ✓ Promociones en ofertas y descuentos por temporadas.
 - ✓ Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.
 - ✓ Publicidad del producto (banners, spots publicitarios) información de ventajas comparativas y competitivas en relación con los competidores.
 - ✓ Implementar servicios adicionales para los clientes como entrega a domicilio.
 - ✓ Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia
 - ✓ Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
- Estrategias de mercado

Puesto que los beneficios de la empresa derivan del pago por el servicio ofrecido, y estas dependen completamente del número de clientes, es fundamental estudiar el mercado

objetivo; esto es saber a quién va dirigido el servicio y como satisfacer las necesidades del cliente ya que esto es clave para la realización del presente Plan Estratégico, hay que dejar que el estudio de mercado defina las estrategias de mercado para la ejecución y aplicación de las mismas en la empresa Vbee- Cell.

Las estrategias de mercado son aquellas que se definen a partir del estudio de mercado realizado para la empresa, y sirven para determinar el mercado al que va dirigido el producto o servicio como lo expresa Ricardo Hernández es su libro Plan de Marketing Estratégico.

Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es si se prefiere crear un nuevo mercado o bien si se elige ampliar la participación actual, para responder a esta cuestión es indispensable el conocimiento del producto o servicio y su ciclo de vida, ya que quien entra en primer lugar usualmente mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores, de todas formas es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Una vez elaborada la matriz FODA y las estrategias que se deben aplicar en cada uno de sus cuadrantes, se tiene ya una visión más amplia de la situación actual de la empresa Vbee-Cell Ltda.

En el siguiente capítulo se utilizará esta información y se la plasmará en el plan estratégico que permita establecer cual es el rumbo de acción que se desea tomar para el corto y largo plazo y así lograr una consolidación en el mercado, así se realizara planes de acción de las estrategias antes señaladas.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VBEE-CELL

Ya hemos realizado una ardua investigación de la empresa tanto sus factores internos como externos y es tiempo del direccionamiento estratégico que no es más que formulación de las finalidades y propósitos de Vbee-Cell en el cual se consignan los objetivos definidos y se desarrollan y convierten las estrategias de marketing, producto, precio, plaza, promoción, posicionamiento, competitividad y crecimiento, pero sobre todo, de servicio a sus clientes.

De esta forma, el desarrollo del Plan Estratégico sirve de marco para los planes de cada área de la empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer, es decir se elabora detalladamente los planes de acción que requiere Vbee-Cell para la planificación estratégica correcta.

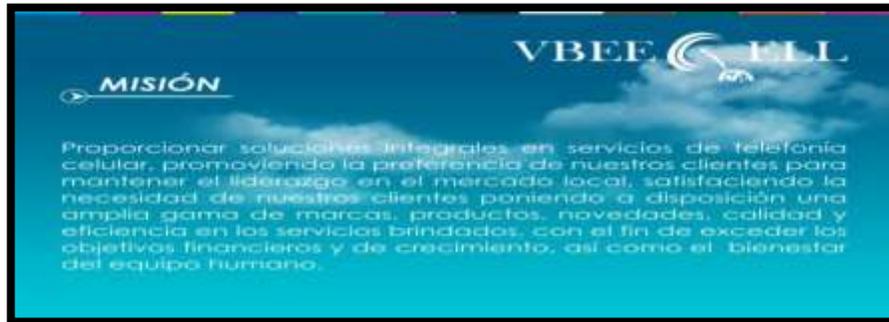
Por contraste, la imagen del futuro que se decide crear, mediante el plan estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles, elaborar la visión y visión de Vbee-cell y todas las estrategias para un correcto desarrollo del Plan Estratégico.

ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA VBEE CELL

Vbee Cell es una empresa que ofrece servicios de telefonía celular por lo cual su misión debe ser clara, ya que brinda y ofrece básicamente equipos y planes con acceso a comunicación, una vez que hemos identificado y analizado los productos y mercado de la organización. Es necesario buscar cuales son las capacidades que están a disposición de la

empresa o pueden llegar a estarlo, como con qué recursos contamos que en nuestro caso son recursos humanos eficientes y capacitados y tecnológicos de ultima vanguardia.

IMAGEN NO.9 MISIÓN



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: Por la Autora

ELEMENTOS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA VBEE CELL

TABLA NO. 42
“ELEMENTOS DE LA VISIÓN”

POSICION EN EL MERCADO	Vbee-Cell cuenta con un 35% de participación en el mercado en referencia a sus competidores.
CLIENTE	El tipo de clientes a los que va dirigido nuestros productos y servicios son personas mayores de 18 años hasta los 70 años
TIEMPO	La empresa cuenta con diez años en el mercado y desea ampliar su visión al 2016
AMBITO DE MERCADO	Nuestros productos van dirigidos al ámbito local de la ciudad de Loja
SERVICIOS	Brindamos servicios de internet o datos, comunicación celular, localización.
VALORES	Actitud Positiva, Honestidad , ética y calidad y Excelencia
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	Ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: Por la Autora

IMAGEN NO. 10 VISIÓN



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO: Por la Autora

PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores de VBEE-CELL, son un marco referente global para orientar continuamente su cultura organizacional, permitiéndoles a sus miembros guiar su comportamiento y así con los objetivos propuestos dentro de la compañía.

- **Principios Vbee-Cell**

PRODUCTIVIDAD: Es el principio que permite que seamos cada vez mejor en el trabajo; a través de nuestra productividad mostramos indicadores de gestión y resultados positivos afianzándonos cada día más en nuestro rol dentro de la empresa.

EFICACIA: Es el cumplimiento de las metas

LIDERAZGO: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el

cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO: Nos permite conformar un grupo sólido, unidos por objetivos comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.

COMPROMISO: Con nuestros clientes, con los consumidores y con la calidad en los productos que ofrecemos diariamente.

- **Valores corporativos Vbee-Cell**

ACTITUD POSITIVA: Es la forma de comprometerse con la compañía; cuando tenemos una actitud positiva hacia los demás podemos desempeñarnos mucho mejor.

HONESTIDAD: Es un pilar muy importante en nuestra vida, nos fortalece como personas de bien con grandes cualidades y calidades humanas, generamos confianza y respeto en los demás, es uno de los valores más preciados en las empresas.

ÉTICA: Es proceder con rectitud, honradez y veracidad en todos los actos de acuerdo con la ley, los principios y demás valores adoptados por la empresa.

CALIDAD Y EXCELENCIA: Trabajar sobre la mejora continua de la calidad de nuestros productos, servicios y procesos. Verificar periódicamente la eficacia del funcionamiento de la empresa como sistema interactivo, promoviendo las intervenciones necesarias para el constante mejoramiento.

OBJETIVOS FUNCIONALES Y ESTRATÉGICOS

Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la Visión, el Propósito y la Estrategia. Son medibles y con posibilidad de evaluación, cubren e involucran a toda la organización. Se han desarrollado teniendo en cuenta los estudios previos del entorno y de las capacidades internas analizados en el FODA de Vbee-Cell, enmarcan y dan viabilidad al conjunto de estrategias derivadas de los análisis mencionados.

AREA FINANCIERA:

- Obtener un beneficio económico rentable
- Incrementar la rentabilidad financiera

AREA DE CLIENTES

- Lograr la total satisfacción de clientes
- Atención inmediata a reclamos
- Servicio Post venta

