



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA IRCOSTEL CIA LTDA. CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2015”

AUTORA:

VERÓNICA ELIZABETH QUINTANA BARRAGÁN

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. Verónica Elizabeth Quintana Barragán, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autorizada su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Carlos Raúl García

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Elizabeth Quintana Barragán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Julio de 2016

Srta. Verónica Elizabeth Quintana Barragán

C.I 020215474-6

DEDICATORIA

A ti mi Dios que me has dado la vida y la sabiduría, perseverancia y fuerza para culminar mi carrera profesional el objetivo que tan anhelado, por acompañarme siempre en mi vida, a mi familia, mis padres que me han apoyado y guiado con sus consejos y apoyo en todo momento.

A mis hermanos por su apoyo y consejos, a mi esposo por su apoyo y constancia y amor le ha dado un toque especial a mi vida y a mi corazón.

En especial al ser que llego a ser el eje principal de mi vida mi hija Danna Rafaela, la luz de mis ojos y de mi corazón.

Verónica Elizabeth Quintana Barragán

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera profesional, a los docentes que impartieron sus conocimientos en el proceso de formación académica. En especial al Ing. Juan Carlos Castillo Moya, Director del trabajo de titulación a quien admiro por su conocimiento y colaboración en el presente trabajo de titulación además brindo su confianza y amistad.

Al Ing. Carlos Raúl García por su valiosa contribución para el desarrollo del presente trabajo y oportuna ayuda.

Verónica Elizabeth Quintana Barragán

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Diagnóstico	6
2.2.2 Análisis FODA	16
2.2.3 Diseño y Estrategias.....	18
2.2.4 Ventas	22
2.2.5 Técnicas de ventas	24
2.2.6 Matriz BCG.....	25
2.2.7 Motivación	27
2.3 IDEA A DEFENDER	33
2.4 VARIABLES	33
2.4.1 Variable Dependiente	33
2.4.2 Variable Independiente	33

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.5 RESULTADOS	38
3.5.1 Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los clientes internos.....	39
3.5.2 Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los clientes externos.....	50
3.5.3 Entrevista dirigida al Gerente General de IRCOSTEL CÍA. LTDA.....	57
3.5.4 Análisis de resultados	58
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	60
CAPITULO IV MARCO PROPOSITIVO.....	62
4.1 TITULO	62
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2.1 Antecedentes Históricos	62
4.2.2 Organización de la Empresa	64
4.2.3 Filosofía Institucional	68
4.2.4 Productos y servicios	68
4.2.5 Cultura organizacional de la empresa.....	71
4.2.6 Diagnóstico Estratégico de IRCOSTEL CIA. LTDA.....	71
4.2.7 Desarrollo y análisis de matrices del mercado.....	92
4.2.8 Estrategias.....	93
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna.....	12
Tabla 2 Matriz POAM Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz...	16
Tabla 3 Esquema de matriz FODA.....	18
Tabla 4 Estrategias Alternativas de Crecimiento Definidas e Ilustradas.....	20
Tabla 5 Pregunta sexo.....	39
Tabla 6 Importancia de la motivación	40
Tabla 7 Motivación por el trabajo.....	41
Tabla 8 Tipos de motivación en el trabajo.....	42
Tabla 9 Compañerismo y la unión entre los trabajadores.....	43
Tabla 10 Reconocimiento	44
Tabla 11 Ambiente de trabajo.....	45
Tabla 12 Opiniones o sugerencias del empleado.....	46
Tabla 13 Salario justo	47
Tabla 14 Sistema de motivacional	48
Tabla 15 Estrategias para vender	49
Tabla 17 Sexo	50
Tabla 18 Conoce a la empresa Ircostel Cía. Ltda.	51
Tabla 19 Servicios de la empresa Ircostel Cía. Ltda.....	52
Tabla 20 Productos Adquiridos	53
Tabla 21 Atención a clientes.....	54
Tabla 22 Nivel de atención	55
Tabla 23 Mejorar el servicio.....	56
Tabla 24 Productos y Servicios de IRCOSTEL CIA. LTDA.	68
Tabla 25 Inflación anual 2015	72
Tabla 26 Tasa de Interés Activa	74
Tabla 27 Tasa de Interés Pasiva.....	75
Tabla 28 Tasa de Desempleo	77
Tabla 29 Lista de Proveedores.....	80
Tabla 30 Matriz POAM Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio	84
Tabla 31 Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	85
Tabla 32 Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna.....	86

Tabla 33 Matriz de Fortalezas y debilidades	87
Tabla 34 FODA-ESTRATEGIAS	88
Tabla 34 FODA-ESTRATEGIAS	90
Tabla 35 Ventas en los años 2012-2015 Ircostel Cía. Ltda.	92
Tabla 36 Reducción de precios	106
Tabla 37 Ventas	109
Tabla 38 Datos Matriz BCG Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA.	110
Tabla 39 Resumen matriz BCG Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA.	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Factores Internos.....	11
Gráfico 2 Factores Externos	13
Gráfico 3 Herramienta BCG	26
Gráfico 4 Teoría de la Motivación.....	30
Gráfico 5 Encuesta tipo sexo	39
Gráfico 6 Importancia de la motivación	40
Gráfico 7 Motivación por el trabajo	41
Gráfico 8 Tipos de motivación en el trabajo.....	42
Gráfico 9 Compañerismo y la unión entre los trabajadores.....	43
Gráfico 10 Reconocimiento	44
Gráfico 11 Ambiente de trabajo.....	45
Gráfico 12 Opiniones o sugerencias del empleado.....	46
Gráfico 13 Salario justo	47
Gráfico 14 Sistema motivacional.....	48
Gráfico 15: Estrategias para vender.....	49
Gráfico 16 Sexo	50
Gráfico 17 Conoce a la empresa Ircostel Cía. Ltda.	51
Gráfico 18 Servicios de la empresa Ircostel Cía. Ltda.	52
Gráfico 19 Productos	53
Gráfico 20 Atención a clientes.....	54
Gráfico 21 Nivel de atención de la Empresa	55
Gráfico 22 Mejorar el servicio.....	56
Gráfico 23 Inflación Anual 2015	73
Gráfico 24 Tasa de Interés Activa	74
Gráfico 25 Tasa de Interés Pasiva.....	76
Gráfico 26 Tasa de Desempleo	78
Gráfico 27 Ventas años 2012-2015 Ircostel Cía. Ltda.....	93
Gráfico 28 Sistema Motivacional Movilpuntos.....	94
Gráfico 29 Sistema Motivacional Administrador	95
Gráfico 30 Sistema Motivacional-Registro de puntos	95
Gráfico 31 Sistema Motivacional-Registro de panes telefónicos.....	96

Gráfico 32 Sistema Motivacional-Registro de Planes	96
Gráfico 33 Sistema Motivacional-Premios	97
Gráfico 34 Sistema motivacional-Registro de premios	97
Gráfico 35 Sistema Motivacional-Edición de premios	98
Gráfico 36 Sistema Motivacional-Usuarios.....	98
Gráfico 37 Sistema motivacional-Registro de Usuarios	99
Gráfico 38 Sistema Motivacional- Edición de usuarios	99
Gráfico 39 Sistema motivacional-Vendedor.....	100
Gráfico 40 Página web de Ircostel Cía. Ltda.	102
Gráfico 41 Logo tipo.....	103
Gráfico 42 Afiche de promociones	103
Gráfico 43 Evento Ciudad Latacunga.....	104
Gráfico 44 Evento Ambato	104
Gráfico 45 Mejora de la Atención a los clientes.....	105
Gráfico 46 Entrega de equipos.....	108
Gráfico 47 Ventas para el 2016.	109
Gráfico 48 Matriz BCG de IRCOSTEL CÍA. LTDA.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a clientes internos.....	117
Anexo 2 Encuesta a clientes Externos	118

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico y diseño de estrategias para el incremento de ventas en la empresa Ircostel Cía. Ltda. Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el periodo 2015, con el fin de aumentar las ventas en la empresa y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Se realizó un diagnóstico aplicando el método del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el cual se evidencio la falta de motivación en el personal comercial, falta de capacitación, como principales problemas que provocaba la disminución de las ventas mensuales, es por ello que se procedió a la elaboración del diseño de un sistema motivacional llamado Movilpuntos, es un programa de incentivos que premia con puntos a la fuerza de ventas, además lleva un control del cumplimiento de las metas y objetivos, dirigido y enfocado al personal del área comercial, como estrategia para elevar las ventas que por cada venta del asesor se le acredita puntos canjeables para obtener a cambio premios, de esa manera motivar a los colaboradores y crear un ambiente de trabajo saludable, adecuado, confiable y así cumplir las metas establecidas. Como resultado a la implementación y capacitación de las estrategias como es el sistema motivacional Movilpuntos, se incrementó las ventas en el último trimestre del presente año y los colaboradores se encuentran motivados en las actividades que a diario desempeñan y brindan un servicio de calidad a los clientes satisfaciendo las necesidades y la empresa Ircostel Cía. Ltda. Mejoro su posicionamiento económico.

Palabras claves: SISTEMA MOTIVACIONAL. ESTRATEGIAS. INCREMENTO DE VENTAS. IMPLEMENTACIÓN. CAPACITACIÓN. METAS.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of current research is to carry out a strategies diagnosis for the sales increase in Ircostel Ltd. Company, Riobamba Canton, Province of Chimborazo, in 2015, in order to increase the sales in the company and satisfy the internal and external client. A diagnosis was done applying the FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), in which the lack of motivation was evidenced in commercial personal, lack of training like main problems that caused the reduction of monthly sales, for this reason the elaboration of a design of a motivational system called Movilpuntos, is an incentive program that reward with points to the sales force, it means that for each sales advisor, points redeemable are accredited in order to get rewards, in this way to motivate to the partners and creating a healthy labor environment, appropriate and trustworthy thus to fulfill with the targets set.

Like result to the implementation and training of strategies as is the motivational system Movilpuntos, the sales in the last quarter of current year and the parters are motivated in the daily activites and also they provide a quality service to the clients satisfying the needs and the Ircostel Ltd. Company improved its economic positioning.

Key Word: MOTIVATIONAL SYSTEM, STRATEGIES, INCREASE IN SALES, IMPLEMENTATION, TRAINING, GOALS.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado Diagnóstico y Diseño de estrategias para el incremento de ventas en la empresa IRCOSTEL CIA LTDA. Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo 2015, Empresa que se dedica a la comercialización de equipos de comunicación en la provincia de Chimborazo.

En el primer capítulo se desarrolló un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa, en el cual se evidencia y describe el problema, cuáles son sus antecedentes, formulación y delimitación del problema, se detalla la justificación al igual que se plantea tanto el objetivo general como los específicos para dar solución al mismo.

En el segundo capítulo se fundamentó la investigación a través de la conceptualización del marco teórico, el mismo que contendrá antecedentes investigativos, fundamentación teórica, base legal; además se planteó la hipótesis o idea a defender.

En el capítulo tres de la metodología se definieron las modalidades y tipos de investigación a utilizarse así como también se estableció la población y muestra de estudio, las técnicas y herramientas que se utilizarán para recolectar la información. Se realiza la tabulación, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los cuestionarios.

Se desarrolla el marco propositivo, compuesto por el tema, descripción de la institución; se propone un Diseño de un sistema motivacional como estrategia para el incremento de ventas como solución al problema de bajo volumen de ventas.

Al final del trabajo se realizan las conclusiones y anexos que sustentan el trabajo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de métodos, estrategias, motivación y estimulación a los empleados de la empresa, ha provocado un efecto de carácter negativo y de retraso, por lo que debido a esos problemas no se obtiene trabajadores motivados y con ánimos de realizar correctamente su trabajo que ha ocasionado baja producción en las ventas, pagos de sueldos atrasados y por ende menos ingresos, además se ha venido evidenciando estas falencias porque no existe un diseño adecuado de estrategias, la empresa se ha visto afectada económicamente.

Es por ello que nos hemos visto en la necesidad de diagnosticar cuales o que métodos y estrategias nos van ayudar a mejorar e incrementar el volumen de ventas e incentivar motivar a los trabajadores a realizar su trabajo de forma adecuada.

Para el desarrollo del proyecto se ha enfocado en la empresa IRCOSTEL CÍA. LTDA., del cantón Riobamba, donde se implementó un sistema motivacional como principal estrategia, además reducción de precios, nuevos canales de venta, entrega inmediata de productos y servicios y de esa manera lograr obtener buenos resultados con trabajadores entusiasmados motivados y en un ambiente adecuado de trabajo, satisfaciendo sus necesidades y en si satisfacer las necesidades de los clientes externos, mejorar el número de ventas he ingresos económicos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diagnóstico y diseño de estrategias incrementara las ventas en la empresa Ircostel Cía. Ltda.?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área: Talento humano y comercial

Aspecto: Diagnóstico y diseño de estrategias para el incremento de ventas.

Espacio: Se realizara en la empresa IRCOSTEL CIA LTDA. Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Periodo 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Se requiere de una investigación adecuada, realizar un diagnóstico de cuáles son los problemas que están afectando a la empresa para de esta manera saber que estrategias se deben implementar con el objetivo de tener trabajadores satisfechos en sus labores motivados, con el fin de incrementar las ventas y de la misma manera buenos ingresos económicos para la empresa, apoyando al desarrollo del país creando nuevas fuentes de trabajo desarrollo y crecimiento de la empresa, brindando una atención de calidad, calidez, eficiencia, eficacia, contribuyendo a existir un adecuado desarrollo en las actividades diarias del trabajador, obteniendo rentabilidad que permita la sostenibilidad y permanencia de la Empresa en el mercado.

Para ello luego de identificar los problemas se diseñaran diferentes estrategias de ventas, motivacionales, mercado, publicidad de productos, reducción de precios, mejora de equipos tecnológicos, entrega de productos y servicios a tiempo,

Con el diseño de un sistema motivacional como estrategia principal para el incremento de ventas va a mejorar los ingresos y los colaboradores trabajaran comprometidos con la empresa y se reducirá la rotación y despidos del personal, mejorando el ambiente de trabajo satisfaciendo las necesidades del cliente interno y externo.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la colaboración del departamento Comercial, Talento humano y Sistemas, dirigido al personal comercial asesores que laboran en la Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., quienes han manifestado su apoyo para brindar la información requerida en el desarrollo de la presente tesis. El resultado obtenido de este trabajo ayudará a su gerente en la toma de decisiones, su buen uso garantizará la efectividad en la consecución, optimización de los recursos y la eficacia en sus gestiones comerciales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar y diseñar estrategias para el incremento de las ventas en la Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., en el periodo 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico como medio de orientación y sustento de la presente investigación.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., en el periodo 2015.
- Diseñar las estrategias de ventas mediante un sistema motivacional que permitirán elevar el volumen de ventas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

02.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2014 por Maria Fernanda Colmont Villacres Erick Bernardo Landaburu Tifiño con el tema: Plan estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa Minza S.A distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil. Concluye que es necesario definir los objetivos de la compañía hacia todas las áreas de la misma, ya que el cumplimiento de dichas metas deben efectuarse a través de planes estratégicos que programen soluciones a los posibles problemas que se presentaran en Minza S.A al momento de implementar el plan Estratégico de manera que se pueda cumplir los objetivos deseados para obtener mejores resultados para la compañía.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2012 por Marco Antonio Carrasco Vallejo con el tema Planificación estratégica de marketing en la Empresa Latina Automotriz para incrementar el volumen de ventas y posicionarse en el mercado Norte del D.M Quito sector el Inca. Concluye que las estrategias planteadas en el plan de marketing buscan posicionar a la marca en la mente de los consumidores, con el objetivo de que se incremente la fidelidad hacia la empresa.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2011 por Herlinda Verónica Castro Ortiz con el tema Estrategias de publicidad y su incidencia en las ventas en las carrocías Patricio Cepeda Cia. Ltda. En la Ciudad de Ambato. Concluye que para poder implementar las estrategias se debe saber cómo está la competencia, ya que esto le ayudara mucho para que las probabilidades de tener distintas formas de encontrar el camino correcto al éxito sean más grandes y así cubrir el 100% del mercado.

Según las investigaciones realizadas en temas basados en estrategias es importante para el crecimiento de las empresas, ya que mediante estas la empresa mejorara la situación

en el mercado y de esa manera le permite plantearse objetivos y metas claras, y como resultado satisfacer las necesidades internas y externas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se apoya en la argumentación de varios autores en la que se sienten convencidos que las estrategias son parte importante y fundamental para la ejecución de este proyecto de investigación las mismas que van a aportar para que esta indagación sea realizada de la mejor manera.

2.2.1 Diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que estos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

2.2.1.1 Diagnóstico Empresarial

A continuación se analiza cada una de las denominaciones citadas:

Diagnóstico Empresarial: utilizada por el Dr. Martín Flor Romero (2006), en su libro "Organización y Procesos Empresariales". Lo define como: el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos".

Se ha detectado una importante diferencia entre organización y empresa, dos términos que muchas veces son utilizados como sinónimos pero en realidad tienen significados que no pueden ser igualados. Existen muchas definiciones de organización y empresa, casi tantas definiciones hay como autores de libros sobre organización y administración. Se coincide con lo expresado por Juan Gerardo Garza Treviño (1999), cuando expresa: "Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia".

Por lo que la empresa es una modalidad específica de organización, en donde su finalidad es netamente económica; en otras palabras, busca el lucro. Enfatiza que todas las empresas son organizaciones, pero no por eso todas las organizaciones son empresas. La organización viene a representar el género, y la empresa es una especie del complejo mundo de las organizaciones.

2.2.2.2 Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico Organizacional: utilizada por Harold Koontz (1998) en su libro "Administración, una perspectiva global", como una de las etapas del Desarrollo Organizacional (DO). Cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (*directivos y el experto*) en la necesidad de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación.

El citado autor amplía: "El proceso común del Desarrollo Organizacional (DO) incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio".

La expresión Diagnóstico Organizacional da a entender que estudia a la organización, pero queda la duda si toma en cuenta el medio en donde ésta se desarrolla. En otras palabras, dentro de la expresión no menciona si el estudio incluye y toma en cuenta el ambiente externo para su evaluación. La complejidad organizacional y su relación con el ambiente externo hacen que la misma deba ser analizada teniendo en cuenta el contexto.