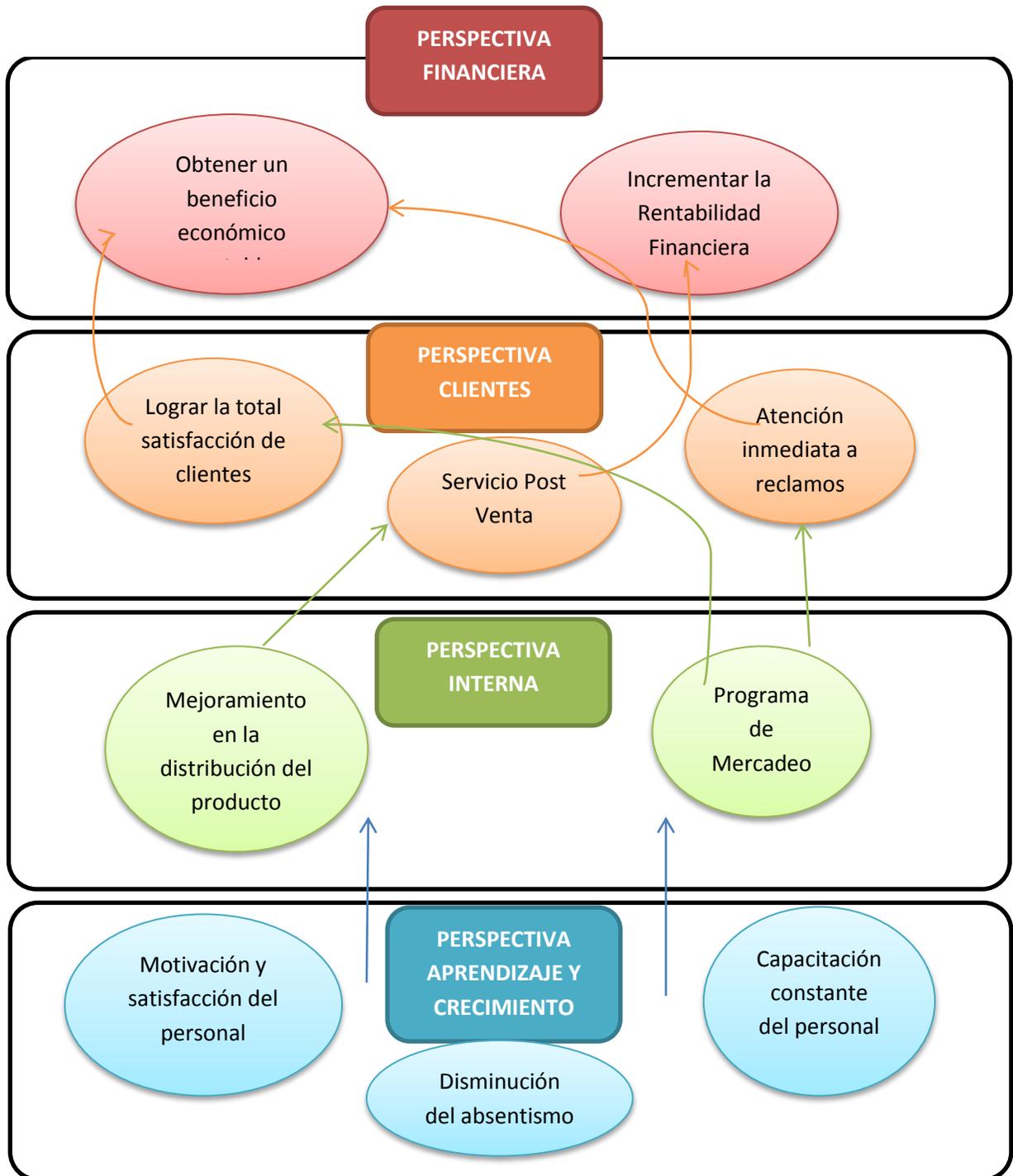
AREA DE PROCESOS INTERNOS

- Mejoramiento en la distribución del producto
- Programa de mercadeo

AREA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Disminución del absentismo
- Capacitación constante del personal
- Motivación y satisfacción del personal

- **Mapa Estratégico de Sostenibilidad Operativa**



FUENTE: Investigación de Campo
 ELABORADO: Por la Autora

Estrategias de marketing

“Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.” Tomado de Diccionario de Marketing Cultural S.A.

Dentro de este proyecto las estrategias de marketing al realizarse pueden ser campañas publicitarias, pautajes en radio, creación de una página web, vallas publicitarias es decir, explote todas las posibilidades que en marketing usted tiene para sacar adelante a una empresa, que serán explicadas con mayor claridad en este capítulo.

- **Estrategia de producto**

Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas a los productos que Vbee- Cell son:

- ✓ Incluir valor agregado a los productos, por ejemplo un estuche, una memoria externa.
- ✓ Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, configuración e instalación de aplicaciones.

El objetivo de la estrategia del producto es la distribución de equipos, planes, servicios y la comunicación de su existencia en el mercado para incrementar la demanda de nuestros productos y por ende el éxito de la empresa.

**TABLA N0.43
ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADORES
Incrementar la demanda de nuestros productos y por ende el éxito de la empresa.	<p>Incluir valor agregado al productos, por ejemplo un estuche, un cargador, una memoria externa.</p> <p>Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto</p>	<p>Ofrecer por cada compra mayor a \$ 100 dólares una simcard, mayor a \$ 250 dólares un estuche y mayor a \$400 una memoria externa.</p> <p>Realizar entrega de domicilio de nuestros servicios así mismo como la instalación.</p> <p>Ofrecer nuevas garantías y facilidades de pago</p> <p>Ofrecer configuración de equipos e instalación de aplicaciones</p>	<p>Contratar los medios de comunicaciones radiales y escritos para dar a conocer las nuevas ofertas</p> <p>Alquilar un vehículo y un ejecutivo para entregas e instalación.</p> <p>Llegar Acuerdos con proveedores para extensión de garantías y facilidades de pago. Capacitar al personal en configuraciones de equipos.</p>	Gerente propietario y Administrador de Vbee-Cell	<p>Las cuñas radiales serán los fines de semana durante tres meses en horarios de transmisión de partidos de fútbol y noticias.</p> <p>Solo cuando existan entregas a domicilio se requerirá los servicios del ejecutivo.</p> <p>Capacitación una vez al mes en características y configuraciones de equipos</p>	<p>Número de unidades vendidas</p> <p>Tasa de satisfacción del cliente</p>
<p align="center">Costo de Implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1406 mensual. 			<p align="center">Resultados Esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en El Mercado • Incrementar la clientela 			
<p>FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora</p>						

PRESUPUESTO:

TABLA NO. 44
“PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE PRODUCTO”

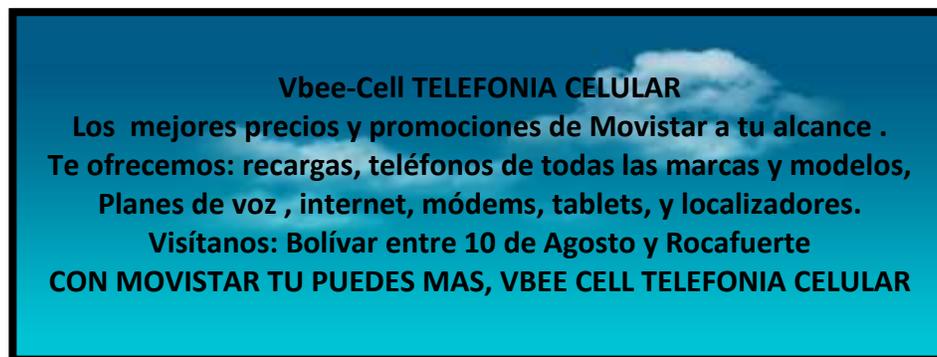
MEDIO	INSERCIONES MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
30 Sim Card	Una diaria	1.00	30.00
10 memoria externa		5.00	50.00
20 Estuches		1.30	26.00
Radio Poder	8 cuñas mensuales	10.00	800.00
Curso de manejo de equipos y configuraciones	1 mensual a 4 ejecutivos	25	100.00
Alquiler /transporte de Vehículo	1 entregas diaria	2.00	400
TOTAL			1.406

FUENTE: Radio Poder / Comercial Narváez / Movistar

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN: Con el cumplimiento de las actividades llegaremos a cumplir la meta posicionarnos en la mente de nuestro clientes y mantenernos activos dentro del mercado.

IMAGEN NO. 11
“CUÑA RADIAL”



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Por la autora

- **Estrategia de servicio**

La estrategia del servicio de cualquier empresa se debe aterrizar sobre el reconocimiento de que sus clientes no compran productos, sino que compran la satisfacción de determinadas necesidades. Por lo tanto, para tener éxito, el cliente debe percibir que los servicios provistos entreguen suficiente valor, es decir, que el cliente reciba los resultados que quiere obtener.

- Realizar cursos gratuitos sobre el manejo y aprovechamiento al máximo de un teléfono celular de última generación para clientes,
- Asegurar los teléfonos inteligentes aprovechando las mismas aplicaciones de los celulares, como es la opción de búsqueda, rastreo y bloqueo que ofrece el Avast Mobile Security en teléfonos Android.
- Actualizar constantemente los conocimientos del personal de la empresa.

Con esta estrategia se establecerá una guía y un vínculo entre la empresa y los clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo y a su vez poseer mayor posicionamiento de la empresa debido al excelente servicio.

TABLA NO. 45
CURSO PARA CLIENTES

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Brindar talleres de manejos de equipos para de esta forma crear un vínculo y brindar mejor servicio al cliente	Realizar cursos gratuitos sobre el manejo y aprovechamiento al máximo de un teléfono celular de última generación para clientes	Llevar a efecto el plan de capacitación a los clientes de acuerdo a sus necesidades tecnológicas, creado un foro abierto de discusión y de aprendizaje	Repartir hojas volantes por diferentes locales de la ciudad para informar del taller gratuito. Realizar seminarios talleres, conferencias, cursos.	Administrador de la empresa	Se realizará el plan de capacitación una vez cada mes.	Número de asistentes
COSTO DE IMPLANTACIÓN: \$280.50			RESULTADOS ESPERADOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción a los clientes con el servicio ofrecido ✓ Cliente recibe resultados que desea obtener 			
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora						

PRESUPUESTO O COSTO DE IMPLANTACION:

**TABLA NO. 46
“PRESUPUESTO CURSO PARA CLIENTES”**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO TOTAL
Hojas volantes	1000	0.02	10.00
Marcadores	2	1	2
Copias	180	0.02	3.6
Local	1	100.00	100.00
Infocus	1	15.00	15.00
Capacitador	1	150.00	150.00
TOTAL			280.50

FUENTE: Librería y papelería LA REFORMA /Alquiler Infocus / Salón Ivisa

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN: Con el cumplimiento de las actividades a seguir para la realización y llegaremos a cumplir la meta crear un vínculo con nuestro clientes.

**IMAGEN NO. 12
“HOJA VOLANTE”**



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Por la autora

TABLA NO. 47
“INSTALACIÓN DE APLICACIONES”

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADORES
Brindar servicio de implementación de aplicaciones de esta forma logramos la satisfacción del cliente y la recomendación	Asegurar los teléfonos inteligentes aprovechando las aplicaciones de los celulares, como es la opción de búsqueda, rastreo y bloqueo que ofrece el avast mobile securit en android	Al realizar la compra de uno de nuestros equipos se brinda el servicio gratuito de asegurar el equipo mediante aplicaciones existentes y la instalación de aplicaciones requeridas	Instalación de aplicaciones en clientes	Personal de ventas y servicio al cliente	Se instalará las aplicaciones gratuitas en cada compra de un teléfono por el lapso de un año	Porcentaje de Cumplimiento De actividades programadas
Costo de Implementación: 0.00			Resultados Esperados			
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción a los clientes con el servicio ofrecido ✓ Cliente recibe resultados que desea obtener 			
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora						

TABLA NO. 48
“ESTRATEGIA DE SERVICIO”

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Actualizar constantemente los conocimientos de los trabajadores para de esta forma lograr un mejor servicio al cliente.	Planificar un plan de capacitación enfocado en configuraciones de equipos, instalaciones y manejo de aplicaciones , manejo de tecnología, asesoramiento de compra, Liderazgo, Atención al cliente, Relaciones Humanas, Curso de computación y motivación	Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados de Vbee-Cell	Asistir a los cursos de capacitación. Realizar seminarios talleres, conferencias, cursos. Coordinar horarios con Telefónica Ecuador para que impartan sus conocimientos	Gerentes Todo el personal de la empresa	Una vez cada Mes	Índices de calidad de formación
COSTO DE IMPLANTACIÓN: \$77.00			Resultados Esperados <ul style="list-style-type: none"> ✓ personal altamente capacitadas de acuerdo a sus funciones ✓ Eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores Satisfacción a los clientes con el servicio ofrecido			
FUENTE: Inv. de campo ELABORADO: Por la autora						

PRESUPUESTO O COSTO DE IMPLANTACIÓN.

No existe Gasto alguno en cursos como asesoramiento de compra, atención al cliente, Relaciones Humanas y Motivación ya que corre por cuenta de Telefónica-Ecuador ya que al ser Vbee-Cell un distribuidor autorizado de Movistar. Telefónica están en la obligación de capacitar al personal en estas áreas todos los meses.

Los Gastos que se realizaran en cursos como configuraciones de equipos, instalaciones y manejo de aplicaciones corren por cuenta de la empresa y son: gastos de ciertos materiales de oficina y el pago al instructor que dictaría el taller.

TABLA NO. 49
“PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE SERVICIO”

CANTIDAD	DETALLES	COSTO U	COSTO TOTAL
2	Marcador	\$1.00	\$2.00
1	Infocus	\$15.00	\$15.00
1	Instructores	\$50.00	\$50.00
	TOTAL		\$77,00

FUENTE: Librería y papelería LA REFORMA

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN: Mediante el cumplimiento de esta meta lograremos que Vbee-Cell adquiera personal, motivado, capacitado y comprometido con la empresa y teniendo todas estas capacidades vamos a obtener resultados eficientes reflejados en el incremento de las ventas por la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido; recordando que un cliente bien atendido a parte de volver, recomienda a su entorno y contagia su satisfacción, de esta forma la empresa adquiere mayor clientela.

- **Estrategia de precio**

Al ser Vbee-Cell un distribuidor autorizado de Movistar-Ecuador, y siendo la empresa adquirida como una franquicia debe manejar las mismas promociones ya que se maneja bajo un mismo concepto de comercialización de productos a un mismo precio; es decir que los precios que maneja un distribuidor son los mismo que a nivel nacional.

- **Estrategia de plaza**

Las estrategias que va realizar la empresa son:

- Realizar convenios con otros negocios similares en aras de intercambiar clientes y tecnología, etc.
- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio.
- Ubicar stands de nuestros productos en puntos de venta específicos como SuperMaxi e Hiper Valle y Plaza Central
- Participación en ferias y exposiciones

La estrategia de plaza nos permite potenciar la ubicación de la empresa, estableciendo lugares y puntos para ofrecer nuestros productos e incrementar nuestra cuota de mercado.

TABLA NO.50

“UBICACIÓN DE LA EMPRESA”

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Potenciar la Ubicación de la empresa, estableciendo lugares y puntos para ofrecer nuestros productos e incrementar nuestra cuota de mercado	Realizar convenios con otros negocios similares en aras de intercambiar clientes y tecnología, etc. Ubicar stands de nuestros productos en puntos de venta específicos	Llegar acuerdos con empresas para intercambiar clientes. Acceder con nuestros stands a lugares claves para promocionar nuestros productos y servicios	Con empresas que se dedican solo a la venta de equipos el acuerdo sería que nos refieran para planes de datos o voz y a cambio nosotros los referimos para insumos. Colocar nuestros stands en SuperMaxi, HiperValle, Plaza Central, y parques de la ciudad.	Administrador de la empresa. Agentes Vendedores	Intercambio de clientes diariamente. Una vez a la semana enviar un agente vendedor a una zona para promocionar nuestros productos y servicios y la ubicación de la empresa	Porcentaje de efectividad de ventas
COSTO DE IMPLANTACIÓN: \$750.00				RESULTADOS ESPERADOS		
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora				Potencialización de la ubicación de la empresa Cliente recibe lo que desea obtener Incremento de la cuota de mercado.		

PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN:

Para el desarrollo de estas estrategias debemos contar con los siguientes gastos en stands publicitarios y 3 vendedores e impulsores que trabajaran una vez por semana a un costo de \$ 30.00 por día percibiendo una remuneración mensual de \$ 120.00 mensual.

TABLA NO. 51

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Stands Vbee-Cell	3	130.00	390.00
Impulsadores/vendedores	3	30 por día	360.00
TOTAL			750.00

“PRESUPUESTO UBICACIÓN”

FUENTE: Diseño 3
ELABORACION: La autora

IMAGEN NO. 13
“STANDS PUBLICITARIOS”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

TABLA NO. 52
“UBICACIÓN DE LA EMPRESA 2”

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Potenciar la Ubicación de la empresa, estableciendo lugares y puntos para ofrecer nuestros productos e incrementar nuestra cuota de mercado.	Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio.	Adquirir base de datos de clientes Utilizar nuestra propia base de clientes anteriores Incrementar la fuerza externa de la empresa.	Establecer convenios con empresas para intercambiar bases de datos de clientes. Comunicarse con clientes anteriores para pedir referidos. Enviar correos masivos y promocionar la empresa en redes sociales Contratar personal para fuerza externa local y provincial.	Gerentes Administrador Personal	Dos veces al año va existir intercambios de bases de datos de clientes con otras empresas. Todos los días el personal debe realizar 5 llamadas a promocionar nuestro producto. Cada semana se promocionara el producto en redes sociales	Ventas mensuales por oficina Visitas por clientes
COSTO DE IMPLANTACIÓN : \$725.00			RESULTADOS ESPERADOS: ✓ Potencialización de la ubicación de la empresa ✓ Incremento de la cuota de mercado y ventas.			
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora						

PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN:

Para el desarrollo de estas estrategias debemos contar con los siguientes gastos existirá dos líneas celulares para realizar las llamadas diarias a clientes existentes en bases de datos con un costo de \$50.00 por línea, además se pagar una tarifa mensual de internet de 35.00 y se contratara dos vendedores de fuerza externa uno a nivel local y otro provincial y se les pagara el sueldo básico más comisiones.

TABLA NO. 53
“PRESUPUESTO UBICACIÓN DE LA EMPRESA 2”

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plan de voz / línea celular	2	50.00	100.00
Internet Mensual	1	35.00	35.00
Vendedores Externos	2	295.00	590.00
TOTAL			725.00

FUENTE: Movistar / Net Plus

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN: Mediante estas estrategias se potencializarían la ubicación de la empresa, ya que establecemos lugares y puntos para ofrecer nuestros productos promocionando a la empresa y su ubicación así mismo establecemos canales de distribución para adquirir una mayor captación de clientes y de esa forma incrementar nuestra cuota de mercado y rentabilidad.

- **Estrategia de promoción**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso.