2.2.2.3 Diagnóstico Situacional

Diagnóstico Situacional: utilizado por Mario Héctor Vogel (2006). Por lo mencionado por Idalberto Chiavenato (2006), el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada enfoque situacional o contingencial, que es

una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón.

Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

El ambiente estable es el ambiente que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser permanente, no porque no se quiera sino más bien porque lo único constante es el cambio, y por más pequeño que este sea siempre genera un cambio en la organización.

Diagnóstico Situacional por considerarse más abarcador, ya que toma en cuenta el ambiente interno, el entorno inmediato y ambiente externo de la organización.

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

Milan Kubr (2002) considera que, a veces el diagnóstico es considerado como la simple tarea de reunir, clasificar y analizar una gran cantidad de datos, inclusive muchos de los cuales no tienen relación alguna con el objetivo perseguido. Sin embargo, esto puede ser una simple pérdida de tiempo y esfuerzo si es que no se lo realiza en base a los objetivos formulados. Los datos son importantes, es más la construcción del diagnóstico requiere de datos y hechos, pero también es cierto que:

1. el diagnóstico es mucho más que una simple recopilación y análisis de datos;

2. el diagnóstico puede ser efectivo si es que se trabaja con determinados datos, elegido con criterio y coherencia; y
3. el diagnóstico debe contestar una batería de preguntas en forma imparcial y con la mayor claridad posible para que el investigador pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Su objetivo es exactamente el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema que influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

Como lo menciona Milan Kubr (2002), la decisión a ser tomada es lo más importante para una organización. Los conocimientos acerca de la situación pueden minimizar el margen de error en la toma de decisiones. Así también como ya se ha expresado más arriba, el querer saberlo todo va en contra de la organización, porque el tiempo en que se incurre para el manejo de una cantidad inmensa de datos, genera una ventaja competitiva para los competidores, y estos pueden aprovecharla a su favor.

Teniendo en cuenta la importancia de realizar un Diagnóstico Situacional es necesario establecer la forma en que se va a llevar a cabo el mismo, para lo cual se ha investigado sobre las propuestas presentadas por varios teóricos y consultores de cómo obtener un diagnóstico efectivo, acorde a las necesidades y objetivos propuestos. En este sentido, el Diagnóstico Situacional:

- a) Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- b) Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.

- c) No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues cada autor pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- d) Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- e) No incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente.

2.2.2.4 Diagnóstico Estratégico

Según Chiavenato, en el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

¿Qué es el diagnóstico interno?

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.

¿Cómo se utiliza la matriz PCI?

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

Gráfico 1 Factores Internos



Fuente: Chiavenato

¿De qué trata la matriz de PCI?

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área o áreas a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz de PCI.

¿Cómo elaborar una matriz de PCI?

La matriz de PCI se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.

2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

Tabla 1 Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna

Matriz PCI									
Factores Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	X						X		

Fuente: Idalberto Chiavenato
Elaborado por: Veronica Elizabeth Quintana Barragan.

¿Qué es el diagnóstico Externo?

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoria externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

Gráfico 2 Factores Externos



Fuente: Idalberto

Macroentorno: fuerzas externas y no controlables por la empresa. Para analizarlos tenemos que tener en cuenta:

- Entorno demográfico: tiene en cuenta el crecimiento de población mundial, la dimensión y composición de los núcleos familiares y la diversidad étnica i movimientos migratorios de la población
- Entorno económico: tiene en cuenta el nivel de distribución de la renda, el tipo de interés el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía.
- Entorno sociocultural: tiene en cuenta la incorporación progresiva de la mujer al trabajo y la difusión de patrones culturales.
- Entorno medioambiental: tienen en cuenta la sensibilización medioambiental de la población.
- Entorno tecnológico: tiene en cuenta los nuevos productos y procesos, la obsolescencia de los productos y los cambios en el mix de marketing originados en internet.
- Entorno político y legal

Microentorno: Para que el marketing tenga éxito es importante una relación estrecha entre los diferentes agentes del microentorno. Los elementos principales son:

- El mercado: Tendremos en cuenta tanto el mercado actual como el mercado potencial.
- Los proveedores: Se recomienda una buena gestión de compras y aprovisionamiento de las materias necesarias, además de una buena relación.
- Los intermediarios: son necesarios cuando una organización se dirige a un número elevado de consumidores que están repartidos en una amplia área geográfica (mayoristas y detallistas)
- La competencia: Formada por el conjunto de empresas que intentan satisfacer la misma necesidad que nuestra empresa. En este punto nos conviene hacer un análisis minucioso de la competencia mediante los pasos siguientes:
 - Identificar los competidores
 - Identificar la situación competitiva de los competidores
 - Objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles de los competidores.

¿De qué trata la matriz de POAM?

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando como puede impactar en ella misma.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo

- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz POAM.

¿Cómo elaborar una matriz de POAM?

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM. .

Tabla 2 Matriz POAM Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz

Matriz POAM									
Factores Capacidades	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	X						X		
		X					X		

Fuente: Idalberto Chiavenato
 Elaborado por: Veronica Elizabeth Quintana Barragan.

2.2.2 Análisis FODA

"Análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. La identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas; 10 que en su conjunto se denomina FODA. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas."

El análisis FODA, Le permite a toda empresa conocer mejor su funcionamiento interno y formarse un panorama externo, 10 que afecta 0 ayuda al desarrollo de la misma. La adecuada combinación de las diversas estrategias que se pueden dar con cada uno de los componentes que conforman el FODA contribuye a una mejor organización de actividades de una empresa.

2.2.2.1 Elementos del FODA

Este análisis que permite visualizar la situación actual de una empresa, se compone de cuatro elementos principales que permiten obtener un diagnóstico preciso de una situación empresarial para la toma de decisiones.

F= FORTALEZAS, es de orden interno y le incumbe todo lo relacionado con los procesos, recursos disponibles, seguridad y experiencia de la empresa en el mercado. Se clasifican en: comunes, es decir las que poseen varias empresas; distintivas, poseídas por pocos competidores; de imitación, son grandes capacidades que pueden ser copiadas y mejoradas de otras empresas.

O= OPORTUNIDADES, es de orden externo que se traducen en facilidades, ventajas o circunstancias potenciales que ofrece el mercado, el sector y el mundo profesional.

D= DEBILIDADES, es de orden interno, representan deficiencias que impiden el normal desarrollo y crecimiento de la empresa.

A= AMENAZAS, es de orden externo y representa riesgo y peligro para la empresa o proceso.

2.2.2.2 Matriz FODA

Es una herramienta utilizada para el análisis de situaciones empresariales, en la cual se ubican como factores internos de la organización, las fortalezas y debilidad y como factores externos, las oportunidades y amenazas.

Tabla 3 Esquema de matriz FODA

	Factores internos	
Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

Fuente: Joaquín Casanovas Sanz

Elaboración: Verónica Quintana

2.2.3 Diseño y Estrategias

2.2.3.1 Estrategia

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición.

Diferentes autores la definen como:

a. Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

b. Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

c. Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Me identifico con el autor Kenneth Andrews que menciona que una estrategia es un conjunto de planes, objetivos, metas encaminadas a realización de un negocio, además la estrategia es la implementación de medidas que se toman dentro de una empresa sea pública o privada con el objetivo principal de mejorar el aspecto ya sea económico o laboral con metas o propósitos de satisfacer necesidades del cliente interno y externo de la empresa, las estrategias son aplicadas no solo dentro de una empresa si no en todo ámbito como puede ser en el aspecto político con un propósito.

2.2.3.2 Tipos de Estrategia

Hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

- 1. Intensivas:** Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- 2. Integrativas:** Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- 3. Diversificadas:** Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- 4. Otras:** Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Tabla 4 Estrategias Alternativas de Crecimiento Definidas e Ilustradas

Estrategia	Definición	Ejemplo(algunos hipotéticos)
Integrativas: Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt – Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald’s compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fábrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Gettypor la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
Intensivas: Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh
Diversificadas: Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.

Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina.
----------------------------	---	---

Fuente: FRED, DAVID R - "Conceptos de Administración Estratégica", 2008
 Elaborado por: Verónica Quintana

La estrategia como relación permanente con el entorno.

Especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

- 1.- Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
- 2.- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- 3.-Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

Diseño de Estrategias

Estrategia a nivel corporativo. Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

- 2.-Estrategia de negocios. A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor

posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

2.2.4 Ventas

Conozca a profundidad cuál es la definición de venta, según diversos autores.

Según Iván Thompson la venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial, de *venta*, conozcan la respuesta a una pregunta básica pero fundamental:

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"

Los tipos de ventas

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, entre ellos están:

a) Desde el punto de vista del fabricante se pueden distinguir 2 tipos de ventas:

1. Ventas directas: Las empresas utilizan su propia fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el difícil problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes

2. Ventas indirectas: Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión y no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante.

b) En cuanto a las clases de ventas según el tipo de cliente, se encuentran:

1. Mayoreo: Es aquella que se realiza en cantidades importantes, generalmente a otros comerciantes. La venta al por mayor o el mayorista no venden al detalle (al por menor menudeo) es decir, por unidades. El mayorista no vende al consumidor final o público en general. Ejemplo: Fabricantes tales como: Palmolive, Nestle, Fisher Price, Danone, La Costeña, etc.

2. Menudeo: Las ventas realizadas al consumidor final para su uso comercial o personal, realizando presentaciones de sus productos en más de una pieza o en cantidades mayores de las manejadas por los minoristas. Por lo que es necesario poseer en una variedad de mercancías conocidas y prestigiadas. Ejemplo: Cosco, Smar & Final, Office Depot, Distribuidora el Florido, etc.

3. Detallista: Es la venta realizada al consumidor final para uso no comercial; aunque la mayor parte de este tipo de ventas se llevan a cabo a través de las tiendas al detalle y es necesario estar apoyado por una gran variedad de mercancías conocidas y prestigiadas. Ejemplo: Soriana, Dorian"s, Comercial mexicana, Calimax, Wall Mart, entre otros.

4. Industriales y profesionales: Por lo regular la efectúa en forma directa el productor y requiere de una buena planeación y preparación de los vendedores ya que se va a tratar con expertos. Es la venta que se realiza de productor a productor.

5. Particulares: Es la que va dirigida al consumidor final de los artículos que se comercializan, la pueden ejercer directamente al productor o alguno de sus intermediarios. Ejemplo: Los artículos que poseen los logotipos de las empresas que van a complementar a los que se comercializan; tales como servilletas, vasos, tenedores, etc. o los insumos tales como carne, papas, aderezos, etc.; de empresas como: McDonalds, Carl's Jr, Jack in the Box, por mencionar algunas.

2.2.5 Técnicas de ventas

Gran parte de la problemática que deben manejar los gerentes (elaborar las políticas para administrar las cuentas, elegir los criterios de selección para controlar a más vendedores y diseñar programas más eficaces de capacitación) requiere que conozcan las diversas técnicas de ventas. Es muy probable que existan tantas variantes de la forma de realizar las presentaciones de ventas como diferencias existen en los vendedores. Sin embargo, casi todas las técnicas de ventas antes descritas caben dentro de alguna de las siguientes cuatro orientaciones filosóficas generales para tratar con los clientes:

1. La técnica del estímulo-respuesta: La venta se fundamenta en la idea de que todo estímulo produce una respuesta. Así, los nuevos vendedores aprenden lo que deben decir (estímulo) y lo que probablemente contestarán los compradores, probablemente, en muchas circunstancias (la respuesta). En un modelo de estímulo-respuesta debidamente planeado, se conocen casi todas las respuestas que implican una negativa a comprar.

2. La técnica de los estados de ánimo: La venta está fundamentada en la idea de que la mente del consumidor pasa por varias etapas sucesivas antes de decidir hacer una compra. Se deriva del modelo **AIDA** de la persuasión, el cual resalta que, para poder realizar una venta, los mensajes de promoción deben llamar la Atención del cliente, captar su Interés, después su Deseo y estimular su Actuación.

3. La técnica de la satisfacción de las necesidades: En comparación con las dos técnicas anteriores, está es más compatible con la filosofía moderna de marketing, que destaca el servicio al cliente más que el producto por vender. Con esta técnica las necesidades del cliente son el punto de partida para hacer una venta. La tarea del

vendedor es identificar las necesidades del posible comprador, hacer que adquiera conciencia de esas necesidades y, de ahí, convencerlo de que el producto o servicio satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otra opción.

4. La técnica de la solución de un problema: También denominadas "ventas consultivas", son una extensión lógica de la técnica de satisfacción de necesidades. Las dos están orientadas al cliente, y el representante de ventas se concentra en las necesidades individuales del posible comprador. Con esta técnica, el vendedor va más allá, ayudando al cliente en perspectiva e identificar varias soluciones, a analizar sus ventajas y desventajas y a elegir la mejor.

2.2.6 Matriz BCG

Henderson, Bruce D. (1973). La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el *Boston Consulting Group* en la década de 1970 y publicada¹ por el presidente de la citada consultora, Bruce D. Henderson, en 1973. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Descripción de la Herramienta

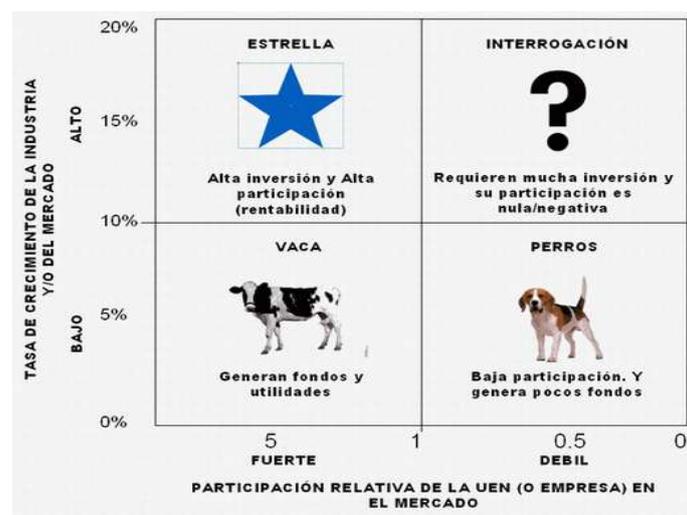
Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el

mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- **ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (*Unidad estratégica de negocio*) se convierta en *Vaca*.
- **INTERROGANTE.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una *Estrella* o en un *Perro*.
- **VACA.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas *Estrellas*.
- **PERRO.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

Gráfico 3 Herramienta BCG



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

2.2.7 Motivación

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004).

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano

(Chiavenato, 2001):

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se

perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2001).

2.2.7.1 Teorías de la Motivación

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste. Así también existen otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación (Robbins, 2004; Davis Newstrom, 2000; Schein, 2004).

Teoría de Maslow

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización

y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida de la siguiente forma (Arias, Heredia, 2004):

• **Necesidades Primarias**

a) Necesidades Fisiológicas: Conocidas también como necesidades biológicas o básicas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.

b) Necesidades de Seguridad: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

• **Necesidades Secundarias:**

a) Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.

b) Necesidad de Autorrealización: El ser humano, por su ida en sociedad, requiere comunicase con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo.

Gráfico 4 Teoría de la Motivación



Fuente: investigación

Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores también conocida como Teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004):

a) Factores Higiénicos: Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

b) Factores Motivacionales: Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

Teoría de Alderfer

Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

En las necesidades de *Existencia* se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de *Relación*, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes.

Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de *Crecimiento* constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse (Robbins, 2004). Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins, 2004).

2.2.7.2 La Motivación Laboral.

La motivación laboral es el producto de la interacción del individuo con cierta situación, constituida por factores capaces de impulsar, mantener y orientar la conducta a lograr un objetivo, es decir la motivación orienta a satisfacer la necesidad.

Esta tiene su origen en el viejo mundo europeo (1700) cuando los ancestrales talleres de artesanos pasaron a convertirse en fábricas cuya producción estaba a cargo de un gran número de personas quienes operaban las diversas maquinarias que en ella funcionaban; la relación entre artesano y auxiliares comenzó a tornarse difícil, debido a la diversidad de pensamientos que existían en la fábrica lo que hacía cuesta arriba la coordinación y asignación de las tareas que se debían ejecutar, influyendo esto más tarde en el declive de la producción, apatía por el trabajo, desmotivación y conflicto entre otros. (Madruga, 2010).

En el ámbito del trabajo (Robbins, 1998) define la motivación laboral como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Aplicado al ámbito del trabajo, (Davids y Newstrom 1993) sostienen que los empleados al principio se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego enfocarse en las de relación, persiguiendo la comprensión de sus superiores, subalternos. Por último se centrará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

Todo esto trajo como consecuencia la puesta en práctica de estrategias que permitieron solventar las diferencias entre los patronos y las necesidades de sus trabajadores. De tal manera se dice que los administradores deben motivar a sus subordinados, para que estos actúen de manera determinada (Koontz, 1978).

2.3 IDEA A DEFENDER

Con el diagnóstico y diseño de estrategias implementados incrementará el volumen de ventas de la Empresa Ircostel Cía. Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Dependiente

Variable	Definición	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Dependiente				
Incrementará el volumen de ventas	Consiste en elevar el volumen de ventas mediante objetivos, tácticas para obtener beneficios económicos y satisfacción.	Metas mensuales N° de ventas mensuales Malas ventas	Entrevistas Observación	Capacitación Colaboradores

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

2.4.2 Variable Independiente

Variable	Definición	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente				
Diagnóstico y diseño de estrategias motivacionales	Mediante un análisis situacional actual se detecta las falencias y por medio de ello llegar a crear estrategias para cumplir un objetivo.	Procesos Métodos Procedimientos Grados de cumplimiento Políticas Protocolos	FODA	Formulario de preguntas

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Modalidad

Esta investigación es el proceso con enfoque cualitativo y cuantitativo que utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas, aplicando la observación y evaluación con el propósito de establecer una realidad.