Vbee-Cell es una empresa que a pesar de llevar varios años en el mercado, no contaba con un plan promocional y publicitario adecuado situación que se refleja en su participación en el mercado con respecto a la competencia por lo cual he creído conveniente desarrollar las siguientes estrategias de promoción y de esta forma lograr el objetivo de las estrategias de promoción que será lograr que la empresa se posicione en la mente de los clientes ya que esta es una de las debilidades que se encontró al desarrollar las encuestas, ya que ciertos clientes afirman no haber escuchado de la empresa en ningún tipo de medio de comunicación

Por lo cual nuestras estrategias serian:

- Crear un logotipo
- Diseñar una Pagina Web
- Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes fortaleciendo y dando a conocer la imagen de la empresa
- Diseñar una página en Facebook y twitter para su difusión
- Implementación de un plan promocional para la empresa

TABLA NO. 54
“CREACIÓN DE LOGOTIPO”

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADORES
Crear una percepción en el consumidor que permanezca de forma duradera y estable.	Crear un Logotipo	Diseñar un logotipo con colores llamativos y figura representativa , el cual debe proyectar el objetivo de la empresa	Contratar un diseñador que cree el logotipo con las características adecuadas	Administrador	El tiempo de duración es de todo el año	% de Gasto Publicitario
Costo de Implementación: \$ 40.00 dólares			Resultados Esperados Posicionamiento en el mercado			

FUENTE: Inv. de campo
ELABORADO: Por la autora

PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN

TABLA NO. 55
“PRESUPUESTO LOGOTIPO”

CANTIDAD	DETALLES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTALANUAL
1	Diseño	50.00	50.00
	TOTAL		50.00

FUENTE: DISEÑO 3

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN:

La creación de un nuevo logotipo nos permitirá mejorar nuestra publicidad obteniendo un percepción duradera y estable de los clientes y tener mayor cuota de participación en el mercado.

IMAGEN NO. 14



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Por la autora

**TABLA NO. 56
CREACIÓN DE PAGINA WEB**

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
<p>Crear una percepción en el consumidor que permanezca de forma duradera y estable logrando que la empresa se posicione en la mente de los clientes.</p>	<p>Crear un página web</p>	<p>Diseñar una página web que sea a la vista llamativa, y que su manejo sea fácil para el usuario , así mismo como la facilidad de búsqueda de la pagina</p>	<p>Contratar un diseñador que cree el diseño de la página web con las características adecuadas</p> <p>Poseer un diseño web con los requerimientos mínimos de accesibilidad web</p> <p>Optimizar la estructura del contenido para mejorar la posición en que aparece la página en determinada búsqueda</p> <p>Registrar el Dominio de la página.</p>	<p>Gerentes</p> <p>Y</p> <p>Administrador</p>	<p>El tiempo de duración es de todo el año</p>	<p>Número de visitas a la página web; etc</p> <p>Número de clientes captados por tecnología</p>
<p>Costo de Implementación: \$ 560 dólares anuales</p>			<p>Resultados Esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraer clientes a nuestro negocio offline. • Obtener una base de datos 			
<p>FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora</p>						

PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN

TABLA NO. 57
“PRESUPUESTO PAGINA WEB”

CANTIDAD	DETALLES	COSTO U	COSTO ANUAL
1	Diseño y programación	\$500.00	500
1	Dominio	\$60.00	60
	TOTAL		\$560.00

FUENTE: DISEÑO 3/ Google +
ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN: La creación de una página web nos permitirá mejorar nuestra publicidad obteniendo una percepción duradera y estable de los clientes, así mismo ofrecer nuestros productos y tener mayor cuota de participación en el mercado y obtener una base de datos de clientes interesados en nuestros productos su dirección es: <http://william-barcelonista.wix.com/willi>

IMAGEN NO. 15
“PAGINA WEB”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

TABLA NO. 58
“CAMPAÑA PUBLICITARIA LOCAL PARA VBEE-CELL”

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Lograr que la empresa se posicione en la mente de los clientes.	Planificar programas publicitarios	<p>Desarrollar difundir cuñas radiales.</p> <p>Diseñar el modelo de hojas volantes</p> <p>Avisos en periódicos de descuentos semanales.</p> <p>Vallas y banners publicitarios</p> <p>Creación diseño y mantenimiento de boletines electrónicos.</p> <p>Participación en ferias y eventos</p>	<p>Contratar los medios de comunicaciones radiales y escritos para dar a conocer la empresa</p> <p>Repartir hojas volantes por diferentes locales de la ciudad para que los clientes de los mismos se informen y así canjear publicidad con descuentos</p> <p>Colocación de una valla en sitios claves de la urbe.</p> <p>Envío de correos con boletines electrónicos</p>	<p>Gerentes</p> <p>Administrador</p> <p>Personal</p>	<p>El tiempo de ejecución y de difusión de las cuñas serán: cuñas radiales serán los días lunes, miércoles, viernes y domingo en Radio Poder; los avisos en el periódico se realizarán cuatro veces a la semana en la Hora y Crónica de la Tarde.</p> <p>Se repartirá las hojas volantes los días Viernes ya que existe mayor afluencia de gente por el lapso de seis meses</p> <p>Se colocara una valla en el terminal y frente al supermaxi por un año.</p> <p>Envío de boletines electrónicos diariamente por el lapso de tres mes</p> <p>Se colocaran banners publicitarios en lugares estratégicos.</p>	<p>% de ventas generadas</p> <p>Incremento de ventas</p> <p>Número Visitas a la página</p>
Costo de Implementación:			Resultados Esperados			
\$ 12.412 dólares			<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado • Incrementar la clientela • Obtención de ganancias. 			
FUENTE: Investigación de campo						
ELABORADO: Por la autora						

PRESUPUESTO:

**TABLA NO. 59
“PRESUPUESTO CAMPAÑA PUBLICITARIA”**

MEDIO	TAMAÑO DE DURACION	INSERCIONES MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Diario la Hora	2 col * 4 módulos	18 publicaciones mensuales	12	2.592
Crónica de la Tarde	2col x 4 módulos	18 publicaciones mensuales	10,00	1.920
Radio Poder	30 segundos	20	6.00	1.440
Hojas volantes	½ hoja INEN	1000 unidades mensuales	0.03	360,00
Vallas publicitarias	6m x 3 m	2 unidad	3000	6.000
Banner	2m x 80	2 unidades	50	100
TOTAL				12.412

FUENTE: Diario la Hora / Crónica de La tarde / Diseño 3 / RC-Publicidad

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN

Con el cumplimiento de las actividades a seguir para la realización y consolidación de este objetivo llegaremos a cumplir la meta posicionarnos en la mente de nuestro clientes en el primer año y de esta manera mantenernos activos dentro del mercado teniendo más captación de clientes y mejoraremos la rentabilidad de la empresa.

IMAGEN NO. 16
“HOJAS VOLANTES”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

IMAGEN NO. 17
BANNERS PUBLICITARIOS



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

IMAGEN NO. 18 “CUÑA RADIAL”

Ven a Vbee-Cell TELEFONIA CELULAR

Los mejores precios y promociones de Movistar a tu alcance .

Te ofrecemos: recargas, teléfonos de todas las marcas y modelos, Planes de voz , internet, módems, tablets, Localizadores.

Visítanos: Bolívar entre 10 de Agosto y Rocafuerte

CON MOVISTAR TU PUEDES!!!!

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

IMAGEN NO.19 “PERIODICO”

VBEE CELL movistar

planes para celulares a los mejores precios

Además te ofrecemos

- Recargas y chips al por mayor
- Reposición de chips
- Y una gran variedad de equipos para cualquier operadora

siguenos

Dir. Calle Bolívar entre 10 de Agosto y Rocafuerte

0998090020 | 2563650 | vbeecell@hotmail.com

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

TABLA NO. 60
DISEÑO DE REDES SOCIALES

META	ESTRATEGÍA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Difundir los productos y promociones de la empresa para captación de clientes en la web	Creación de páginas y perfiles en redes sociales.	Difusión de la empresa y sus productos mediante los distintos perfiles y cuentas en Redes sociales	Creación de un Página en Facebook Creación de un Perfil en Facebook Creación de una cuenta En Twitter	Administrador de Vbee-Cell	Las paginas serán creadas y administradas por una sola persona, manteniéndoles en actividad diariamente con la información, productos nuevos, promociones etc.	Porcentaje de clientes captados mediante redes sociales
Costo de Implementación: \$ 0.00			Resultados Esperados Posicionamiento en el mercado Captación de clientes Incremento de Ganancias			
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora						

PRESUPUESTO

Las Redes sociales son instrumentos gratuitos de promoción por lo cual no se invertirá dinero para la difusión de la empresa en estos medios.

CONCLUSIÓN

Mediante la difusión de nuestra empresa en las redes sociales más influyentes de la actualidad se lograra el posicionamiento de la empresa, así mismo se dará conocer nuestras promociones lo cual influenciara en una mayor captación de clientes.

IMAGEN NO. 20 “PORTADA FACEBOOK”



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Por la autora

PERFIL DE FACEBOOK: vbee.cell@facebook.com

IMAGEN NO. 21
“PERFIL FACEBOOK”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

TWITTER @vbeecell

IMAGEN NO. 22
“TL TWITTER”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

TABLA NO. 61
“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PROMOCIONAL PARA LA EMPRESA VBEE-CELL EN LOJA

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Lograr que la empresa sea reconocida a nivel local y provincial ofreciendo promociones en sus productos	Diseñar, jarrones, llaveros, camisetas, Esferos y toma todo	Entregar los diferentes artículos como promoción por la compra de un equipo o servicio. Ejemplo: 1 esfero por cada compra de \$50 en adelante 1 llavero en compras \$100 1 toma todo en compras de \$150 1 jarrón en compras de \$300 1 camiseta compras de \$500	Adquirir los Esteros, jarrones, llaveros, camisetas, etc con el logotipo de la empresa	Gerente Y Administrador	Se entregaran los llaveros y Esteros, jarrones, toma todo y camisetas, etc. Durante todo el año	Número de artículos entregados % incremento de ventas
COSTO DE IMPLANTACIÓN: \$1.465.00			RESULTADOS ESPERADOS:			
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora			✓ Posicionarse en el mercado con las promociones que se realizaran durante el año.			

PRESUPUESTO O COSTO DE IMPLANTACIÓN:

TABLA NO. 62
“PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN”

ACTIVIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Llaveros	200	\$0.90	\$180.00
Esferos	300	\$0.45	\$135.00
Camisetas	100	\$5,00	\$500.00
Jarrones	150	\$1.50	\$300.00
Toma Todo	100	\$3,50	\$350.00
TOTAL			\$1465.00

FUENTE: DISEÑO 3

ELABORACION: La autora

CONCLUSIÓN:

Mediante la implementación de un plan promocional establecido, fomentaremos a que el cliente adquiera nuestros productos y de esta forma difunda nuestra marca al lugar donde lleve el artículo adquirido, de esta forma logramos el posicionamiento de la empresa y la captación de nuevos clientes.

IMAGEN 24
“PLAN PROMOCIONAL VBEE-CELL”



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO: Por la autora

- **Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento define la manera en que la empresa desea ser percibida por el mercado objetivo. Se define el posicionamiento de la Empresa Vbee- Cell de la siguiente manera:

La concepción de un servicio eficiente y especializado, en satisfacer la necesidad de estar comunicados y conectados a la red constantemente y así mismo brindar artículos que permitan satisfacer estas necesidades.

Las estrategias de posicionamiento se basan en como visualizarán nuestros clientes la oferta del servicio; eficiencia, precios accesibles, soporte técnico al instante. El posicionamiento de Vbee-Cell se formará en función a la existencia de un servicio eficiente para el cliente, especializado en la satisfacción de sus necesidades. La idea de esta estrategia es formar un concepto en la mente del cliente sobre nuestros servicios.

Estrategia de eficiencia

En la estrategia de eficiencia se definen aspectos relacionados a la capacidad técnica del sector operativo de la empresa para lograr la instalación adecuada de los equipos.

También se definen aspectos relacionados a la capacidad de asesoramiento del sector de ventas de las ventas para lograr la satisfacción del cliente de adquirir el servicio que buscaba.

Estrategia de precios accesibles:

Se aplicara una política de precios bajos en un 10% de descuento por debajo de la competencia en ocasiones especiales como Día de la Madre/Padre, San Valentín y Navidad; la promoción aplicara en equipos importados solo con 3 meses de garantía.

Estrategia de velocidad:

Un aspecto fundamental en el posicionamiento es garantizar la velocidad establecida desde el principio del funcionamiento de la empresa para garantizar la recompra de nuestros servicios.

Estrategia de soporte tecnico al instante:

Este aspecto posee mucha importancia para nuestro posicionamiento en el mercado puesto que la competencia posee demoras de tiempo excesivas en cuanto a la provisión de este servicio por lo que es muy importante garantizar su eficiencia para obtener mayor aceptación.

Estrategia de socialización y difusión

El empleo de medios de comunicación masivos que servirán como medios de difusión, información y comunicación a los clientes será decisivo para el éxito del Centro de Conciliación y Arbitraje.

- **Diseño del slogan de la empresa**

Un slogan -o eslogan- es una frase que identifica a un producto o servicio. Esta frase compone uno de los elementos más poderosos del marketing.

Para que los consumidores lo repitan una y otra vez necesita ser una frase sencilla que se relacione con la empresa, ya sea directamente mencionando los beneficios o cualidades del producto, o indirectamente mediante alguna técnica emocional o transmitiendo la personalidad de la marca, es por eso que Vbee-Cell decidió tomar como slogan dos palabras “TELEFONIA CELULAR” , porque en esas palabras encierra el sector al que

pertenece y los servicios que ofrece de esta forma las personas relacionaran el nombre de la empresa con servicios de telefonía celular por su eslogan.

IMAGEN NO.25
“SLOGAN VBEE-CELL”



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: Por la autora

- **Estrategia de crecimiento**

Las estrategias de crecimiento son aquellas que se realizan para lograr el incremento de las ventas de la empresa y por lo general son cuatro estrategias específicas y Vbee-Cell ha decidido desarrollar estas estrategias de la siguiente forma:

Penetración de mercados

- Para obtener nuevos clientes dentro de la ciudad donde actualmente estamos podemos ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, ofrecer a nuestros clientes que han adquirido teléfonos Smart un plan de datos, u ofrecer planes de Tablet a clientes que han adquirido módems etc. Mediante nuestra base de datos nos podemos comunicar con ellos.

Desarrollo de mercados

- Potencializar la fuerza externa provincial y aprovechar la oportunidad de crecer haciendo conocer las bondades de nuestro producto en la Provincia y sus cantones, el hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, nos ayudarán desde el momento de contratar a aquella gente que nos ayudará para atender los nuevos mercados.
- Con la experiencia que posee estableciendo una Sucursal en Vilcabamba, se debe realizar la investigación necesaria para abrir una nueva sucursal en la provincia.

Desarrollo de productos

- Desarrollo de un área de juegos para niños siendo el primer local en la ciudad que posea este servicio, mediante las encuestas aplicadas se descubrió que existen clientes que desean este servicio, ya que muchas veces van con sus hijos pequeños a preguntar de nuestros productos y servicios no pudiendo poner la atención debida por estar pendientes de sus niños.

Diversificación

Comunicarnos con nuestros clientes actuales y preguntarles acerca de la satisfacción de nuestros servicios y productos previo a la consulta, pedirle referidos podría ser dos personas que él cree que necesiten o estén interesados en el producto.

- **Estrategia de competitividad**

Estas estrategias dependen de la situación se pueden intentar establecer el producto o servicio como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto del competidor.

Las estrategias competitivas para la empresa Vbee-Cell serían:

- ✓ Brindar confianza y seguridad a nuestros clientes a través de una venta directa con asesoramiento y mantenimiento eficaz por medio de la garantía que brindan nuestros productos y servicios.
- ✓ Incrementa el número de equipos ofertados en nuestros catálogos.
- ✓ En cuanto al servicio que nosotros ofrecemos es una buena atención al cliente al momento de entrar a nuestras oficinas y solicitar asesoramiento se dará un servicio de amabilidad y respuestas con todo respeto claridad.
- ✓ Para ser competitivos buscaremos la manera de afiliarnos con páginas web que promocionen nuestro servicio.
- ✓ Proporcionar un servicio superior a los clientes.
- ✓ Tener una mejor ubicación geográfica
- ✓ Incrementar la garantía de nuestros productos
- ✓ El servicio de Post-Venta
- ✓ Participación en ferias de exposición y ser auspiciantes de empresas y eventos de gran acogida.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

La empresa va a constar de dos socios, tendrán el mismo poder puesto que tienen la misma participación en la sociedad, pero han decidido por efecto de tiempo de uno de ellos colocarse en el nivel Directivo y Ejecutivo como Presidente y Gerente General