Cualitativa

La investigación cualitativa que permite la recolección de datos, interpretación y análisis de datos. La investigación es de tipo cualitativo puesto que se desarrolló un análisis de todos los recursos disponibles de la empresa en las áreas administrativas, financiera, comercial, para que se puedan lograr los objetivos previamente establecidos y de esta manera aplicar estrategias para incrementar el volumen de ventas.

Cuantitativa

Esta investigación también se aplica el tipo cuantitativo basado en datos numéricos obtenidos al aplicar las encuestas a clientes internos y externos, para determinar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se aplicará una investigación de campo que constituye un proceso sistemático con recolección, procedimiento, análisis de información basado en una estrategia en el lugar que se producen los acontecimientos, a fin de recolectar información a través de encuestas, entrevistas y observación directa. A través de esta se podrá obtener datos relevantes directamente de los involucrados de este estudio a demás

esta información provechosa será obtenida a través de material escrito (oficios, documentos del convenio, libros, internet y datos similares disponibles).

Observación directa

Se establecerá un contacto directo entre el investigador- realidad, efectuando de forma directa en la empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., obteniendo datos necesarios por medio de cuestionarios para realizar el debido diagnóstico administrativo.

Investigación de campo

Se elaboró una encuesta, dirigida al cliente interno cliente externo de la empresa que ayudará en la obtención de datos para la elaboración de la situación actual de la empresa y desarrollar estrategias motivacionales para el mejoramiento de la misma.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Determinación de la unidad de estudio

En la Empresa Ircostel Cia. Ltda.

Universo o población

La población que se tomará en cuenta para la investigación es el capital humano de toda la empresa, los cuales corresponden a 30 asesores comerciales.

Se aplicara a 30 asesores comerciales que laboran en la empresa, estarán sujetos a la intervención del proceso de investigación, según su criterio referente a la situación que viven día a día en su labor cotidiana, sus necesidades y exigencias que de tal manera permita identificar que estrategias se deben aplicar. Además a los clientes externos se considera la población Activa de la Provincia Chimborazo, Cantón Riobamba 225000,00 habitantes.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

Dónde:

N	<i>Población</i>	225000
σ^2	<i>Desviación estándar de la población</i>	0,5
E	<i>margen de error</i>	0.05
Z	<i>Nivel de confianza</i>	1,96
n	<i>Muestra</i>	?

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{(225000 * 0,5^2 * 1,96^2)}{(225000 - 1) * 0,05^2 + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{216090}{(224999) * 0,025 + (0,25 * 3,8416)}$$

$$n = \frac{216090}{562,50 + 0,9604}$$

$$n = \frac{216090}{563,46}$$

$$n = 383$$

Se aplicara a 383 clientes de la empresa que estarán sujetos a la intervención del proceso de investigación, según su criterio referente a sus necesidades y exigencias que de tal manera permita identificar que estrategias se deben aplicar.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos, técnicas e instrumentos

Método Científico: Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables.

- La aplicación de este método o por que se parte de una observación y formulación del problema, tomando en consideración la idea a defender y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados necesarios y efectivos para lograr lo deseado.

Técnica

Encuesta.- esta técnica se realizara a través de un formulario de preguntas dirigido a los asesores comerciales que integran la empresa, para conocer el grado de procedimientos que aplican al momento de realizar una venta.

Las preguntas con las que consta la encuesta son de fácil entendimiento, claras y breves para que el encuestado pueda responder fácilmente y poder llevar a cabo la tabulación de las respuestas, se realizaran preguntas cerradas para que sean rápidas y exactas al contestarlas.

Instrumento

Cuestionario

Técnica

Observación.- esta técnica se realiza mediante el uso de los sentidos.

- Esta la realizare mediante visitas a la organización para determinar cierta información de la investigación.

Instrumento

Guía de observación

Entrevista

Consiste en obtención de información oral de parte de una persona lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

Instrumento

Guía de entrevista.

3.5 RESULTADOS

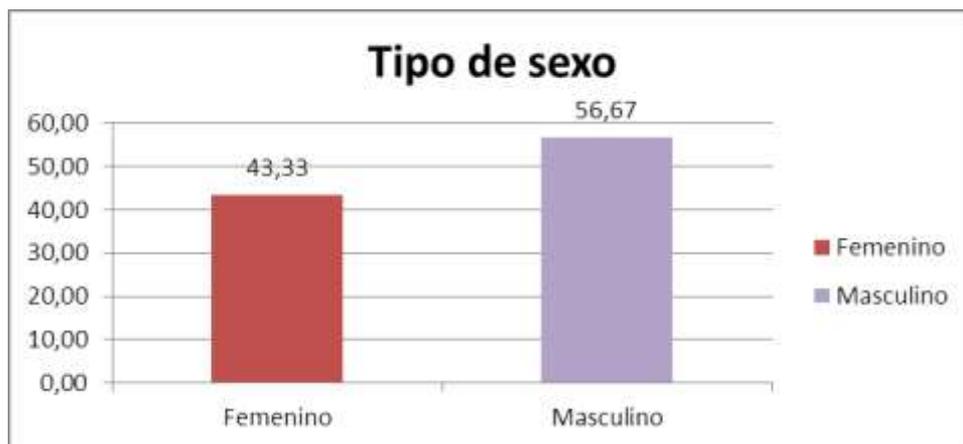
3.5.1 Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los clientes internos.

Tabla 5 Pregunta sexo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Femenino	13	43,33%
Masculino	17	56,67%
Total	30	100%

Fuente: Ircostel Cía. Ltda.
Encuestadora: Verónica Quintana

Gráfico 5 Encuesta tipo sexo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

En la Empresa Ircostel Cía. Ltda. Cuenta en asesores comerciales cuenta con el 43% son mujeres y el 56.67% son de sexo masculino.

1. ¿Usted cree que es importante la motivación?

Tabla 6 Importancia de la motivación

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	30	100,00%
NO	0	0,00%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 6 Importancia de la motivación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 100% de los colaboradores mencionan que es importante la motivación en la empresa para la consecución de las actividades laborales.

2. -¿Usted es motivado en su empresa por el trabajo que realiza?

Tabla 7 Motivación por el trabajo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	2	6,67%
NO	28	93,33%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 7 Motivación por el trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 6.67% menciona que si es motivado por el trabajo que realiza y el 93.33% dice que no es motivado.

3.- ¿Cómo cree usted que debe ser motivado?

Tabla 8 Tipos de motivación en el trabajo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Económicos	23	76,67
Premios	1	3,33
Capacitaciones	1	3,33
Ascensos	5	16,67
Total	30	100,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 8 Tipos de motivación en el trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

Mediante la encuesta el 93.33% piensa que debe ser motivado económicamente, el 3.33% mediante premios y mientras que el 3.33% debe ser motivado mediante capacitaciones.

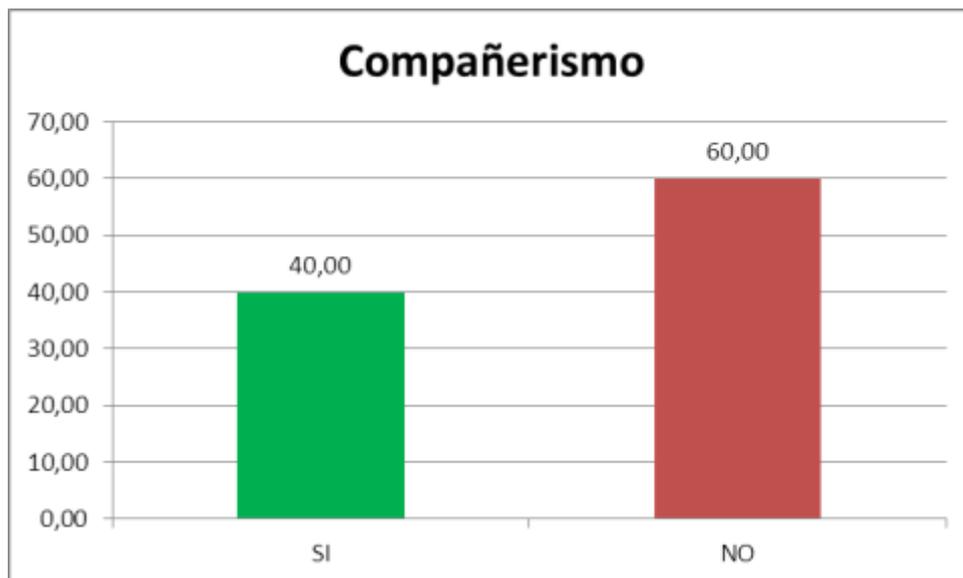
4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Tabla 9 Compañerismo y la unión entre los trabajadores

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	12	40,00%
NO	18	60,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 9 Compañerismo y la unión entre los trabajadores



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 40% menciona que si se fomenta el compañerismo y unión de compañeros mientras que el 60% dice que no existe unión y compañerismo.

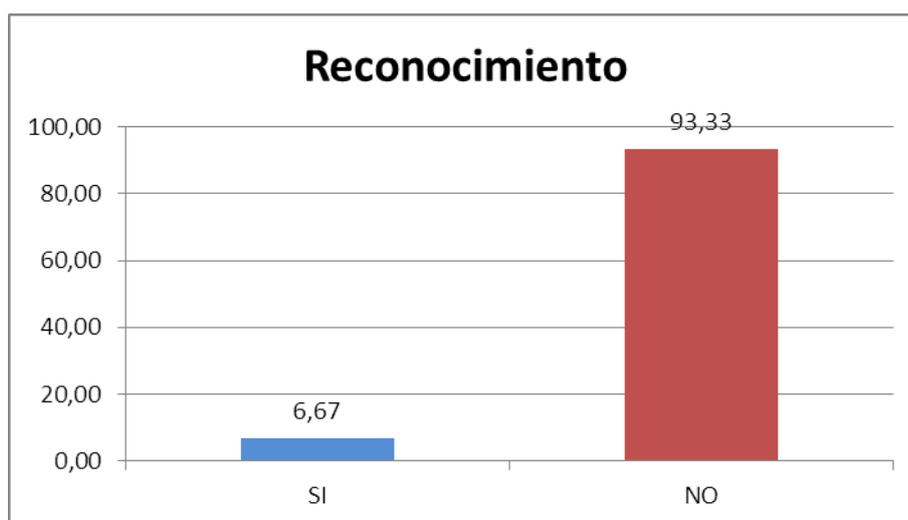
5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

Tabla 10 Reconocimiento

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	2	6,67%
NO	28	93,33%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 10 Reconocimiento



Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

Consideran que el 6.67% si reciben un reconocimiento a la labor que realiza por parte de los compañeros y jefes, mientras que el 93.33% no son reconocidos.

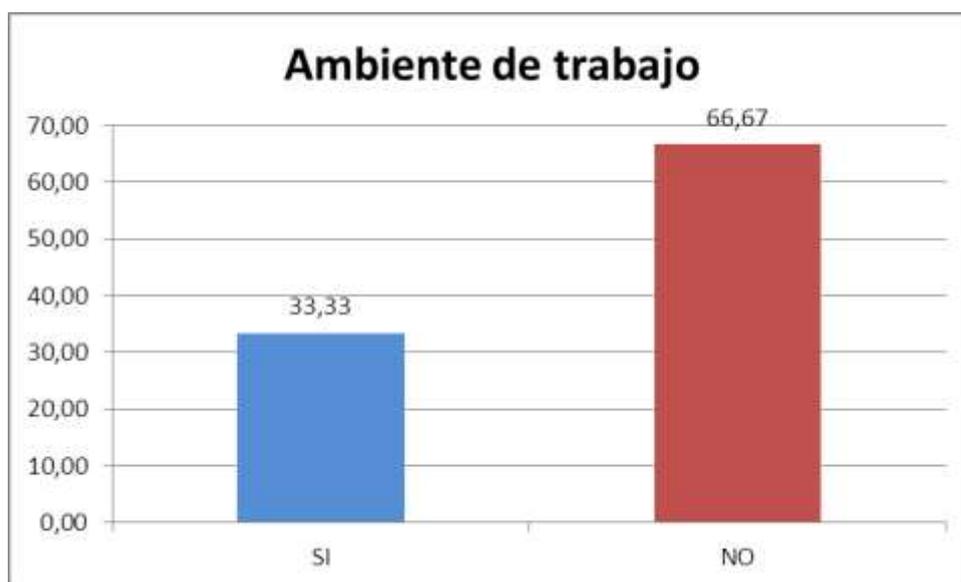
6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas comerciales?

Tabla 11 Ambiente de trabajo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	10	33,33%
NO	20	66,67%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 11 Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

33.33% de los colaboradores mencionan que si es adecuado el ambiente de trabajo para trabajar, mientras que el 66.67% que el ambiente no es propicio para laborar.

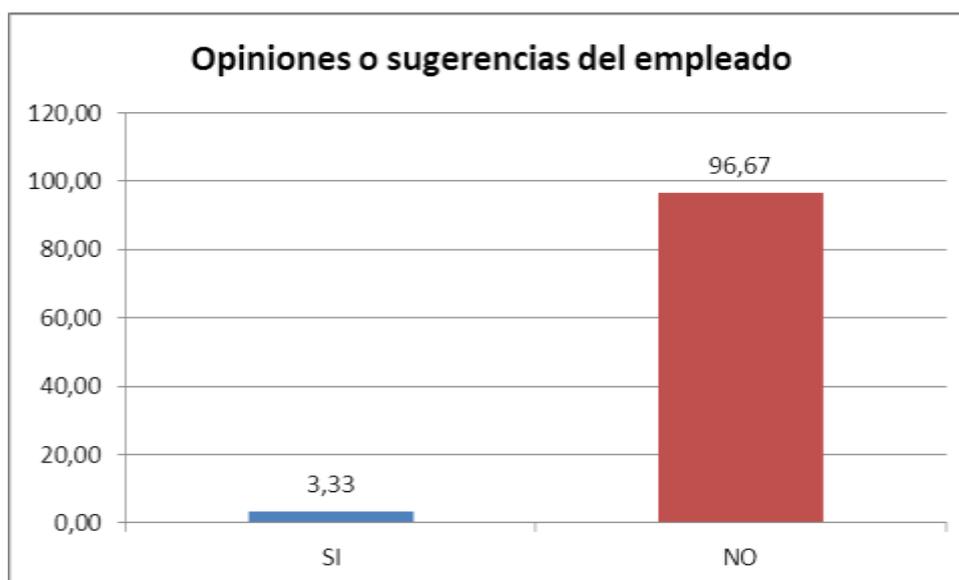
7) ¿Piensa que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

Tabla 12 Opiniones o sugerencias del empleado

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	1	3,33%
NO	29	96,67%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 12 Opiniones o sugerencias del empleado



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 96.67% mencionan que no es tomado en cuenta las opiniones que brindan para mejorar las ventas y el 33.33% si se toma en cuenta los opiniones, para la toma de decisiones.

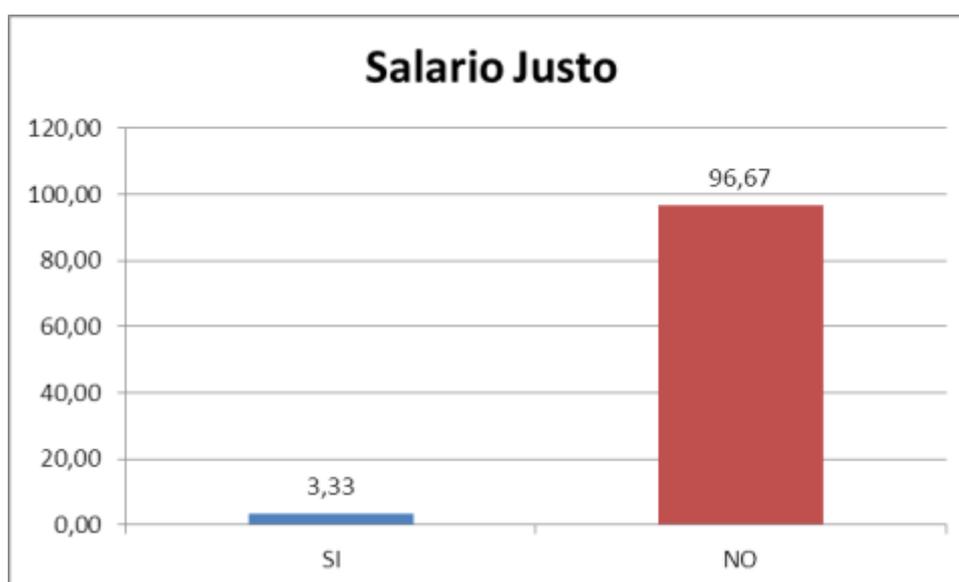
8) ¿Cree que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

Tabla 13 Salario justo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	5	16,67%
NO	25	83,33%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 13 Salario justo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 83.33% menciona que el salario recibido por el trabajo realizado no es justo mientras que el 16.67% si es justo, por el trabajo que realiza.

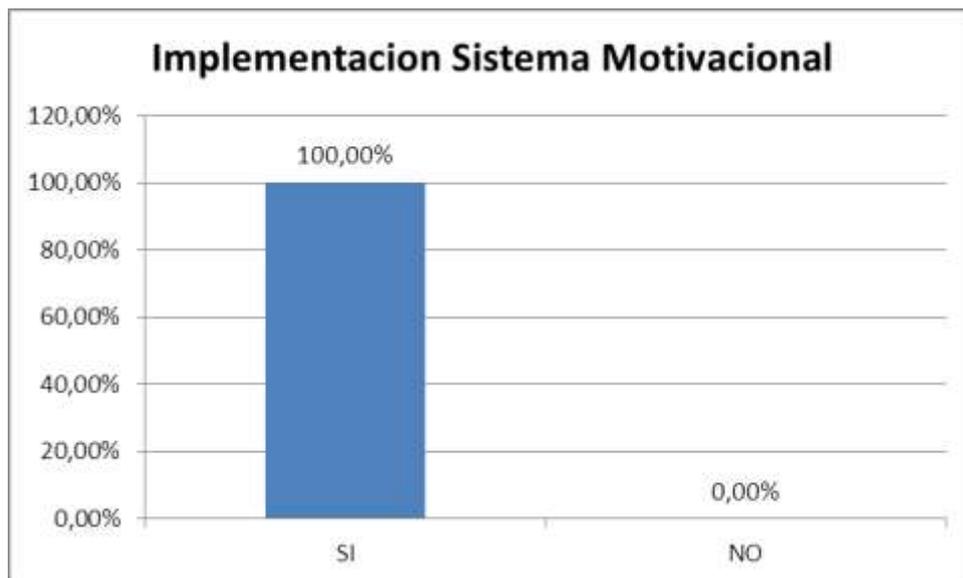
9.- ¿Usted desearía que se implemente en la empresa un sistema motivacional en el cual se tome en cuenta todo su esfuerzo laboral de una manera justa?

Tabla 14 Sistema de motivacional

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	30	100,00%
NO	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 14 Sistema motivacional



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 100% está de acuerdo que se realice un sistema motivacional, con el fin de mejorar las ventas y los ingresos económicos en la empresa.

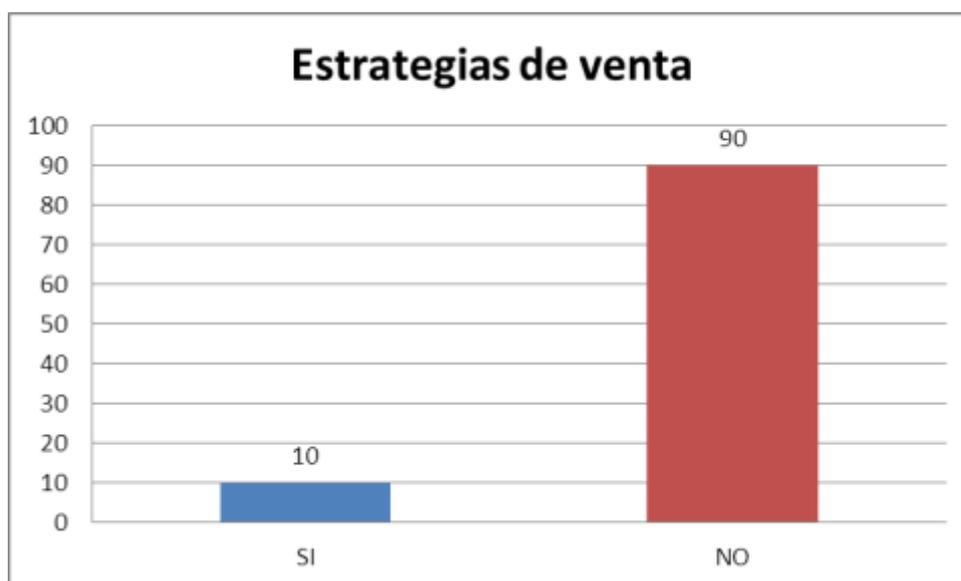
10.- ¿Cree usted que las estrategias que utiliza le ayuda a vender más de un producto?

Tabla 15 Estrategias para vender

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
SI	3	10,00
NO	27	90,00
Total	30	100,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 15: Estrategias para vender



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Interpretación

El 90% dice que las estrategias aplicadas para efectivizar una venta no son las correctas ya que no pueden cerrar la venta, la falta de seguridad mientras que el 10% si lo realiza.

3.5.2 Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los clientes externos.

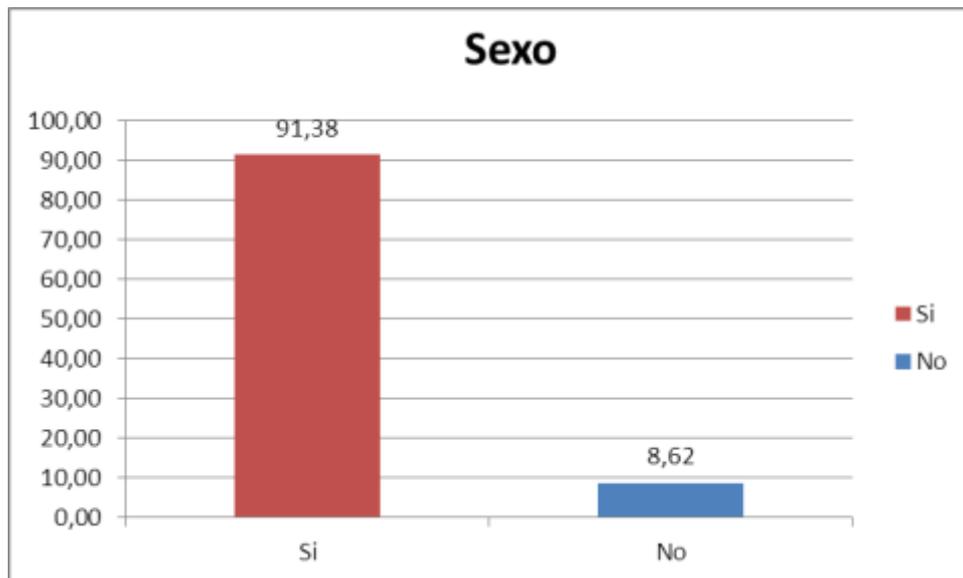
1.- ¿Sexo?

Tabla 16 Sexo

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Femenino	223	58,22%
Masculino	160	41,78%
Total	383	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 16 Sexo



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

El 58, 22% que respondieron a la encuesta realizada son de sexo femenino y el 41,78 por ciento al sexo masculino.

2.- ¿Conoce Usted la Empresa IRCOSTEL CÍA. LTDA.?

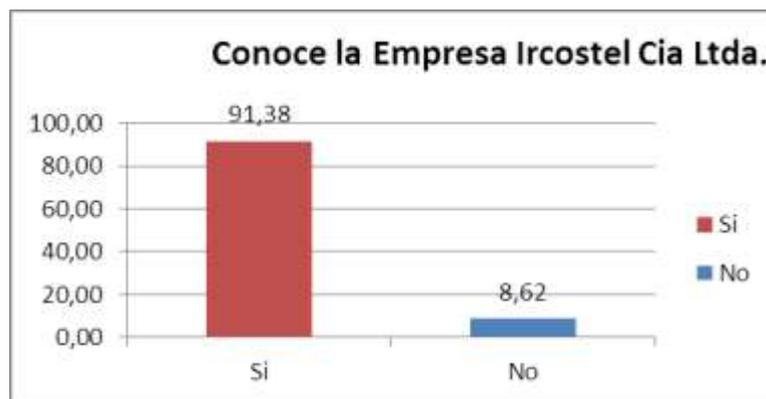
Tabla 17 Conoce a la empresa Ircostel Cía. Ltda.

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	350	91,38
No	33	8,62
Total	383	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 17 Conoce a la empresa Ircostel Cía. Ltda.



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

El 91,38% de las personas encuestadas respondieron positivamente a que conocen la empresa Ircostel mientras que el 8,62 por ciento respondieron a que no conocen la misma.

3.- ¿Conoce los servicios que brinda la Empresa IRCOSTEL CÍA. LTDA.?

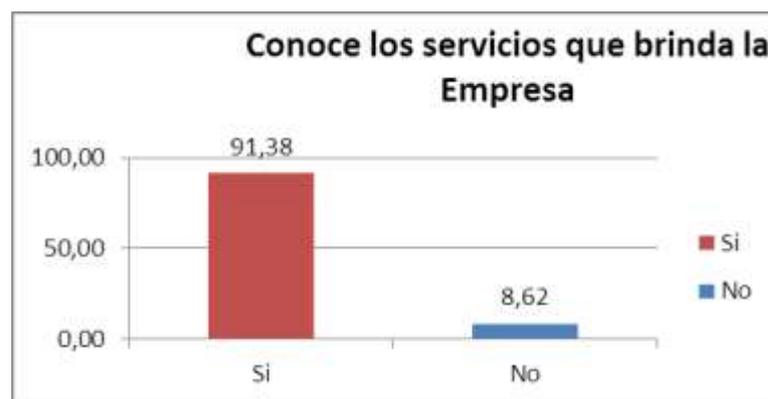
Tabla 18 Servicios de la empresa Ircostel Cía. Ltda.

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	350	91,38
No	33	8,62
Total	383	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 18 Servicios de la empresa Ircostel Cía. Ltda.



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

El 91,38% de los encuestados respondieron a que si conocen los servicios que brinda la empresa mientras que el 8,62 por ciento responde que no conocen los servicios brindados.

4.- ¿Qué productos ha adquirido usted?

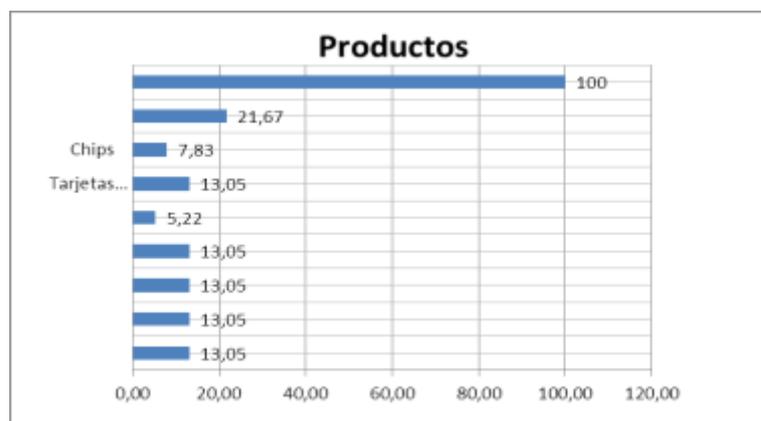
Tabla 19 Productos Adquiridos

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Teléfonos móviles	50	13,05
Planes telefónicos	50	13,05
Internet	50	13,05
Plan tv	50	13,05
Telefonía fija	20	5,22
Tarjetas prepago	50	13,05
Chips	30	7,83
Pines	83	21,67
Total	383	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 19 Productos



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

Los productos y servicios brindados por la Empresa Ircostel Cia Ltda. Son adquiridos con la finalidad de satisfacer sus necesidades observando además que los planes de telefonía móvil, internet y tarjetas prepago son adquiridos con más frecuencia.

5.- ¿Cómo cree usted que es la atención que brindan a los clientes?

Tabla 20 Atención a clientes

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Excelente	80	20,89
Bueno	80	20,89
Regular	120	31,33
Pésimo	103	26,89
Total	383	100,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 20 Atención a clientes



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

Nos podemos dar cuenta que está en cuenta realizada con respecto a esta pregunta el 31,33% piensa que la atención es regular.

6.- ¿Califique como fue el nivel de atención en la empresa?

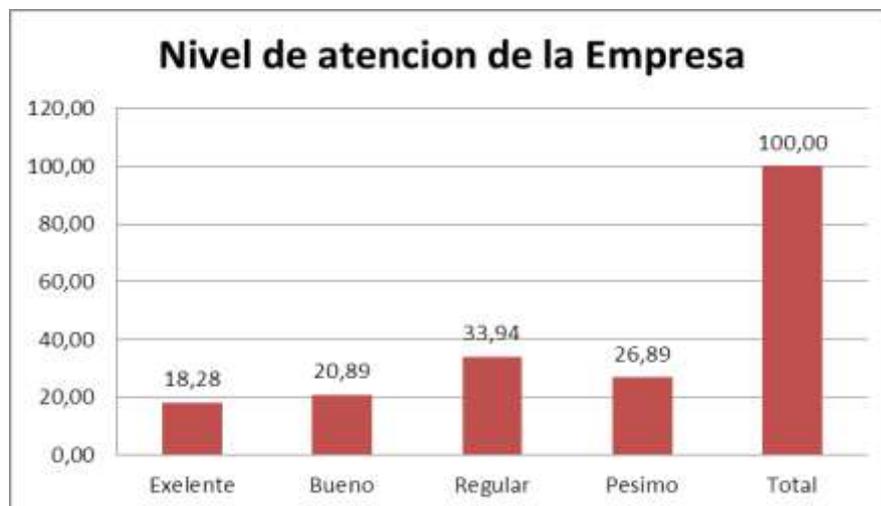
Tabla 21 Nivel de atención

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Excelente	70	18,28
Bueno	80	20,89
Regular	130	33,94
Pésimo	103	26,89
Total	383	100,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 21 Nivel de atención de la Empresa



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

El nivel de atención que brinda la Empresa cuenta con un 33,94% de regular que quiere decir que está fallando la atención al cliente externo por parte de los Asesores Comerciales.

7.- ¿En qué aspecto debe mejorar el servicio?

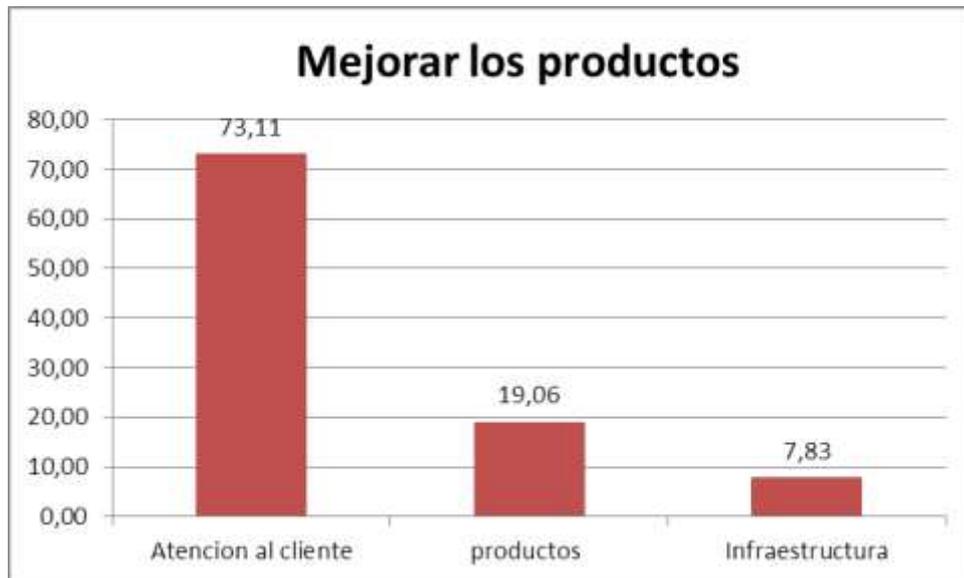
Tabla 22 Mejorar el servicio

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Atención al cliente	280	73,11
Productos	73	19,06
Infraestructura	30	7,83
Total	383	100,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Elizabeth Quintana Barragán.

Gráfico 22 Mejorar el servicio



Elaborado por: Verónica Quintana

Interpretación

En que deben mejorar la empresa los clientes han mencionado que el 73,11% se debería mejorar en el servicio al cliente, el 19,06% los productos y el 7,83% dice la infraestructura, la principal estrategia es enfocarse en la atención de clientes

3.5.3 Entrevista dirigida al Gerente General de IRCOSTEL CÍA. LTDA.?

Ingeniero Jorge Javier Calle Vivar

1.- ¿Cuál cree usted que es la situación económica actual de la Empresa IRCOSTEL CIA LTDA. A la cual usted representa?

La situación económica actual de la empresa, ha decaído bastante por la situación económica del país que es uno de los factores importantes, por el desempleo y la competencia que cada día es más y mejora sus estrategias de venta.

Por lo tanto hemos venido buscando diseñar estrategias para mejorar económicamente y hacernos notar más en el mercado comercial.

2.- ¿Es en verdad crítica la situación de la empresa cree que podrá desaparecer del mercado?

Somos una empresa competitiva, que quiero decir con esto que cada día que pase seguiremos teniendo competencia y más fuertes pero debemos buscar las maneras de implementar estrategias para no perder nuestros clientes y mejor atraer a más a obtener nuestros servicios.

3.- ¿Cómo cree Usted que puede incrementar sus ventas y mejorar económicamente?

Bueno es una pregunta muy importante, y quiero manifestar lo siguiente se puede realizar varias estrategias de ventas como por ejemplo puede ser precios más económicos, ofertas y promociones de los equipos, de los planes en fin de todos los servicios que ofrecemos.

4.- ¿Cree usted que funcionaria al implementar un sistema motivacional para el personal como estrategia para su Empresa?

Creo que si funcionaria en vista de que las estrategias deberían empezar por lo interno de la empresa y seria excelente empezar por el personal que labora día a día y conoce lo que se necesita.

5.- ¿Cómo cree usted que va funcionar este sistema?

Según lo que me ha explicado la Srta. Verónica Quintana es un sistema que va dirigido expresamente para el personal comercial que necesita ser motivado en el trabajo que desempeña a diario y que se merece también ser recompensado de una manera justa, por el esfuerzo que realiza a diario por el cumplimiento de metas y es importante darnos cuenta que si satisfacemos las necesidades de nuestro personal ellos satisfacerán las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de calidad y calidez que es lo que buscan nuestros clientes externos en cuanto al servicio de comunicación.

3.5.4 Análisis de resultados

3.5.4.1 Análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes internos

A continuación se realiza el análisis y presentación de resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta con diez preguntas dirigidas a la fuerza de ventas de la empresa.

Después de haber aplicado el formulario de preguntas encuesta se ha detectado muchas falencias en la empresa que el principal problema es la falta de motivación, no hay incentivos, estrategias para efectivizar una venta, el salario que perciben no está acorde al esfuerzo que ellos realizan a diario, no existe un ambiente adecuado para laborar y no existe compañerismo, las estrategias que tiene cada asesor comercial no son las adecuadas ya que no pueden cerrar una venta. Se ha determinado mediante la investigación que la manera que se motive el trabajo es económicamente además no reciben un reconocimiento por su labor por parte de los dueños de la empresa, en el proceso de la investigación están de acuerdo que se elabore un sistema motivacional en el cual contenga un control de cada venta realizada, este sistema va enfocado en la área comercial la fuerza de ventas, parte fundamental de la empresa, con este sistema se incrementara las ventas, el personal va a estar motivado para laborar va a mejorar el

ambiente de trabajo y compañerismo y apoyo por parte de sus jefes y principalmente incrementara los ingresos económicos y permanencia de la empresa en el mercado.