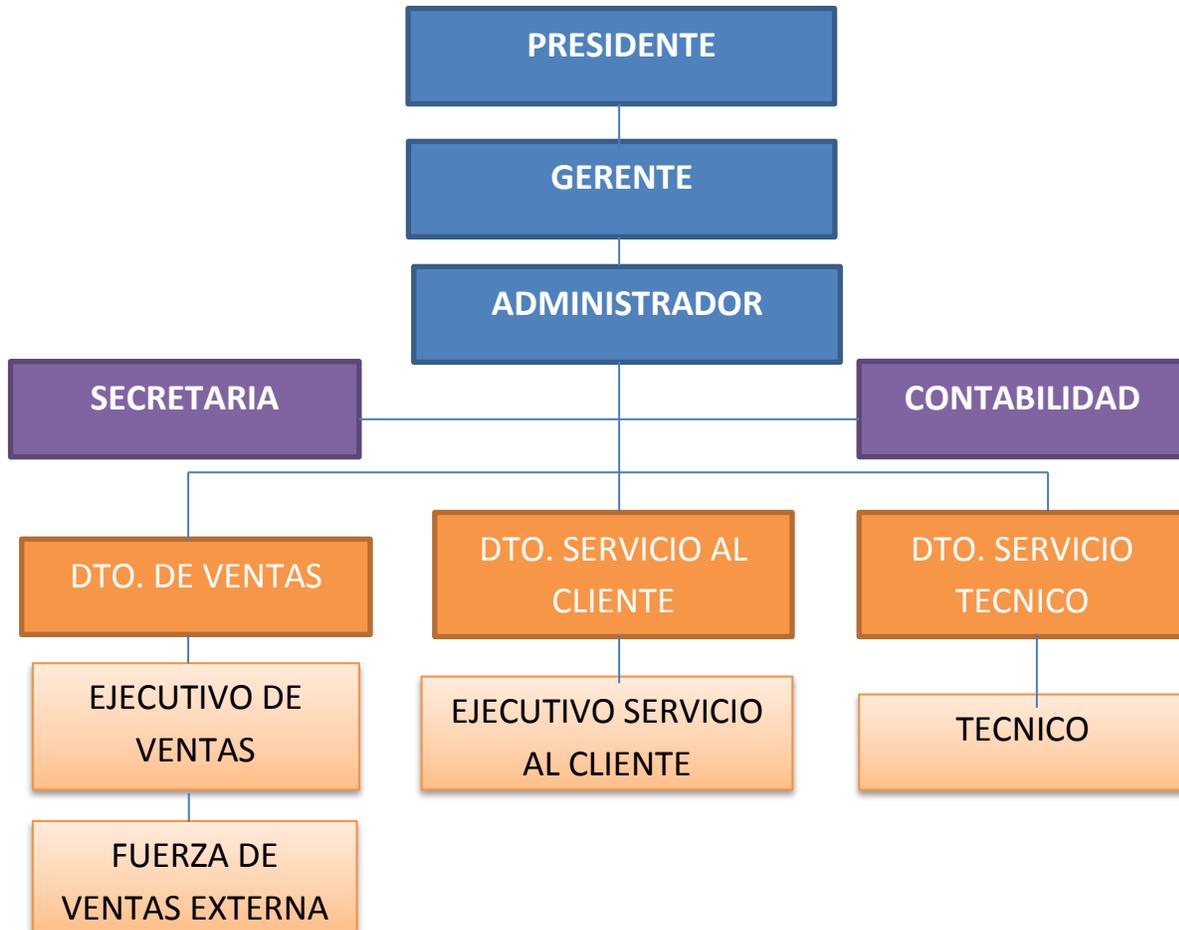
En el nivel de apoyo se encontrarán el Administrador y tres departamentos que son el Departamento de Servicio al Cliente, de Ventas y de Desarrollo. La empresa comenzará a funcionar con los departamentos antes nombrados, se irá incrementando la plantilla dependiendo de las necesidades de la empresa.

En el nivel de apoyo se encuentran la secretaria, contadora, jefe de personal, mientras que en el nivel operativo contaremos con vendedores, ejecutivos, analistas de sistemas y la contratación de los trabajadores se hará una vez determinado un perfil, resultaría interesante establecer unos parámetros de nivel de conocimientos académicos y de conocimientos en el mundo laboral.

No se descarta también en un futuro contratar a personal con minusvalía y hacer contratos de prácticas, etc.

El organigrama será el siguiente:

**GRAFICO NO. 42
ORGANIGRAMA VBEE-CELL PROPUESTO**



FUENTE: Plan Estrategico Vbee-cell
ELABORADO: Por la Autora

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VBEE CELL

En este punto realizaremos una matriz para el plan estratégico institucional, el mismo que está basado en la misión, visión, objetivos y estrategias que me he planteado en los anteriores puntos, es decir, en el precio, producto, plaza, promoción, crecimiento, competitividad etc.

TABLA NO. 63	MATRIZ PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA VBEE-CELL		
OBJETIVOS	<i>Estrategia de producto</i>	<i>Estrategia de crecimiento</i>	<i>Estrategia de posicionamiento</i>
<ul style="list-style-type: none"> *Analizar la situación interna y externa de la empresa *Realizar un FODA *Desarrollar un plan organizacional *Desarrollar un plan de comunicación y marketing *Realizar un estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> *Incluir valor agregado a los productos, por ejemplo un estuche, una memoria, externa. *Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido *Potencializar la fuerza externa provincial *Realizar la investigación necesaria para abrir una nueva sucursal en la provincia. *Desarrollo de una área de juegos 	<ul style="list-style-type: none"> *Se definen aspectos relacionados a la capacidad técnica del sector operativo de la empresa para lograr la instalación adecuada de los equipos y la capacidad de asesoramiento del sector de ventas * Se aplicara una política de precios bajos en un 10% de descuento.
MISIÓN	<i>Estrategia de plaza</i>	<i>Estrategia de competitividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> *Garantizar la velocidad establecida desde el principio del funcionamiento de la empresa *Garantizar su eficiencia en un inmediato soporte técnico a los clientes *El empleo de medios de comunicación masivos que servirán como medios de difusión, información y comunicación a los clientes
<p>Proporcionar soluciones integrales en servicios de telefonía celular, promoviendo la preferencia de nuestros clientes para mantener el liderazgo en el mercado local, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes poniendo a disposición una amplia gama de marcas, productos, novedades, calidad y eficiencia en los servicios brindados, con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento, así como el bienestar del equipo humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar convenios con otros negocios similares en aras de intercambiar clientes y tecnología, etc. *Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio. *Ubicar stands de nuestros productos en puntos de venta específicos como *Participación en ferias y exposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Brindar una venta directa con. *Incrementa el número de equipos *Se dará un servicio de amabilidad y respuestas con todo respeto claridad. *Afiliarnos con páginas web *Proporcionar un buen servicio *Tener una mejor ubicación geográfica *Incrementar la garantía de productos *El servicio de Post-Venta *Participación en ferias de exposición y ser auspiciantes de empresas y eventos de gran acogida. 	
VISIÓN	<i>Estrategia de promoción</i>	<i>Estrategia de precio</i>	<i>Estrategia de servicio</i>
<p>Ser la empresa líder en servicios y productos de telefonía celular, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial para el año 2016 logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante nuestra constante innovación y servicio de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Crear un logotipo y webpage *Desarrollar una campaña publicitaria *Diseñar perfiles en Facebook y twitter para su difusión *Implementación de un plan promocional para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> *Ofrecer facilidades de pago *Adquirir teléfonos importados a un menor costo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar cursos gratuitos dirigidos a los clientes. *Asegurar los teléfonos inteligentes aprovechando las mismas aplicaciones *Elaborar un plan de capacitación
<p>FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora</p>			

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Auditoría cumplimiento plan estratégico (BSC)

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

**CUADRO NO 4
CUADRO DE MANDO INTEGRAL “PLAN DE ACCION DE VBEE-CELL”**

	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS	TIEMPO	RESPONSABLE
AREA FINANCIERA	-Obtener un beneficio económico rentable -Ser líderes en ventas en el Ecuador	-Beneficio por acción- Rentabilidad del activo -Ventas mensuales por oficina	-Mejora de la rentabilidad financiera en un 5% -Se líderes en la distribución	-Mejoramiento en los procesos -Aumentar la red de distribución	1 año	Gerente de ventas y administrativo
					1 año	Gerente de ventas y comercialización
AREA DE CLIENTES	-Lograr la total satisfacción del cliente -Atención inmediata a reclamos -Servicio Post Venta	-Tasa de satisfacción de clientes -Tasa de reclamaciones -Visitas por clientes	-Mejorar la calidad en los procesos -Aumentar la rapidez de respuesta al cliente en un 5% -Estrecha relación con el cliente en base a la confianza	-Capacitación al personal en procesos de calidad -Atención al cliente vía telefónica, internet, etc. -Constante preocupación por cada uno de los clientes	Cada 3 meses	Recursos humanos y gerente administrativo
					mensual	Gerente administrativo
					semanal	Gerente administrativo
AREA DE PROCESOS INTERNOS	-Mejoramiento en la distribución del producto -Programa de mercadeo	-Cuota de mercados -Flujo de activos	-Mejorar la aparición de la empresa -Stock de mercadería en rotación	-Abrir nuevas oficinas a nivel local y provincial -Sistema de mercadeo	1 año	Gerente de ventas y administrativo
					1 mes	Administrador
AREA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	-Disminución del absentismo -Capacitación constante del personal -Motivación y satisfacción del personal	-Tasa del absentismo -Índices de calidad de formación -Satisfacción de empleados	-Reducir el absentismo en 10% -Competitividad en los empleados -Propiciar un clima de confianza	-Mejoramiento del ambiente laboral -Realización de programas de capacitación -Empoderamiento, buena remuneración.	diario	Gerente Administrativo
					3 meses	Administrador
					mensual	Administrador
FUENTE: Investigación de campo						
ELABORADO: Por la autora						

- *Formato para evaluar el micro entorno*

TABLA NO. 64
MÁTRIZ ESTRATEGIA MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA VBEE-CELL