3.5.4.2 Análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes externos

El desarrollo de la encuesta siempre es un diagnóstico muy importante para determinar las falencias que posee una empresa o entidad porque además podemos observar cuales son las necesidades de nuestros clientes y en que estamos fallando que podemos mejorar y que debemos cambiar como se puede observar en los cuadros anteriores, debemos mejorar mucho en lo que se refiere a productos que ofrecemos sus costos y algo muy importante la atención que brindamos el servicio que ofrecemos es uno de los puntos más importantes de mejorar como estrategia para incrementar las ventas y hacer conocer a la Empresa a nivel nacional con esta encuesta nos hemos dado cuenta que el servicio la atención que estamos brindando es baja tal como indica los resultados anteriores, por lo que debemos de forma inmediata implementar una estrategia para sacar a flote la Empresa.

3.5.4.3 Análisis de la entrevista al Gerente General de la Empresa Ircostel Cía. Ltda.

Con la entrevista realizada al señor Gerente hemos podido identificar además que si es un líder que trata de sacar adelante la empresa la cual dirige pero que siempre está enfocado solo a precios económicos productos competitividad, sin que a los mejor se dé cuenta que necesita cambiar de estrategias y una de ellas puede ser la implementación de un sistema que motive a su personal a trabajar con calidad con eficiencia eficacia brindar un servicio óptimo, con el que sus clientes van a satisfacer sus necesidad y lo más importante se van a sentir confiados en la Empresa a la cual están adquiriendo el producto o servicio.

Pero para poder obtener un servicio de calidad debemos primero empezar por nuestro personal motivándoles a que trabajen con amor, y se sientan dueños del lugar en el que trabajan es por ello que la estrategia que se va a aplicar dará excelentes resultados de los cuales estamos totalmente seguros.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Analizando la idea a defender planteada en el capítulo II en la cual se expone:

El sistema motivacional implementado como estrategia incrementará el volumen de ventas de la Empresa Ircostel Cía. Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

A nivel mundial se ha comprobado que la motivación es una estrategia muy importante para el crecimiento de la empresa en el mercado comercial y en este trabajo de investigación de campo se ha procedido a diseñar e implementar un sistema motivacional el cual se ha dado excelentes resultados mediante la investigación aplicada, se vio la necesidad de diseñar un sistema motivacional a través de una plataforma web, software como estrategia para elevar el volumen de ventas que permitirá mejorar las ganancias, y así mismo lograr brindar un ambiente de trabajo adecuado motivando a los trabajadores a cumplir con sus funciones y metas de trabajo de esa manera satisfacer las necesidades de los usuarios externos.

Además con las estrategias aplicadas de cambio de precios, entrega de equipos telefónicos a tiempo, envió de recargas a tiempo sin demoras, la capacitación permanente al personal y principalmente la mejora de la atención a los clientes, que como resultado será el incremento de ventas, personal motivado para cumplir con las metas asignadas mensuales mejores ingresos económicos, como se evidencia en los 4 primeros meses del 2016:

MES	VENTAS
ENERO	18,94
FEBRERO	21,57
MARZO	31,31
ABRIL	28,18

Fuente: Ventas Ircostel Cía. Ltda.

Se verifico que las estrategias aplicadas en la empresa dieron resultados positivos como se observa en el cuadro en los meses de enero se obtuvo un 18,94% de incremento, en

febrero 21,57%, marzo 31,31% mes en que se elevó las ventas y en abril 28,18%, mencionado que en otros meses el incremento de las ventas fue muy bueno en comparación al año pasado, obteniendo un promedio de 25% de incremento aplicadas las estrategias en la Empresa, Además se notó el incremento de ventas en el los productos de la empresa:

PRODUCTOS	TASA DE CRECIMIENTO
PINES	0,73
TELÉFONOS	0,75
PLANES TELEFÓNICOS	1,68
TARJETAS PREPAGO	0,88
CHIPS	0,77

Fuente: Ventas Ircostel Cía. Ltda.

El producto subió el volumen de ventas es planes telefónicos se elevó en un 1.68 siendo su principal servicio que ofrece la empresa a los clientes, como también pines (recargas),tarjetas prepago, teléfonos, productos que se elevaron aplicadas las nuevas estrategias.

CAPITULO IV MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA IRCOSTEL CIA LTDA. CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2015”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes Históricos

4.2.1.1 Ubicación de la Empresa

Nombre: Ircostel Cia. Ltda. Nombre comercial Móvilcentro

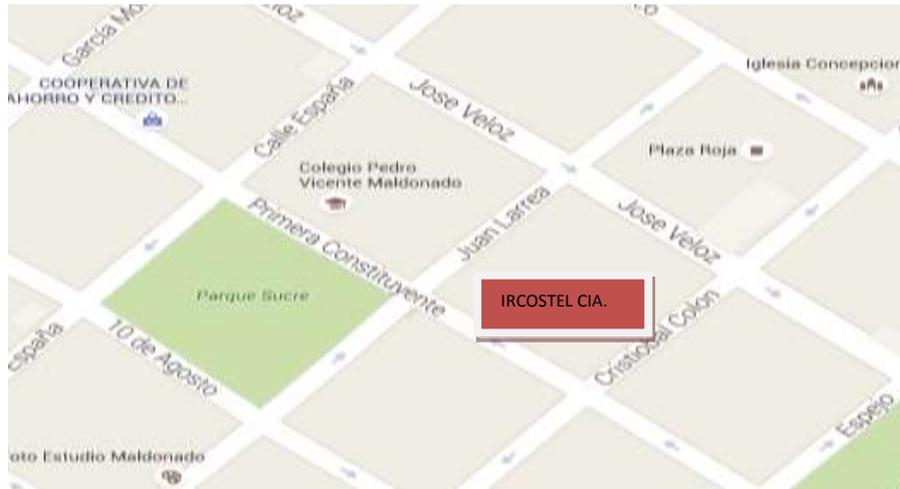
Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Juan Larrea y Primera Constituyente 23-50, frente al Almacén Brito

Teléfono: 2946966

Página web: www.movilcentro.com.ec



Correo electrónico: gerencia@movilcentro.ec

Razón Social

La Empresa Ircostel Cía. Ltda. Nombre comercial Móvil Centro se constituye legalmente el 30 de octubre del 2009 mediante escritura pública otorgada ante el notario cuarto del Cantón Riobamba. Dr. Carlos Marcelo Aulla Erazo, aprobada mediante resolución N° SC.DIC. A. 09. 00315 Y legalmente inscrita en el Registro Mercantil el 06 de noviembre del 2009 bajo el número 1619, se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba en las calles Primera Constituyente y Juan Larrea y está bajo el control de la Ley de Compañías, la finalidad de la empresa es la comercialización y servicio de la telefonía claro a toda la ciudadanía. Quienes iniciaron siendo accionistas principales las siguientes personas:

- Ing. Jorge Javier Calle Vivar **GERENTE GENERAL**
- Eco. Verónica Elizabeth Calle Vivar **PRESIDENTA**
- Dr. Julio Cesar Suarez **SECRETARIO**

Empresa dedicada a la comercialización de equipos de comunicación siendo los siguientes: teléfonos celulares, planes telefónicos, recargas al por mayor y menor, planes de televisión satelital, recaudación de pagos de servicios, se encuentra ubicada en las calles Juan Larrea y Primera constituyente Nro. 23-50 siendo la matriz principal.

A través de los años le ha permitido realizar innovaciones y colocar sucursales en la

ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, ciudad de Guaranda provincia de Bolívar, ciudad del puyo provincia de Pastaza a partir del año 2010 con el propósito de cubrir la demanda nacional.

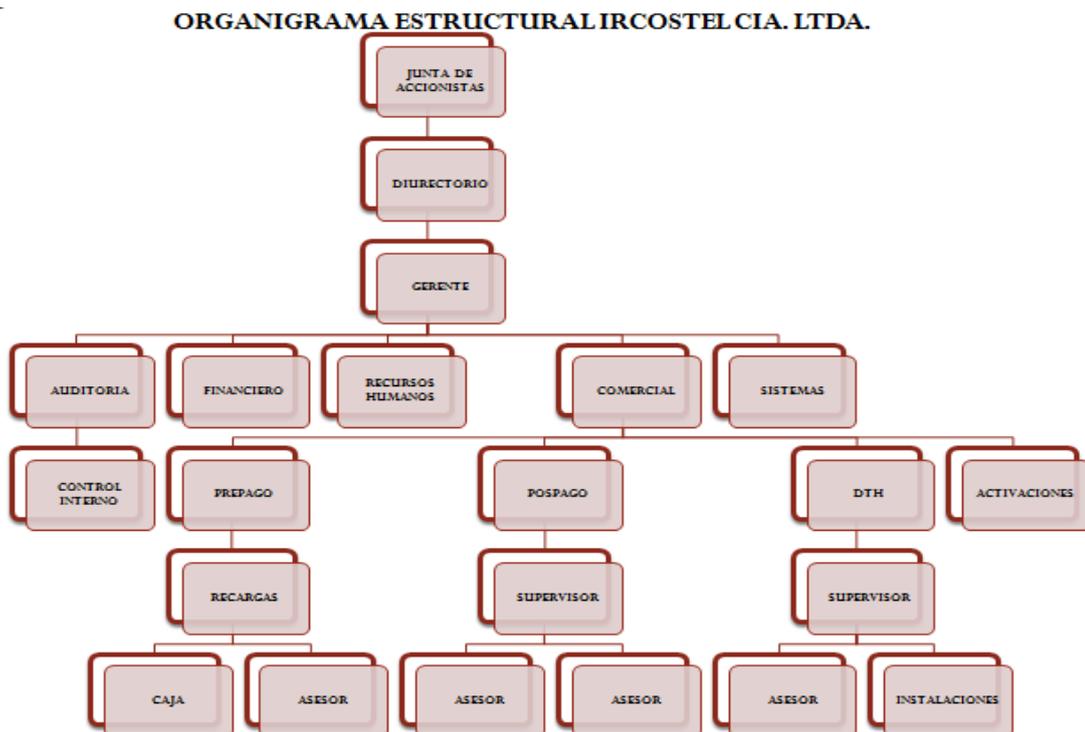
Al momento de su creación se inició con 10 personas como empleados de la empresa.

Y en la actualidad se cuenta con 60 personas laborando.

El factor humano tiene un papel importante dentro del desarrollo de la empresa, por ello cuenta con personal que trabaja eficientemente y recibe capacitación y entrenamiento continuo.

4.2.2 Organización de la Empresa

4.2.2.1 Organigrama Estructural



Elaborado por: Verónica Quintana
Fecha de actualización Enero 2016

4.2.3.2 Estructura Funcional

Funciones de la Empresa Ircostel Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA

GERENCIA

- Encargado de velar por la situación financiera de la empresa.
- Autorizar procesos de las diferentes áreas de la empresa.

ADMINISTRADORA

- Envío y recepción de los correos.
- Solución de problemas, clientes y asesores.
- Envío recepción de correos internos.
- Envío de reportes.
- Compra de boutique.
- Solicitud de compras.
- Ingreso de compras de proveedores.
- Generación de pagos proveedores
- Generación de pago de comisiones a vendedores, asesores comerciales.

RECURSOS HUMANOS.

- Entrevistas a los nuevos empleados.
- Verificación de hojas de vida.
- Realización de contratos, registro en el sistema del ministerio de relaciones laborales, legalización.
- Realización de Actas de Finiquito
- Ingreso al sistema del IESS a los empleados y novedades, avisos de entrada, salidas.
- Reportes del Seguro cada mes.

- Ingresar nomina al sistema.
- Realizar mensualmente el rol de pagos.

AREA FINANCIERA

AUDITORIA

- Control de procesos gestión administrativa.
- Auditoria del sistema contable.
- Registros de procesos en el sistema Zeta.
- Inventarios.
- Revisión, corrección de información de registros administrativos.
- Auditoria de cajas, inventarios.
- Conciliaciones bancarias.
- Proceso contable.
- Revisión y configuración del sistema contable.

ASISTENTE CONTABLE

- Link de Arévalo.
- Liquidación de compras y reembolso de gastos.
- Ingreso al sistema tarjetas de crédito.
- Envió por escan los depósitos de Ircostel cía. Ltda.
- Retenciones de compra.

CAJERA

- Encargada de bodega.
- Facturación.
- Registro de Pedidos de Pines

ACTIVADOR

- Activación de planes.
- Activación de chips.
- Compras al por mayor.
- Facturación de equipos.
- Control de bodega virtual.
- Control de bitácoras.
- Informe de planes diarios.
- Responsable de bodega virtual.

AUDITORIA DE CAJAS

- Revisión bancaria del destino final de los depósitos.
- Cuadros de caja de todos los locales.
- Cuadre de ventas de recargas, tarjetas, equipos de telecomunicación.

AREA COMERCIAL

SUPERVISOR

- Encargado de capacitar al personal nuevo que ingresa a la empresa.
- Coordinar eventos.
- Emitir informes de los locales sobre requerimientos.
- Elaborar 6 eventos al mes en las diferentes oficinas donde se encuentra posesionada la empresa.
- Encargado de tomar pruebas a todo el personal de ventas.

ASESORES

- Tienen una meta mensual de planes telefónicos de no cumplir con la meta establecida se le pagara por las líneas ingresadas.

4.2.3 Filosofía Institucional

MISIÓN

Comercializar y distribuir equipos de comunicación, con estándares de calidad y responsabilidad con el compromiso dirigido a nuestros clientes, empleados, accionistas y aliados.

VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado y por medio de los clientes satisfechos llegar a un crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

VALORES INSTITUCIONALES

- Liderazgo
- Puntualidad
- Honestidad
- Creatividad
- Transparencia
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

4.2.4 Productos y servicios

Tabla 23 Productos y Servicios de IRCOSTEL CIA. LTDA.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
Pines	Son las recargas electrónicas que se pueden realizar a un teléfono móvil.	Se genera movimiento de dinero en el ámbito de la empresa que maneja al por mayor y el tiendas o locales pequeños quienes también pueden contar con este servicio y así de esta manera

		mejorar en algo la situación económica, dirigidas al cliente final para satisfacer sus necesidades.
Planes telefónicos	Son los planes de telefonía móvil que se brinda de forma mensual a los clientes en lo que respecta a minutos para llamadas, mensajes, datos.	El cliente se mantiene comunicado a nivel nacional e internacional sea por llamadas mensajes o comunicándose vía internet, la comunicación facilita la realización de negocios y la satisfacción de los clientes.
Internet	Este servicio se lo puede otorgar para teléfonos móviles o internet en el hogar.	Facilita la comunicación de la personas que deben laborar desde su hogar y obviamente necesitan estar comunicados con gente externa, beneficia a la empresa económicamente y por ende a las personas que son contratados por la misma, y satisfaciendo las necesidades de los clientes finales.
Plan TV	Este servicio brinda entretenimiento, noticias, deportes todo lo que se puede necesitar para un entretenimiento adecuado dependiendo del plan que sea contratado se contara con una serie de canales nacionales e internacionales y así de esta manera estar enterado de todo lo que está sucediendo en el	Ayuda al cliente externo a satisfacer su necesidad de mantenerse al tanto en el ámbito deportivo, noticias entretenimiento.

	mundo entero.	
Telefonía fija	Brinda el servicio de mantener comunicados a las personas que contratan este servicio, desde su domicilio.	Beneficia a la sociedad en general manteniendo comunicados a nivel nacional e internacional.
Tarjetas prepago	Es un medio por el cual por medio de un código se puede realizar un avance de saldo en minutos para llamadas.	Se beneficia el cliente quien tiene la necesidad de mantenerse comunicado, y se beneficia la empresa económicamente brindando este servicio.
Teléfonos	Son equipos de telefonía móvil de todas las marcas que se brinda a la ciudadanía.	Este servicio facilita obtener un equipo telefónico de acuerdo a su economía y avance tecnológico que necesite.
Chips	Es el número o código parte esencial externa de un teléfono móvil que se adhiere para facilitar la comunicación del mismo y con esto identificar a quien se va a realizar una llamada un mensaje.	Tenemos el fácil acceso a mantenernos comunicados sea nacional internacional por medio de llamadas mensajes y datos y económicamente se vuelve arte esencial la adquisición de un chip para el usuario final por ende es un producto que circula a diario.

Elaborado por: Verónica Quintana

4.2.5 Cultura organizacional de la empresa

Nuestros valores son la base de nuestra cultura interna. Ellos son el hilo rector de los comportamientos tanto individuales como colectivos. Nos identificamos con la disciplina, calidad, lealtad. Valoramos la comunicación fluida, la actitud de servicio, el respeto por todos los seres humanos sin distinción, el sentido de la urgencia, la calidad en todas las instancias de la cadena de producción y valor.

Tenemos una filosofía de servicio claro que consiste en tratar a nuestros clientes en todos nuestros canales de atención como huéspedes, acogiéndolos de manera amable y atendiendo sus necesidades para que vivan una experiencia memorable y muy satisfactoria.

Características o Competencias de Nuestros Colaboradores

- Calidad en el trabajo
- Disciplina y Responsabilidad
- Planificación
- Autogestión
- Trabajo en equipo
- Enfoque a resultados y logros
- Capacidad de negociación
- Razonamiento y resolución de problemas

4.2.6 Diagnóstico Estratégico de IRCOSTEL CIA. LTDA.

4.2.6.1 Análisis Externo

Análisis externo hace referencia a aquellos factores exógenos a la empresa, es decir, todo aquello que es ajeno a la organización, y presentan una serie de oportunidades y amenazas, para la supervivencia de la misma.

Por eso es importante determinar cuáles de estos factores externos podrían tener influencia sobre la empresa Ircostel Cía. Ltda., en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

4.2.6.2 Análisis del Macroambiente

Escenario Económico

Son variables macroeconómicas o indicadores económicos como: (tipo de interés, inflación, déficit público, balanza comercial, impuestos, aranceles). Estas variables permiten a la empresa identificar a nivel general del mercado la capacidad o disposición de los consumidores de gastar o no sus ingresos.