OBJETIVOS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	ESTRATEGIA INICIATIVAS	INDICADOR	TIEMPO	META
Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa.	F. Personal capacitado con asesoramiento a los clientes F. Empleados comprometidos con la empresa	Capacitar a los empleados utilizando los aportes de Movistar realizando cursos y capacitaciones constantes	% de trabajadores que reciben capacitación % de necesidades de capacitación atendidas	CP	Del 70% al 100% personal capacitado
Desarrollar una campaña publicitaria local	D. Falta de publicidad para darse a conocer F. Promociones de venta permanente	Incrementar e implementar un plan promocional usando la herramienta de Marketing.	% de efectividad de gasto publicitario	CP	Del 30% al 90% ser reconocidos en el mercado
Implementación de un plan estratégico	D. Falta de un plan estratégico F. Calidad y variedad de productos	Elaborar la visión , misión y objetivos de la empresa. Incrementar departamentos y áreas	% de cumplimiento Índice de rentabilidad	MP	Implementación del plan en su totalidad De 0% a 100%
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora		NOMENCLATURA: CP-CORTO PLAZO (Finales2013) MP-MEDIANO PLANO (Finale2014)			

- *Formato para evaluar el macro entorno*

TABLA NO.65
“MÁTRIZ ESTRATEGIA MACRO ENTORNO DE LA EMPRESA VBEE-CELL”

OBJETIVOS	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	ESTRATEGIA INICIATIVAS	INDICADORES	TIEMPO	META
Realizar convenios y alianzas estratégicas.	O. Realizar alianzas y convenios estratégicos. O. Demanda creciente de mercado en cuanto a telefonía celular	Aumentar la participación en el mercado mediante la firma de acuerdos con instituciones y empresas de la zona ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y certificados por Movistar	Índice de satisfacción del cliente % de incrementos de ventas	MP	Mayor participación en el mercado incrementando un 15% al actual
Aprovechar fallas que deja la competencia en el mercado	O. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos. A. Crecimiento de la competencia	Implementar servicios adicionales para los clientes como entrega a domicilio. Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.	Indicador de competitividad % participación en el mercado	CP	Incremento de ventas en un 8% mensual
FUENTE: Investigación de campo ELABORADO: Por la autora		NOMENCLATURA: CP- CORTO PLAZO (Finales2013) MP - MEDIANO PLANO (Finales 2014)			

Teniendo como objetivo principal la implementación del plan; para que la gestión, la rentabilidad y el desempeño de la empresa mejoren significativamente considerando los factores externos e internos y aplicando cada una de las estrategias obtenidas en el desarrollo de este proyecto, pero sobre todo controlando el cumplimiento de las mismas.

Cabe mencionar que dentro de la empresa Vbee-Cell Ltda. la ejecución presupuestal para el desarrollo de este plan estratégico está a cargo del Gerente, en el caso de que las actividades a realizar supongan un incremento en el monto planificado, el gerente deberá contar con la aprobación del Presidente para extender el presupuesto.

Una vez finalizado el desarrollo de este trabajo de tesis, en el siguiente capítulo se exponen las conclusiones a las que se ha llegado, así mismo como las recomendaciones que se sugieren en función del trabajo realizado

Una vez terminado el desarrollo de un plan estratégico a la empresa Vbee-Cell en la ciudad de Loja, se pudieron obtener aspectos importantes que serán explicados a continuación:

CONCLUSIONES

- La empresa Vbee-Cell es una empresa dedicada a la distribución de productos y servicios de telefonía celular, es un distribuidor autorizado de Movistar (Telefónica-Ecuador) lo que le ofrece ciertas ventajas en relación a algunos competidores que se encuentran en la zona céntrica.
- Mediante el análisis de la situación interna se pudo conocer la historia y antecedentes de la empresa, el desempeño de los empleados que laboran en ella, de la misma forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica debido a que la empresa no contaba con misión ni objetivos claros se formuló la misión y visión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa y su actividad comercial.
- Mediante el análisis del microambiente se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales fueron analizadas y posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,145 que nos indica las debilidades predominan sobre las fortalezas por lo que es necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas como la calidad y variedad de nuestros productos y la ubicación estratégica de la empresa mientras evaluación de factores externos del macroambiente arrojó una ponderación de 1.84 lo que significa que las

amenazas predominan sobre las oportunidades lo que indica que la empresa no ha aprovechado bien sus oportunidades, entre las que se encuentran aprovechar las fallas que la competencia deja en el mercado y la demanda creciente en el mercado.

- Se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos y luego de ser identificadas para el logro de objetivos se procede a la elaboración de planes de acción para su desarrollo, cumplimiento y control.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Empresa Vbee-Cell implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera obtener resultados óptimos en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.
- Luego de haber implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación y control constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación y de esta forma se obtendrá una buena planificación estratégica que beneficiará a la empresa en su totalidad.
- Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTHUR A. THOMPSON JR Y, A. J. STRICKLAN III , JHON E. GAMBLE, Administración Estratégica Teorias y Casos, Decimo quinta Edición, Mexico,
- DANIEL MARTINEZ PEDROS Y ARNENIO MILLA GUTIERREZ, La elaboración del Plan estratégico y su Implantación, a través del cuadro de Mando Integral, Primera Edición, España , Editorial Díaz de Santos, 2005
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.,
- FRED DAVID “Conceptos de la Administración Estratégica”, Novena Edición, México 2003.
- HARRIS, Edward. Investigación de Mercado. Curso Práctico de Mercadotecnia. Tomo I, Segunda edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1990
- IGNACIO, Marketing, Décima Edición, de, Prentice Hall, 2008
- KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, CÁMARA DIONISIO Y CRUZ
- KOTLER PHILIP, PRENTICE HALL. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición.
- MICROECONOMÍA ESCUELA: - Contabilidad y Auditoría - Banca y Finanzas - Administración de Empresas Econ. Diego V. Alvarado A
- PAREDES, asociación Cia. Ltda. Manual de Planificación Estratégica Quito-Ecuador

INDICE DE GRÁFICO E IMÁGENES

GRÀFICOS

Gráfico 1: FASES DE UN PLAN ESTRATEGICO.....	12
Gráfico 2: FUERZAS COMPETITIVAS.....	16
Gráfico 3: EDAD.....	21
Gráfico 4: OCUPACIÓN.....	22
Gráfico 5: GENERO.....	23
Gráfico 6: VBEE-CELL.....	24
Gráfico 7: MEDIOS VBEECELL.....	25
Gráfico 8: CONOCIMIENTO EMPRESAS.....	26
Gráfico 9: EMPRESAS COMPETENCIA.....	27
Gráfico 10: RENOVACIÓN EQUIPO.....	28
Gráfico 11: CARACTERISTICAS RENOVACIÓN EQUIPO.....	29
Gráfico 12: MARCAS.....	30
Gráfico 13: INGRESOS.....	31
Gráfico 14: ASPECTOS.....	32
Gráfico 15: PLANES DE TELEFONÍA.....	33
Gráfico 16: SERVICIOS.....	34
Gráfico 17: DISTRIBUIDORES VISITADOS.....	35
Gráfico 18: EFICIENCIA DE REQUERIMIENTO.....	36
Gráfico 19: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	37
Gráfico 20: UBICACIÓN.....	38
Gráfico 21: EXCIBICIÓN PRODUCTO.....	39
Gráfico 22: PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	40
Gráfico 23: GRADO DE SATISFACCIÓN.....	41
Gráfico 24: RAZON DE ADQUISIÓN.....	42
Gráfico 25: SUGERENCIAS.....	43
Gráfico 26: PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	47
Gráfico 27: VISION Y MISION.....	48
Grafico 28: ACTIVIDADES EMPLEADOS.....	49
Grafico 29: CAPACITACIÓN PERSONAL.....	50
Gráfico 30: SERVICIOS.....	51
Gráfico 31: SUGERENCIAS.....	52
Gráfico 32: UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
Gráfico 33: ORGANIGRAMA VBEE CELL.....	62
Gráfico 34: POBLACIÓN CELULAR ACTIVO.....	71

Gráfico 35: INFLACIÓN.....	72
Gráfico 36: PRODUCTO INTERNO BRUNO.....	74
Gráfico 37: TASA DE INTERÉS.....	76
Gráfico 38: POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA.....	77
Gráfico 39: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.....	78
Gráfico 40: POBLACIÓN TOTAL PROVINCIA.....	82
Gráfico 41: POBLACIÓN TOTAL CIUDAD DE LOJA.....	83
Gráfico 42: ACTIVIDADES OCUPACIONALES LOJA.....	84
Gráfico 43: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	91
Gráfico 41: CLIENTES AÑOS ANTERIORES.....	93
Gráfico 42: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	157

IMÁGENES

Imagen 7: LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	56
Imagen 2: VBEE- CELL EMPRESA.....	57
Imagen 3: RECARGAS Y BASES.....	63
Imagen 4: SERVICIO DE INTERNET.....	63
Imagen 5: TELEFONOS CELULARES.....	64
Imagen 6: MOVILTALK.....	64
Imagen 7: PORTABILIDADES.....	65
Imagen 8: PROVINCIA DE LOJA.....	81
Imagen 9: MISIÓN.....	117
Imagen 10: VISIÓN.....	118
Imagen 11: CUÑA RADIAL.....	124
Imagen 12 : HOJA VOLANTE.....	127
Imagen 13: STANDS PUBLICITARIOS.....	133
Imagen 14: LOGOTIPO.....	138
Imagen 15: PAGINA WEB.....	140
Imagen 16: HOJAS VOLANTES.....	143
Imagen 17: BANNERS PUBLICITARIOS.....	143
Imagen 18: CUÑA RADIAL.....	144
Imagen 19: PERIODICO.....	144
Imagen 20: PORTADA FACEBOOK.....	146
Imagen 21: PERFIL FACEBOOK.....	147
Imagen 22: TL TWITTER.....	147
Imagen 24: PLAN PROMOCIONAL VBEE-CELL.....	150
Imagen 25: SLOGAN VBEE-CELL.....	153