Inflación:

La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Tabla 24 Inflación anual 2015

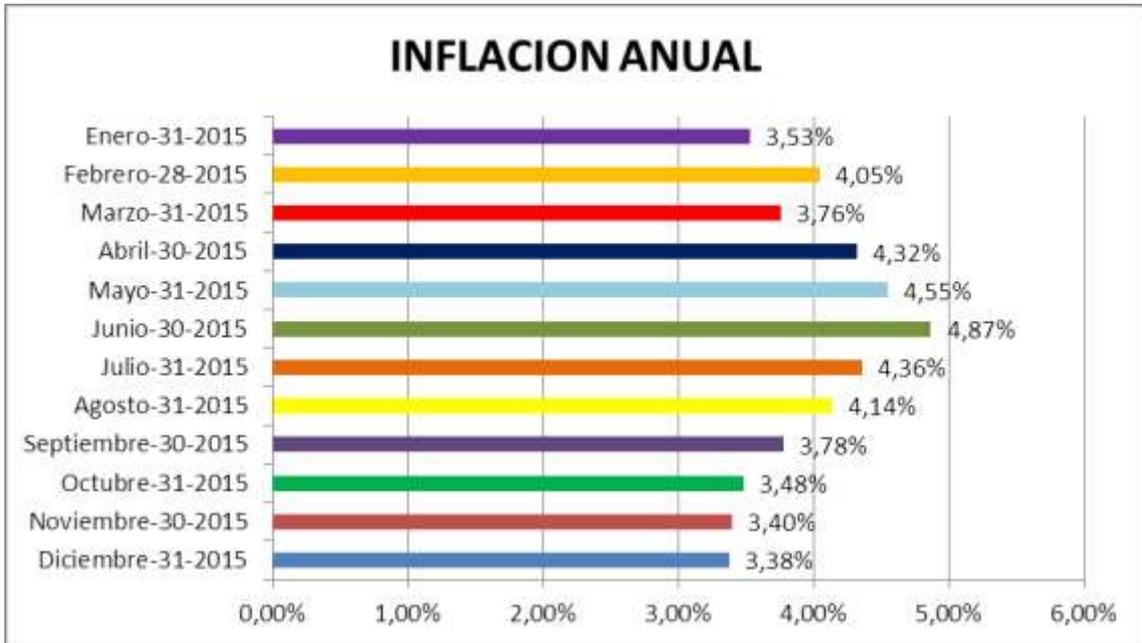
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %

Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 23 Inflación Anual 2015



Elaborado por: Verónica Quintana

Con la reducción del poder adquisitivo de la población se afectaría al gasto, por esta razón es un factor que motiva a una **amenaza** ya que se daría preferencia a los productos de primera necesidad.

Tasa de Interés Activa

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco central, cobran por los diferentes tipos de servicio de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son a favor de la banca.

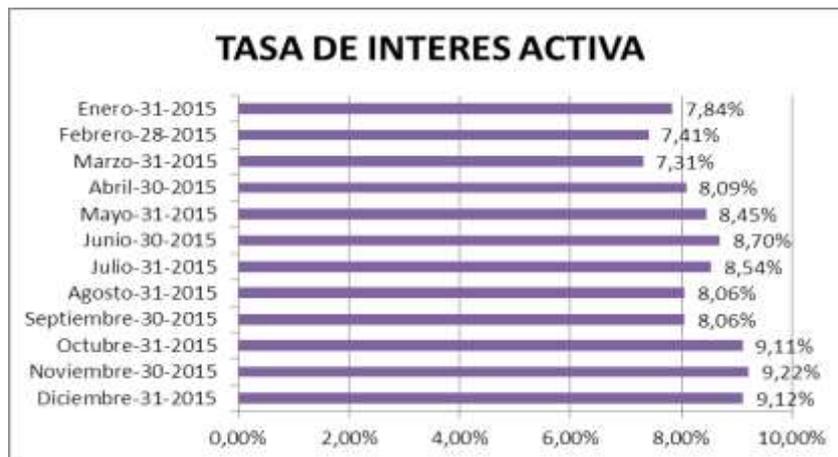
Tabla 25 Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	9,12%
Noviembre-30-2015	9,22%
Octubre-31-2015	9,11%
Septiembre-30-2015	8,06%
Agosto-31-2015	8,06%
Julio-31-2015	8,54%
Junio-30-2015	8,70%
Mayo-31-2015	8,45%
Abril-30-2015	8,09%
Marzo-31-2015	7,31%
Febrero-28-2015	7,41%
Enero-31-2015	7,84%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 24 Tasa de Interés Activa



Elaborado por: Verónica Quintana

En el mes de septiembre hay una tasa de interés del 8,06%, que es la más baja en comparación que el mes de julio, si la empresa desea realizar un préstamo, lo tendría que tomar en cuenta este porcentaje para el correspondiente pago de su interés de

acuerdo al monto otorgado por la institución financiera, situación que en todo caso resulta alta para el crecimiento de la empresa, por lo cual es una **oportunidad**.

Tasa de Interés Pasiva

Es el interés que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tabla 26 Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Julio-31-2016	6,01%
Junio-30-2016	6,00%
Mayo-31-2016	5,47%
Abril-30-2016	5,85%
Marzo-31-2016	5,95%
Febrero-29-2016	5,83%
Enero-31-2016	5,62%
Diciembre-31-2015	5,14%
Noviembre-30-2015	5,11%
Octubre-31-2015	4,98%
Septiembre-30-2015	5,55%
Agosto-31-2015	5,55%
Julio-31-2015	5,54%
Junio-30-2015	5,48%
Mayo-31-2015	5,51%
Abril-30-2015	5,39%
Marzo-31-2015	5,31%
Febrero-28-2015	5,32%
Enero-31-2015	5,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 25 Tasa de Interés Pasiva



Elaborado por: Verónica Quintana

Escenario Político

Estabilidad política del país

Sistema de gobierno

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

El sistema de Gobierno aplicado por el Presidente Economista Rafael Correa en teoría es lo descrito en el punto anterior pero en aplicación da mucho proteccionismo a la Economía Nacional con ciertas tendencias socialistas lo que a su vez dado por restricciones a las importaciones genera en sí un factor de **amenaza**.

Escenario Social

Crecimiento y distribución demográfica

- Población total: 611.421 habitantes (septiembre de 2015)

- Mujeres: 275.372 (52.1%)
- Hombres: 253.980 (47.9%)
- Población urbana: 330.680 hab. (62%)
- Población rural: 198.722 hab. (38%)
- Edad media de la población (años): 27.8
- Tasa de crecimiento anual (%): 3
- Promedio de hijos por hogar: 1.9 hijos
- Promedio de personas por hogar: 4.5 personas

En la provincia de Chimborazo crece demográficamente por brindar servicios de educación, salud, oportunidades de trabajo y crece el mercado y de esa manera pueden adquirir los productos y servicios. Por el crecimiento que tiene el Distrito se considera este factor como **oportunidad**.

Tasa de Desempleo

Hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.

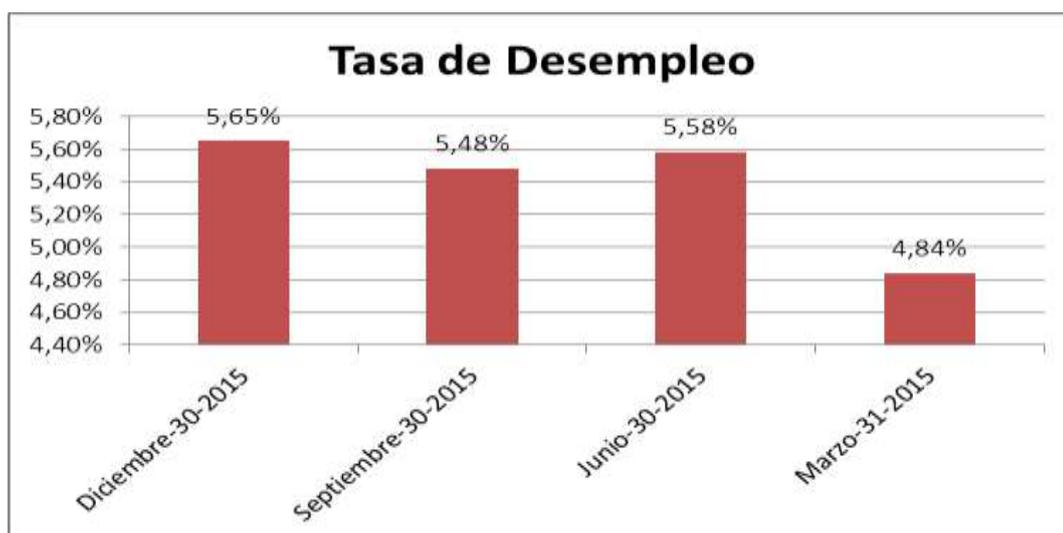
Tabla 27 Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-30-2015	5,65%
Septiembre-30-2015	5,48%
Junio-30-2015	5,58%
Marzo-31-2015	4,84%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 26 Tasa de Desempleo



Elaborado por: Verónica Quintana

La tasa desempleo subió a 5,65% por lo que provoca en el mercado que no compren los productos de la empresa por lo que es una **amenaza**.

Sueldos y salarios

El aumento de sueldos y salarios básicos unificados de trabajadores de la pequeña industria se estableció en el año 2015 en USD 354 TRECIENTOS CINCUENTA Y CUATRO 00/100 DÓLARES mensuales, en el 2016 tuvo un aumento de 12 USD estableciéndose en USD 366 (TRECIENTOS SESENTA Y SEIS 00/100 DÓLARES).

El aumento en los ingresos de la población en general hace que cada vez se destine más recursos económicos a la compra de los productos de la empresa por este motivo se lo considera como una **oportunidad**.

Escenario Tecnológico

La tecnología es un elemento esencial del progreso económico y de la competitividad, convirtiéndose así como factor determinante para la obtención de ventajas competitivas, la misma que es una importante variable estratégica es por ello que se considera una **oportunidad**.

4.2.6.3 Análisis Microentorno

Son aquellos factores que afectan a una empresa en particular y a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Es importante para la empresa Ircostel Cía. Ltda. El identificar el comportamiento de los consumidores de sus productos y más importante el tener en cuenta los cambios de gustos, necesidades y preferencias para de esta manera poder tener un grupo selecto de proveedores que ayuden a satisfacer esas necesidades y preferencias de manera oportuna.

Clientes

Los Clientes que por lo general acceden a nuevos equipos de celulares por la necesidad de comunicarse, este mercado es creciente ya que con la tecnología aparecen nuevos equipos celulares más avanzados con más aplicaciones, para uso de comunicación por lo que se considera una **oportunidad**.

Por lo que la empresa Ircostel Cía. Ltda. Se ha visto en la necesidad de mejorar la atención al cliente porque se ha notado que es regular con 33.94%, quiere decir que no está satisfaciendo la necesidad del cliente al momento que llega a la empresa por recibir un servicio no se de está dando la oportuna y excelente atención.

Competencia

La competencia se define como una situación tal en la que los agentes económicos (productores y consumidores) son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quién comprarlos.

Dentro del mercado existe la competencia que utilizan estrategias publicitarias y promociones para abarcar al mercado entre las principales competencias del mercado están las siguientes:

- Alo
- Invacell
- Radicall

La empresa Ircostel Cía. Ltda., ha identificado la competencia entre los principales que se están posicionando en el mercado con estrategias promocionales, con precios bajos de teléfonos, el porcentaje de ganancias para el cliente subió al 6%, todas estas estrategias de la competencia provocado que la cantidad de clientes disminuya y las ventas bajen, por lo que es considerada como una **amenaza**.

Proveedores

Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad, Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente directamente se compran para su venta. A continuación se detalla los proveedores de la empresa Ircostel Cía. Ltda.

Tabla 28 Lista de Proveedores

Nombre	Productos
MERCAMOVIL CIA .LTDA.	Teléfonos Niu
ALPHACELL S.A	Teléfonos Nokia
SENIH TELECOMUNICACIONES S.A.	Teléfonos Samsung
CONECEL S.A.	Teléfonos amigos kit, tarjetas prepago y chips.

ARAKIPROD CIA. LTDA.	Suministros de oficina
----------------------	------------------------

Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Quintana

Los proveedores de la empresa son los que se encargan de ofrecer productos en este caso teléfonos de diferentes marcas a precios accesibles por la empresa, los proveedores en la empresa se manejan mediante visitas al gerente para ofrecer los teléfonos y también se manejan bajo pedidos de acuerdo a la temporada por ejemplo cuando es temporada de navidad, día de la madre, día del padre se adquiere más productos., y mensualmente también pero en menores cantidades para ser vendidas al cliente final. En el caso del proveedor Conecel S.A., es el principal porque se realiza compras diarias de pines (recargas al por mayor), tarjetas son los principales productos que se venden en gran cantidad en la empresa, en lo que se refiere a teléfonos y chips se realiza tres compras mensuales estos teléfonos son amigos kits estos se venden al por mayor y menor en la empresa lo mismo que las tarjetas, chips y pines. Considerada como una **oportunidad**.

4.2.6.4 Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Ambiente interno

Llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un gerente

Capacidad Administrativa

En la actualidad la empresa Ircostel Cía. Ltda., carece de un organigrama estructural o funcional que le permita establecer responsabilidades y funciones, no tiene manuales de funciones y de procesos. La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita plantear objetivos y metas alcanzables,

No se ha elaborado un reglamento interno que le permita a la empresa establecer derechos y obligaciones. Debido a este análisis se lo ha considerado como una **debilidad**.

Capacidad Comercial

El mercado en el que se encuentra la empresa Ircostel Cía. Ltda., es una de las más atractivos del sector ya que cuenta con local grande y un sitio estratégico centro de la ciudad, las personas que laboran son jóvenes.

Por esto la empresa pretende brindar una imagen de confianza al momento de brindar los servicios y productos de satisfacer al cliente, mediante la imagen de los colaboradores también llegar a los clientes, por ello se lo considera una **fortaleza**.

Capacidad Financiera

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

Para el giro del negocio de la empresa Ircostel Cía. Ltda. Con el fin de poder acceder a inversiones con el fin de poder desarrollar el negocio ya que se necesita de ingresos que permitan adquirir los productos para su comercialización, la Gerencia de la empresa está en la posibilidad de hacer inversiones o préstamos para aumentar las posibilidades de crecimiento en el Mercado, por esta razón se lo considera como una **fortaleza**.

Capacidad de Recursos Humanos

La empresa Ircostel Cía. Ltda., si cuenta con métodos para selección de personal, pero el personal que labora se encuentra desmotivado porque mediante encuesta el 93,33% de colaboradores no son motivados, no son reconocidos por la labor que realizan, este es un factor impide que las ventas incrementen, los colaboradores el 76,67% deben ser motivados de manera económica o mediante capacitaciones, asensos, premios. Por lo que es considerada con una **debilidad**.

Tabla 29 Matriz POAM Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tasa de interés activa de 8,06% es menor a otros meses permitirá realizar préstamos a bajo interés.		X					X		
Desarrollo tecnológico del sector telefónico	X							X	
Crecimiento poblacional de Chimborazo específicamente de la PEA.	X						X		
Aumento de los Sueldos y Salarios en el año 2015 en la clase media alta		X					X		
Reducción de la inflación con respecto al mes de diciembre 3,38%.					X		X		
El sistema de gobierno que cambian las políticas como por ejemplo con incremento de impuestos, la suba de tasas arancelarias y la restricción de las importaciones.				X			X		
Aumento de la competencia agresiva e intensa.				X			X		
La tasa desempleo subió a 5,65% por lo que provoca en el mercado que no compren los productos.				X				X	

Elaborado por: Verónica Quintana

4.2.6.5 Matriz FODA de la Empresa “IRCOSTEL CIA. LTDA.”

Tabla 30 Matriz de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tasa de interés activa de 8,06% es menor a otros meses permitirá realizar préstamos a bajo interés.	Reducción de la inflación con respecto al mes de diciembre 3,38%.
Desarrollo tecnológico del sector telefónico	El sistema de gobierno que cambian las políticas como por ejemplo con incremento de impuestos, la suba de tasas arancelarias y la restricción de las importaciones.
Crecimiento poblacional de Chimborazo específicamente de la PEA.	Aumento de la competencia agresiva e intensa.
Aumento de los Sueldos y Salarios en el año 2015 en la clase media alta	La tasa desempleo subió a 5,65% por lo que provoca en el mercado que no compren los productos.

Elaborado por: Verónica Quintana

Tabla 31 Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Diversidad de productos	X							X	
Personal medianamente calificado ya que no se tiene capacitación constante	X							X	
Apertura de la banca para realizar inversiones a largo plazo.		X					X		
Cuenta con infraestructura propia	X							X	
la ubicación de la empresa es estratégica	X						X		
Buena relación para negociar con los proveedores		X						X	
Carece de una planificación estratégica				X			X		
No cuenta con estrategias comerciales de post venta				X			X		
Falta de un diagrama estructural y funcional				X			X		
Personal desmotivado				X			X		
Falta de cobertura en el país				X					
Reglamento no diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa.					X			X	

Elaborado por: Verónica Quintana

Tabla 32 Matriz de Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diversidad de productos	Carece de una planificación estratégica
Personal medianamente calificado ya que no se tiene capacitación constante	No cuenta con estrategias comerciales de post venta
Apertura de la banca para realizar inversiones a largo plazo.	Falta de un diagrama estructural y funcional
Cuenta con infraestructura propia	Personal desmotivado
la ubicación de la empresa es estratégica	Falta de cobertura en el país
Buena relación para negociar con los proveedores	Reglamento no diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Elaborado por: Verónica Quintana

Tabla 33 FODA-ESTRATEGIAS

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	<p>Diversidad de productos</p> <p>Personal medianamente calificado ya que no se tiene capacitación constante</p> <p>Apertura de la banca para realizar inversiones a largo plazo.</p> <p>Cuenta con infraestructura propia</p> <p>la ubicación de la empresa es estratégica</p>	<p>Carece de una planificación estratégica</p> <p>No cuenta con estrategias comerciales de post venta</p> <p>Falta de un diagrama estructural y funcional</p> <p>Personal desmotivado</p> <p>Falta de cobertura en el país</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Tasa de interés activa de 8,06% es menor a otros meses permitirá realizar préstamos a bajo interés.</p> <p>Desarrollo tecnológico del sector telefónico</p> <p>Crecimiento poblacional de Chimborazo específicamente de</p>	<p>FO Incremento de Clientes y ventas.</p> <p>FO capacitaciones permanentes a los clientes internos</p> <p>FO Posicionamiento en nuevos mercados.</p> <p>FO Confianza de los clientes en la empresa.</p>	<p>DO Aumento de ventas.</p> <p>DO Buscar lugares propicios para la venta.</p> <p>DO Desarrollar sistemas de motivación dirigido al cliente interno.</p> <p>DO Mejorar los servicios de atención a los clientes.</p>

<p>la PEA.</p> <p>Aumento de los Sueldos y Salarios en el año 2015 en la clase media alta</p>	<p>FO Establecer políticas de fijación de precios que permitan atraer a nuevos clientes.</p>	
<p>Amenazas</p> <p>Reducción de la inflación con respecto al mes de diciembre 3,38%.</p> <p>El sistema de gobierno que cambian las políticas como por ejemplo con incremento de impuestos, la suba de tasas arancelarias y la restricción de las importaciones.</p> <p>Aumento de la competencia agresiva e intensa.</p> <p>La tasa desempleo subió a 5,65% por lo que provoca en el mercado que no compren los productos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA Generar ventas nuevas</p> <p>FA Invertir en nuevos servicios</p> <p>FA Desarrollar nuevos planes tarifarios</p> <p>FA Ubicación geográfica estable.</p> <p>FA Entrega del producto inmediata</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA Implementar medios de publicidad.</p> <p>DA Desarrollar nuevas tecnologías de cobertura.</p> <p>DA Brindar ofertas, promociones a los clientes.</p> <p>DA bajar los precios de los productos.</p> <p>DA Atención al cliente rápida y oportuna</p> <p>DA Diseñar un sistema de motivación hacia el personal.</p>

Tabla 34 FODA-ESTRATEGIAS

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	<p>Diversidad de productos</p> <p>Personal medianamente calificado ya que no se tiene capacitación constante</p> <p>Apertura de la banca para realizar inversiones a largo plazo.</p> <p>Cuenta con infraestructura propia</p> <p>la ubicación de la empresa es estratégica</p>	<p>Carece de una planificación estratégica</p> <p>No cuenta con estrategias comerciales de post venta</p> <p>Falta de un diagrama estructural y funcional</p> <p>Personal desmotivado</p> <p>Falta de cobertura en el país</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Tasa de interés activa de 8,06% es menor a otros meses permitirá realizar préstamos a bajo interés.</p> <p>Desarrollo tecnológico del sector telefónico</p> <p>Crecimiento poblacional de Chimborazo específicamente de</p>	<p>FO Incremento de Clientes y ventas.</p> <p>FO capacitaciones permanentes a los clientes internos</p> <p>FO Posicionamiento en nuevos mercados.</p> <p>FO Confianza de los clientes en la empresa.</p>	<p>DO Aumento de ventas.</p> <p>DO Buscar lugares propicios para la venta.</p> <p>DO Desarrollar sistemas de motivación dirigido al cliente interno.</p> <p>DO Mejorar los servicios de atención a los clientes.</p>

<p>la PEA.</p> <p>Aumento de los Sueldos y Salarios en el año 2015 en la clase media alta</p>	<p>FO Establecer políticas de fijación de precios que permitan atraer a nuevos clientes.</p>	
<p>Amenazas</p> <p>Reducción de la inflación con respecto al mes de diciembre 3,38%.</p> <p>El sistema de gobierno que cambian las políticas como por ejemplo con incremento de impuestos, la suba de tasas arancelarias y la restricción de las importaciones.</p> <p>Aumento de la competencia agresiva e intensa.</p> <p>La tasa desempleo subió a 5,65% por lo que provoca en el mercado que no compren los productos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA Generar ventas nuevas</p> <p>FA Invertir en nuevos servicios</p> <p>FA Desarrollar nuevos planes tarifarios</p> <p>FA Ubicación geográfica estable.</p> <p>FA Entrega del producto inmediata</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA Implementar medios de publicidad.</p> <p>DA Desarrollar nuevas tecnologías de cobertura.</p> <p>DA Brindar ofertas, promociones a los clientes.</p> <p>DA bajar los precios de los productos.</p> <p>DA Atención al cliente rápida y oportuna</p> <p>DA Diseñar un sistema de motivación hacia el personal.</p>

Elaborado por: Verónica Quintana

4.2.7 Desarrollo y análisis de matrices del mercado

4.2.7.1 Matriz de Boston Consulting Group

La idea básica de la matriz BCG es que la empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., debe tener una cartera equilibrada de productos en la que algunos generen más efectivo del que necesitan y que se puedan utilizar para apoyar a otros productos que necesitan más efectivo del que generan para desarrollarse y ser rentables.

A continuación se hace un análisis de las ventas pasadas con las actuales:

Ventas anuales 2012-2015

Al efectuar la matriz BCG, se consideró las ventas de los últimos años 2012-2015, para conocer el incremento que tuvo estas ventas son de los años anteriores sin aplicar las estrategias.

Tabla 35 Ventas en los años 2012-2015 Ircostel Cía. Ltda.

Años	Ventas	% Ventas
2012	6629989,42	29,08
2013	6552842,8	28,74
2014	5424989,71	23,79
2015	4193230,16	18,39
Total	22801052,1	100

Fuente: Estado de Resultados

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 27 Ventas años 2012-2015 Ircostel Cía. Ltda.



Elaborado por: Verónica Quintana

Después de un análisis de las ventas que ha habido en los años anteriores desde el 2012 al 2015 ha existido decrementos de las ventas en el 2012 el 29,08% de ventas, en el 2013 el 28,74%, en el 2014 el 23,79% y en el 2015 el 18,39%. Determinado que en el último año 2015 ha bajado el volumen de ventas.

4.2.8 ESTRATEGIAS

4.2.8.1 Estrategias de motivación

1. Diseño Sistema Motivacional

Este sistema se llama MOVILPUNTOS, es un programa de incentivos diseñado para premiar el cumplimiento de las metas mensuales en venta de planes postpago, realizado en una plataforma web para otorgar puntos canjeables por premios por las ventas realizadas por los vendedores/asesores.

MOVIL PUNTOS está dividido en dos partes administrador y asesor, el administrador se encarga de ingresar los datos del nuevo asesor al momento que ingresa a la empresa, los datos de los planes telefónicos, los premios y los puntos por cada uno de los ya

mencionados. Por otra parte el asesor ingresa con su cedula y clave solo tiene acceso a visualizar cuantos puntos tiene, cuantos planes y los premios él no puede modificar nada del administrador.

Este sistema se realizó con el fin de elevar las ventas de la empresa ya que se ha notado que en los meses pasados no ha existido un volumen de ventas, mas existieron gastos por lo que una de las estrategias es la motivación ya que los trabajadores no estaban motivados para laborar, tomando como estrategia este sistema.

Este sistema está dividido en dos partes:

1. Asesor
2. Administrador



Gráfico 28 Sistema Motivacional Movilpuntos

Elaborado por: Verónica Quintana

1.1 Administrador

La parte del administrador es la persona que se encarga del ingreso de datos, registro de puntos a usuarios, planes, registro de premios, usuarios.

Gráfico 29 Sistema Motivacional Administrador



Elaborado por: Verónica Quintana

1. Registro de puntos a usuarios.- dentro de esta opción se encuentra plan que consiste en seleccionar un plan telefónico por ejemplo tablet22, se asignan puntos, a que vendedor va a ir esos puntos y la fecha inicial y la fecha final del registro.

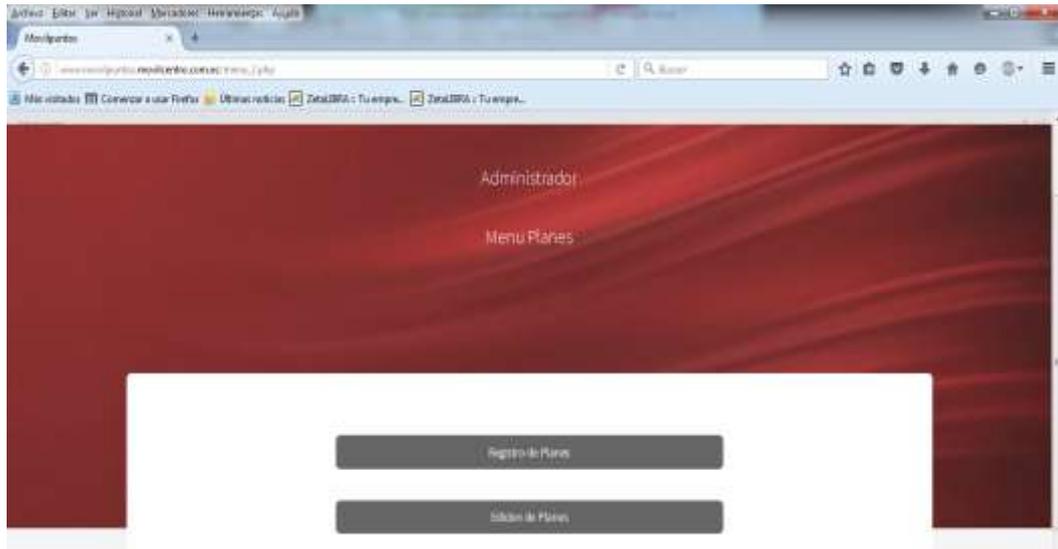
Gráfico 30 Sistema Motivacional-Registro de puntos



Elaborado por: Verónica Quintana

2. Planes telefónicos.- en esta opción encontramos dos opciones que son registro de planes y edición de planes.. La otra opción es edición de planes, que consiste en la edición de la información ya ingresada también se puede eliminar.

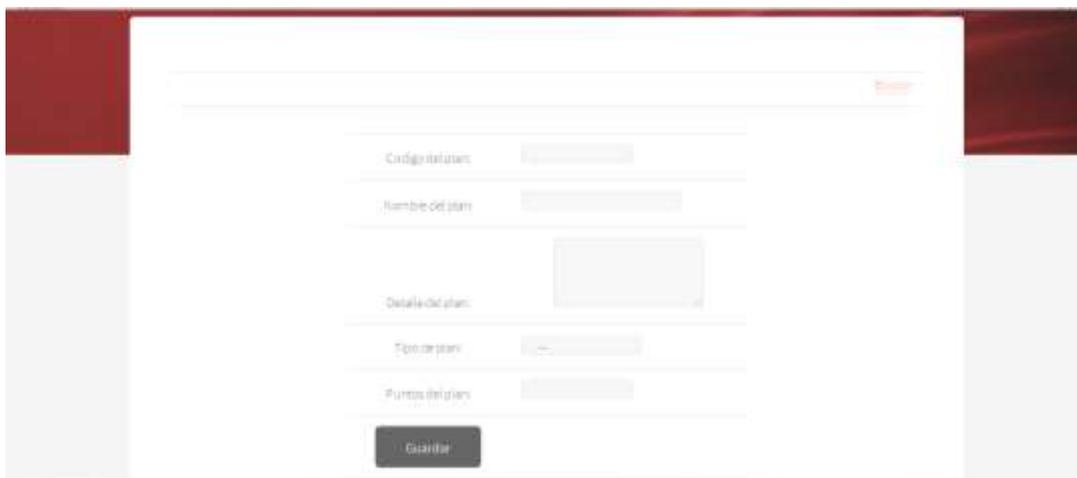
Gráfico 31 Sistema Motivacional-Registro de panes telefónicos



Elaborado por: Verónica Quintana

Registro de planes.- en el cual va a ir la información de cada plan como es código del plan, nombre del plan, detalle del plan, tipo de plan si es voz o dth, puntaje que se le acredita a ese plan.

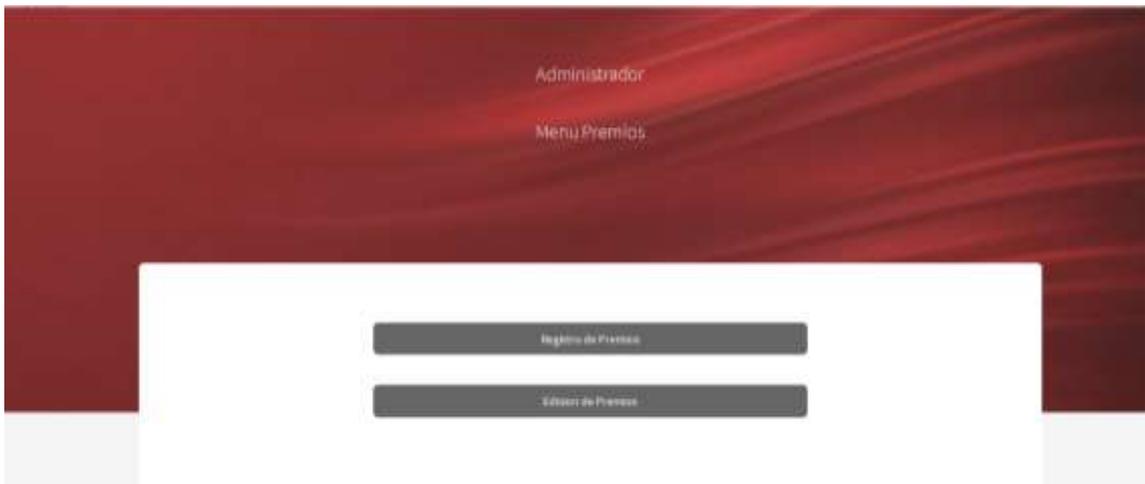
Gráfico 32 Sistema Motivacional-Registro de Planes



Elaborado por: Verónica Quintana

3. Premios.- está dividido en dos partes ingreso de premios y edición de premios.

Gráfico 33 Sistema Motivacional-Premios



Elaborado por: Verónica Quintana

Registro de premios.- En ingreso de premios va código, nombre del premio, detalle del premio, puntos por el premio, imagen del premio y guardar.

Gráfico 34 Sistema motivacional-Registro de premios

A screenshot of a web form titled 'Registro de premios'. The form contains several input fields: 'Codigo del premio', 'Nombre del premio', 'Detalle del premio' (with a text area), 'Puntos del premio', and 'Imagen del premio'. The 'Imagen del premio' field has a button labeled 'Examinar...' and a message 'No se ha seleccionado ningún archivo.'. At the bottom of the form is a 'Guardar' button.

Elaborado por: Verónica Quintana

Edición de premios.- permite editar la información ingresada del premio por ejemplo los puntos.

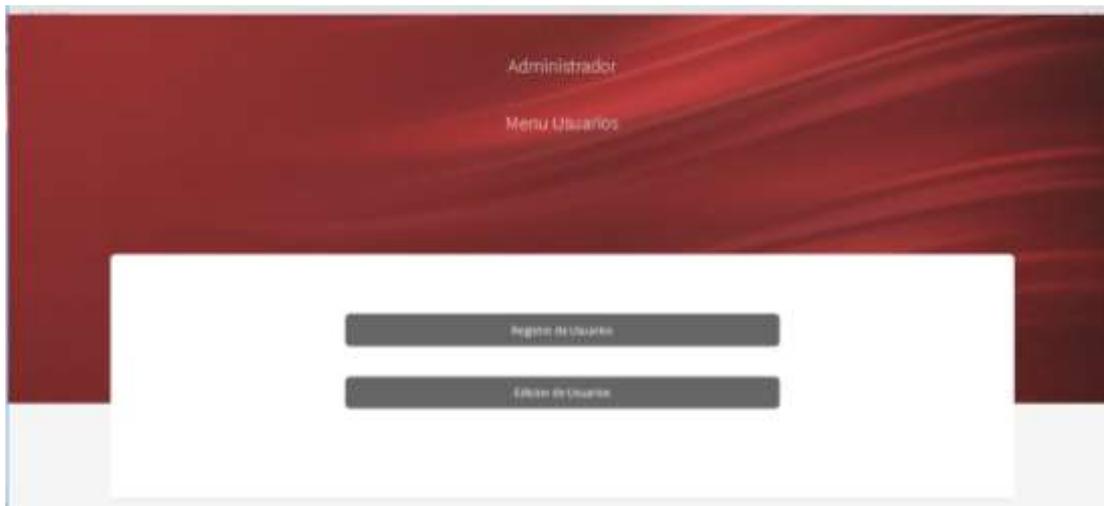
Gráfico 35 Sistema Motivacional-Edición de premios



Elaborado por: Verónica Quintana

4. **Usuarios.-** está dividido en dos partes registro de usuarios y edición de usuarios.

Gráfico 36 Sistema Motivacional-Usuarios



Elaborado por: Verónica Quintana

Registro de usuarios.- consiste en ingresar datos del asesor, datos personales como nombre, apellido, Cedula, clave, verificación de la clave, correo electrónico, teléfono, categoría.

Gráfico 37 Sistema motivacional-Registro de Usuarios

Formulario de Registro de Usuarios:

- Nombre:
- Apellido:
- Cedula:
- Sexo:
- Verifica Code:
- Email:
- Celular:
- Categoria:
- Registrar

Elaborado por: Verónica Quintana

Edición de usuarios.- consiste en cambiar la información ingresada de cada usuario o su vez si ya salió de la empresa se procederá a su eliminación.