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

TABLAS

TABLA 1: EDAD.....	21
TABLA 2: OCUPACIÓN.....	22
TABLA 3: GENERO.....	23
TABLA 4: VBEE-CELL.....	24
TABLA 5: MEDIOS VBEECELL.....	25
TABLA 6: CONOCIMIENTO EMPRESAS.....	26
TABLA 7: EMPRESAS COMPETENCIA.....	27
TABLA 8: RENOVACIÓN EQUIPO.....	28
TABLA 9: CARACTERISTICAS RENOVACIÓN EQUIPO.....	29
TABLA 10: MARCAS.....	30
TABLA 11: INGRESOS.....	31
TABLA 12: ASPECTOS.....	32
TABLA 13: PLANES DE TELEFONÍA.....	33
TABLA 14: SERVICIOS.....	34
TABLA 15: DISTRIBUIDORES VISITADOS.....	35
TABLA 16: EFICIENCIA DE REQUERIMIENTO.....	36
TABLA 17: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	37
TABLA 18: UBICACIÓN.....	38
TABLA 19: EXCIBICIÓN PRODUCTO.....	39
TABLA 20: PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	40
TABLA 21: GRADO DE SATISFACCIÓN.....	41
TABLA 22: RAZON DE ADQUISIÓN.....	42
TABLA 23: SUGERENCIAS.....	43
TABLA 24: PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	47
TABLA 25: VISION Y MISION.....	48
TABLA 26: ACTIVIDADES EMPLEADOS.....	49
TABLA 27: CAPACITACIÓN PERSONAL.....	50
TABLA 28: SERVICIOS.....	51
TABLA 29: SUGERENCIAS.....	52
TABLA 30: CALIFICACIÓN PONDERACIÓN.....	66
TABLA 31: INFACIÓN.....	72
TABLA 32: PRODUCTO INTERNO BRUNO.....	74
TABLA 33: TASA DE INTERÉS.....	75
TABLA 34: POBLACIÓN ECONOMICA.....	77
TABLA 35: POBLACIÓN TOTAL PROVINCIA DE LOJA.....	81
TABLA 36: POBLACIÓN TOTAL CIUDAD DE LOJA.....	83

TABLA 37: CLIENTES JUNIO 2013.....	92
TABLA 38: COMPETENCIA VBEE-CELL.....	96
TABLA 39: PROVEEDORES.....	99
TABLA 40: CALIFICACIÓN PONDERACIÓN.....	102
TABLA 41: FODA.....	111
TABLA 42: ELEMENTOS VISIÓN.....	117
TABLA 43: ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	123
TABLA 44: PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	124
TABLA 45: CURSO PARA CLIENTES.....	126
TABLA 46: PRESUPUESTO CURSO PARA CLIENTES.....	127
TABLA 47: INSTALACIÓN DE APLICACIONES.....	128
TABLA 48: ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	129
TABLA 49: PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	130
TABLA 50: UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	132
TABLA 51: PRESUPUESTO UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	133
TABLA 52: UBICACIÓN DE LA EMPRESA 2.....	134
TABLA 53: PRESUPUESTO UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	135
TABLA 54: CREACION DE LOGOTIPO.....	137
TABLA 55: PRESUPUESTO LOGOTIPO.....	138
TABLA 56: CREACIÓN PAGINA WEB.....	139
TABLA 57: PRESUPUESTO PAGINA WEB.....	140
TABLA 58: CAMPAÑA PUBLICITARIA.....	141
TABLA 59: PRESUPUESTO CAMPAÑA PUBLICITARIA.....	142
TABLA 60: DISEÑO PAGINA DE REDES SOCIALES.....	145
TABLA 61: IMPLEMENTACION DE UN PLAN PROMOCIONAL.....	148
TABLA 62: PRESUPUESTO PLAN PROMOCIONAL.....	149
TABLA 63: MATRIZ PLAN ESTRATEGICO PARA VBEE-CELL.....	158
TABLA 64: MÁTRIZ ESTRATEGIA MICRO ENTORNO	161
TABLA 65: MÁTRIZ ESTRATEGIA MACRO ENTORNO	162

CUADROS

CUADRO 1: MATRIZ DE FACTORES DE EVALUACION INTERNOS.....	67
CUADRO 2: MATRIZ DE FACTORES DE EVALUACIÓN EXTERNOS.....	103
CUADRO 3: MATRIZ DE CORRELACION.....	112
CUADRO 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	160

ANEXO A: ENCUESTAS CLIENTES ACTUALES

Buenas tardes sírvase a contestar las siguientes preguntas, marcando con una X en el lugar de su respuesta

- 1. PUEDE CITAR LOS DISTRIBUIDORES DE MOVISTAR Y OTRAS OPERADORAS QUE HA VISITADO EN EL ÚLTIMO AÑO.**

.....
.....

- 2. ¿LE RESOLVIERON OPORTUNAMENTE SU REQUERIMIENTO EN LAS EMPRESAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE?**

SI

NO

- 3. ¿COMO SE INFORMO ACERCA DE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA VBEE-CELL?**

Radio

Amistades

Televisión

Agente Vendedor

Internet

Hojas Volantes

Prensa

- 4. ¿CONSIDERA QUE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA VBEE-CELL ESTÁ EN UN LUGAR ESTRATÉGICO?**

SI

NO

- 5. ¿EXISTE BUENA EXHIBICION DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA VBEE-CELL?**

SI

NO

6. ¿QUÉ PRODUCTOS Y SERVICIOS ADQUIERE CON MAYOR REGULARIDAD EN VBEE-CELL?

Teléfonos	<input type="checkbox"/>	Planes de Internet	<input type="checkbox"/>
Recargas	<input type="checkbox"/>	Módems	<input type="checkbox"/>
Planes de voz	<input type="checkbox"/>	Servicio Técnico	<input type="checkbox"/>

7. ¿CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCION QUE TIENE USTED ACERCA DE LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA VBEE-CELL?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

8. ¿POR QUÉ ADQUIERE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE VBEE-CELL?

Calidad	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>
Variación	<input type="checkbox"/>		

9. ¿QUÉ SUGERENCIAS SOLICITARÍA PARA MEJORAR A VBEE-CELL?

Mayor Publicidad y promociones	<input type="checkbox"/>	Incrementar Personal	<input type="checkbox"/>
Horario Extendido	<input type="checkbox"/>	Incrementar Productos	<input type="checkbox"/>
Exista vehículo propio con logotipo	<input type="checkbox"/>	Área de juegos para niños	<input type="checkbox"/>
Servicio Técnico	<input type="checkbox"/>		

ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES.

BUENAS TARDES SIRVASE A MARCAR CON UNA “X” SU RESPUESTA

1. En que rango de edad Ud. se encuentra

- Menor a 16 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 20 y 25
- Entre 25 y 30
- Más de 30

2. Que profesión o actividad desempeña

- Estudiante
- Empleado Público o Privado
- Comerciante
- Ama de Casa

3. Especifique su género

H.....M.....

**4. Ha escuchado hablar sobre la empresa VBee-Cell (Distribuidor de Movistar)
, en la ciudad de Loja**

SiNo.....

Si su respuesta es no continúe la pregunta 6.

**5. Por qué medio Ud., ha escuchado o a recibido información sobre la empresa
VBee-Cell**

- Radio.....
- Televisión.....
- Afiches.....
- Volantes.....
- Amigos.....
- Otros, Especifique.....

**6. Usted a escuchado o a recibido información o conoce sobre otras Empresas de
Telefonía Celular en la ciudad de Loja.**

Si..... No.....
Cuales.....

7. Es de su interés cambiar o renovar su equipo de teléfono celular.

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

8. Si usted decidiera cambiarlo, que tipo de celular escogería del que ya tuvo

Superiores Características..... Iguales Características.....
Inferiores Caracterices.....

9.Cuál sería el modelo de Celular que usted Escogería.

Nokia..... Samsung.....
I Phone..... Motorola.....
Sony Ericcson.....
Otros

10. Sus ingresos mensuales están comprendidos entre

20 a 100 101 a 300
301 a 500 501 a 700 700 en adelante

11. Al momento de adquirir un celular que aspectos Ud. toma en cuenta

PreciO Marca

Tecnología Internet Wifi Cámara

12. Que planes de telefonía celular usted prefiere.

Prepago
Pospago
Corporativo

13. Que servicios le gustaría que le proporcione su empresa de telefonía celular

Recargas

Servicio Técnico Monitoreo

Seguimiento personalizado Garantía