Gráfico 38 Sistema Motivacional- Edición de usuarios

Cedula	Nombre	Apellido	Email	Celular	Clave	tipo
090483229	METALFER	MOROCHOLE	fr_ferido@hotmail.com	099789432	523	Usuario
182352525	KARINA	VACCONEZ C	karina_vaconez333@hotmail.com	091111111	2525	Usuario
180389982	CECLAIRA	FIGUEROA	cecylinda8@hotmail.com	096888947	582	Usuario
060274835	Jorge	Calva	jcalva@movicentro.ec	090358833	984	Admin
172221815	JUAN CARLO	SONZAYLA	juan061996@hotmail.com	093813124	1925	Usuario
118746287	KAROL MELI	RESTREPO M	lrestrepo6@gmail.com	099207498	207	Usuario
0202154246	Verónica	Quintana	veronicahumanita@movicentro.ec	098302284	476	Admin

Edición de Usuarios

Cedula	Nombre	Apellido	Email	Celular	Clave	tipo
<input type="text"/>						

Actualizar

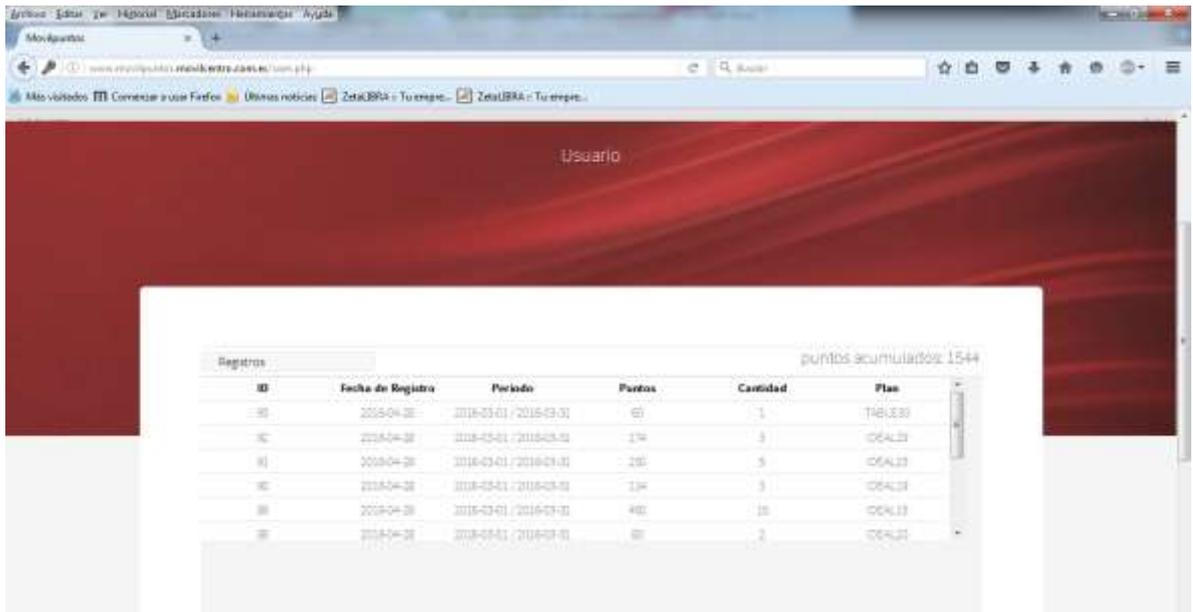
Eliminación de Usuarios

Elaborado por: Verónica Quintana

Vendedor

Tiene acceso a saber cuántos puntos tiene acumulado y cuantos planes telefónicos vendidos.

Gráfico 39 Sistema motivacional-Vendedor



The screenshot shows a web browser window with a red header and a white content area. The header contains the word 'Usuario'. The content area displays a table titled 'Registros' with a sub-header 'PUNTOS ACUMULADOS: 1544'. The table has six columns: ID, Fecha de Registro, Período, Puntos, Cantidad, and Plan. The data rows are as follows:

ID	Fecha de Registro	Período	Puntos	Cantidad	Plan
35	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	65	1	TELUSO
36	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	174	3	CEAL23
37	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	235	5	CEAL23
38	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	134	3	CEAL23
39	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	400	10	CEAL23
40	2015-04-28	2015-03-01 / 2015-03-31	60	2	CEAL23

Elaborado por: Verónica Quintana

Reglamento Movilpuntos

- Participan los vendedores enrolados, vendedores externos, freelance, vendedores call center.
- El programa tiene una duración hasta que lo disponga el Administrador.
- Los indicadores y objetivos para obtener puntos podrán ser modificados en cualquier momento, si fuera el caso se comunicara inmediatamente.
- El programa puede ser suspendido parcial o totalmente.

Premios

- La cantidad de puntos ganados son canjeables mensualmente o pueden ser acumulados para ser canjeados por premios al finalizar el programa.

- Los puntos pueden ser canjeados únicamente por los premios presentados en el sistema.
- Para conocer la cantidad de puntos disponibles, el asesor debe ingresar a la página web www.movilpuntos.movilcentro.com.ec, con el usuario y contraseña, que serán entregados por el Administrador.
- Para canjear premios, el asesor debe ingresar a la página web www.movilpuntos.movilcentro.com.ec, escoger canjear y escoger el premio.
- Los puntos no son canjeables por dinero ni no son transferibles a terceros.
- La entrega de premio se hará en coordinación con el supervisor de ventas.
- Una vez elegido el premio no se admiten cambios de ningún tipo.
- El tiempo de garantía de los premios varía entre meses a un año dependiendo del tipo de producto.
- Para la ejecución de la garantía, se debe entregar el artículo defectuoso en su empaque original y el tiempo de reparación.

4.2.8.2 Mercado

Competir efectivamente buscando nuevos nichos de mercado para incrementar las ventas.

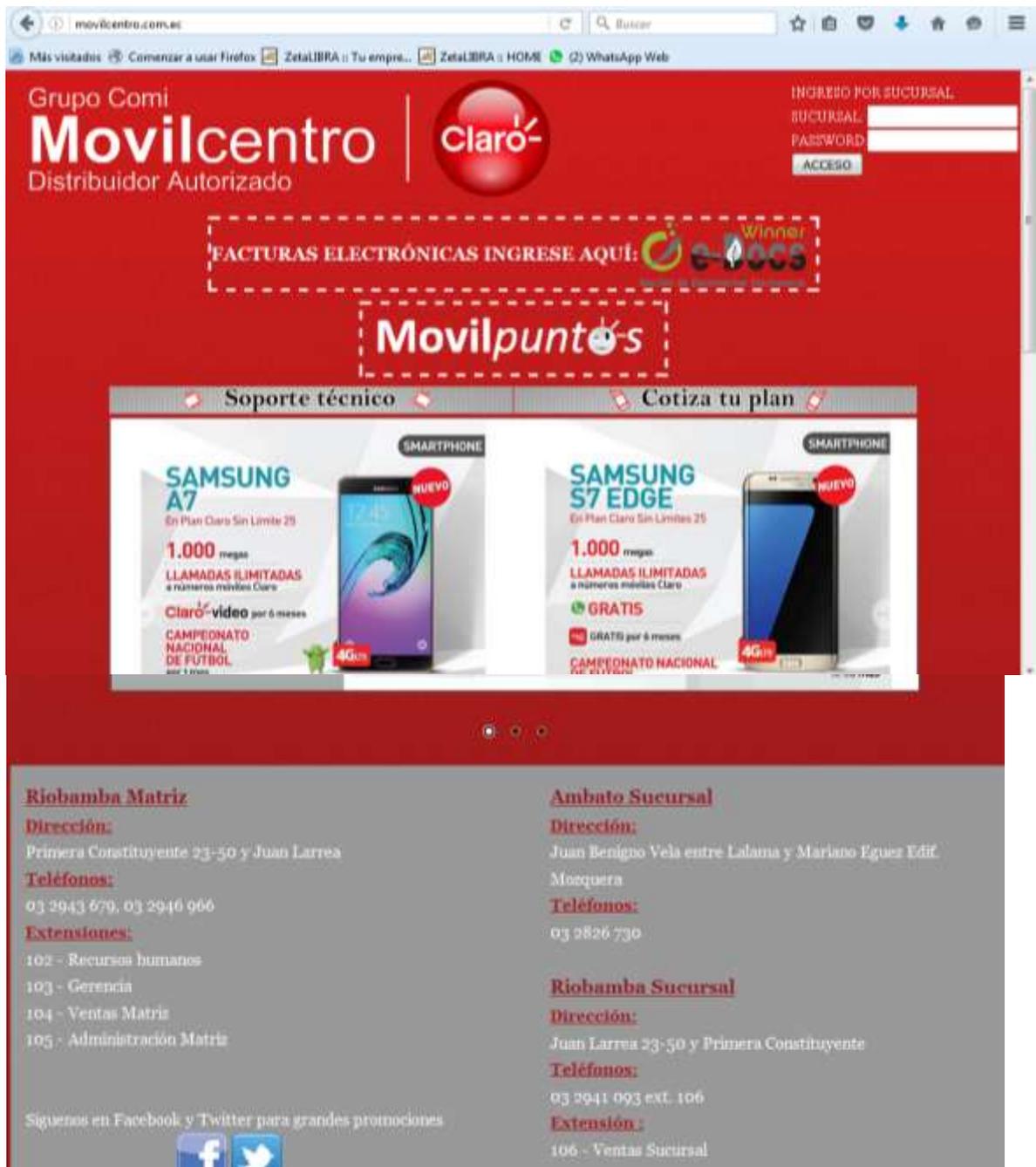
4.2.8.3 Incentivo económico

Bono de cumplimiento de la meta de \$ 100.00. Es decir por el cumplimiento de la meta que se planteó al inicio de cada mes se otorgara un bono por sobrepasar la meta.

4.2.8.4 Publicidad

Mediante una página web dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa www.movilcentro.com.ec

Gráfico 40 Página web de Ircostel Cía. Ltda.



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Logotipo de la empresa en el cual constan los servicios y productos, dirección y teléfonos de la empresa.

Gráfico 41 Logo tipo



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Las ofertas mediante afiches grandes por ejemplo cuando hay promociones de recargas de 2x1.

Gráfico 42 Afiche de promociones



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

4.2.8.5 Aumentar los canales de ventas

Abrir nuevos mercados en otros lugares fuera de la ciudad ofreciendo los productos y servicios por ejemplo tres veces a la semana realiza eventos comerciales en la ciudad de Latacunga.

Gráfico 43 Evento Ciudad Latacunga



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Gráfico 44 Evento Ambato



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

4.2.8.6 Mejorar la calidad del producto

La calidad de un producto es uno de los principales factores que determinan el nivel de ventas de una empresa; si nuestras ventas no son las esperadas, probablemente sea necesario mejorar la calidad de nuestros productos, lo cual podría significar dotarlo de mejores insumos, hacerlos más durables, hacerlos más eficiente, etc.

4.2.8.7 Mejorar el servicio al cliente

La atención a los clientes debe ser cordial y amable con educación y brindándole la información que el cliente desea y de esa manera llegar a cerrar una venta.

Gráfico 45 Mejora de la Atención a los clientes



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

4.2.8.8 Reducir los precios

Una estrategia comúnmente utilizada para incrementar las ventas consiste en reducir los precios; se ha cambiado los precios de teléfonos se ha bajado un porcentaje que no implique tener que reducir la calidad de nuestros productos además sin que esta estrategia afecte al margen de ganancia.

Tabla 36 Reducción de precios

Producto	Precios		Imagen
	Antes	Después	
Pin (recarga)	\$0,96	\$0,94	
Teléfono Amigo kit Alcatel 1045	\$ 25,00	\$ 20,00	
Teléfono Amigo kit Bmobile K350	\$22	\$18	
Teléfono Amigo kit Doppio 1100	\$22	\$18	

			
Base de recargas Alcatel 1045 y Doppio 1100	\$35	\$30	
Chips al por mayor Chips al por menor	\$2,00 \$5,00	1,80 \$4,00	
Tarjetas prepago de \$ 3	\$ 2,90	\$2,83	

Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Quintana

4.2.8.9 Entregar a tiempo los productos al cliente

Mejorar lo tiempos de entrega de los pedidos de los clientes, en lo que res refiere a Pines (recargas) los clientes llaman por teléfono a realizar los pedidos se debe enviar máximo a los diez minutos que se recibió la llamada.

Se realizó un grupo de Whasapp llamado Rutas Riobamba en el cual cada uno de los asesores tienen una ruta de visitas de clientes y por este medio envían los pedidos de pines de los clientes para enviar a tiempo y satisfacer al cliente con el pedido.

Cuando se activa un plan telefónico pospago la entrega debe ser inmediata al momento es por ello que la estrategia es tener una bodega virtual de equipos para entrega inmediata de planes telefónicos, y de esa manera no se hace esperar al cliente varios días para comunicarle q ya se encuentra activado y hasta buscar al cliente en muchas ocasiones ya se pierde la venta por no entregar a tiempo, con la estrategia mencionada se gana la venta.

Gráfico 46 Entrega de equipos



Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

4.2.9 Ventas aplicadas las estrategias

Ventas para el año 2016

Al efectuar la matriz BCG, se consideró las ventas del primer cuatrimestre del 2015 y 2016, para conocer el incremento que tuvo.

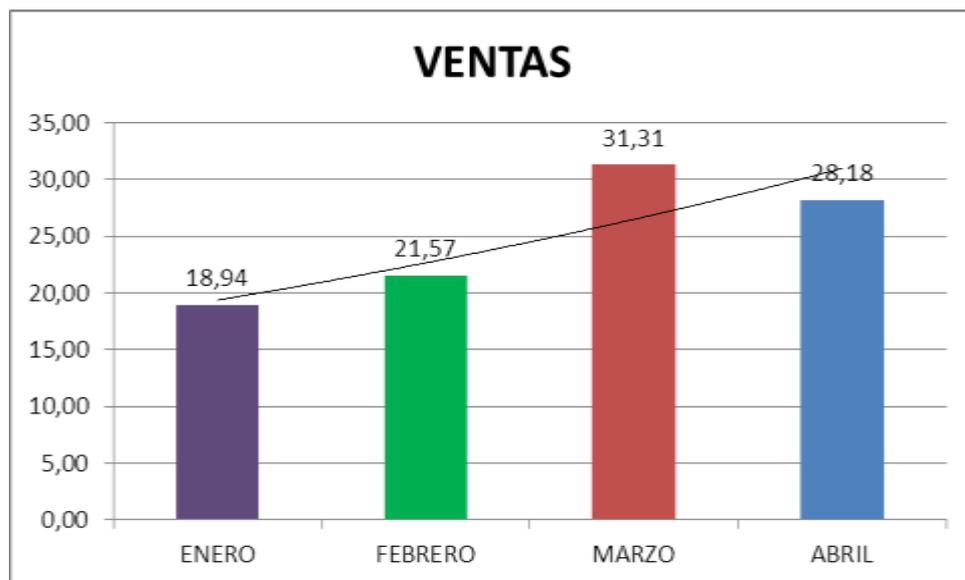
Tabla 37 Ventas

VENTAS	2015	2016	VARIACIÓN	% VENTAS
ENERO	400110,28	500582,36	100472,08	18,94
FEBRERO	412100,67	526522,65	114421,98	21,57
MARZO	443610,34	609693,7	166083,36	31,31
ABRIL	468980,23	618433,5	149453,27	28,18

Fuente: Estado de Resultados

Elaborado por: Verónica Quintana

Gráfico 47 Ventas para el 2016.



Elaborado por: Verónica Quintana

Se ha realizado un análisis de las ventas del año 2015 con respecto al año 2016, para lo cual se utilizaron los datos de los meses de enero, febrero, marzo y abril, y se ha obtenido una variación positiva en cada mes, determinando que las ventas han crecido en un promedio del 25% durante los primeros 4 meses del 2016, registrándose en el mes de marzo el mayor incremento del 31,31% que es muy bueno, y en el mes de enero el incremento más bajo de 18,94% con relación a los siguientes meses después de la implementación de las estrategias y como estrategia principal el Sistema motivacional. Se evidencia que las estrategias implementadas mejoraron el nivel de ventas de la empresa.

Tabla 38 Datos Matriz BCG Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA.

PRODUCTOS	VENTAS 2015	VENTAS 2016	TASA DE CRECIMIENTO	% RELATIVIDAD PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	CASILLA BCG
PINES	112410,23	193984,38	0,73	0,58	VACA
TELÉFONOS	45745,82	79945,56	0,75	0,57	VACA
PLANES TELEFÓNICOS	156567,98	419246,28	1,68	0,37	ESTRELLA
TARJETAS PREPAGO	23456,87	43987,45	0,88	0,53	INTERROGANTE
CHIPS	11254,95	19934,23	0,77	0,56	PERRO MUERTO
TOTAL VENTAS	349435,85	563113,52			

Fuente: Ircostel Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Quintana

El gráfico de la matriz BCG tiene como objetivo contribuir a la toma de decisiones, en el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado, mientras que el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tienen los productos que comercializa la empresa dentro del mercado.

Gráfico 48 Matriz BCG de IRCOSTEL CÍA. LTDA.



Elaborado por: Verónica Quintana

Productos Interrogante.- están ubicados en la parte superior derecha de la matriz. Son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial crecimiento elevado, generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos y por tal motivo no alcanzaron una alta cuota en el mercado.

Para IRCOSTEL CIA. LTDA. Se considera los siguientes como producto dilema:

- Tarjetas prepago

Producto Estrella.- Esta ubicado en la parte superior izquierda de la matriz. Son los productos pertenecientes a los sectores de alto crecimiento, además representan una fuerte posición competitiva y generan grandes cantidades de efectivo para mantener su calidad y condición de estrella.

Para IRCOSTEL CIA. LTDA. Se considera los siguientes como productos estrella:

- Planes telefónicos

Productos Vaca.- están ubicados en la parte inferior izquierda de la matriz y son aquellos productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, contribuyen mayor porcentaje a la generación de utilidades de la empresa, la inversión

es mínima y el margen de ganancia elevado. A través de generación de liquidez de estos productos se desarrolla el crecimiento de los productos dilemas.

Para IRCOSTEL CIA. LTDA. Se considera los siguientes como productos vaca:

- Pines
- Teléfonos

Productos Perros.- Están ubicados en la parte inferior derecha de la matriz. Son aquellos productos de baja participación en el mercado, y de baja potencialidad de atracción en el mercado, el dinero que generan les sirve para costear sus operaciones.

Para IRCOSTEL CIA. LTDA. Se considera los siguientes como productos vaca:

- Chips

El enfoque de la matriz BCG propone cuatro tipos de estrategias básicas (Crear, Mantener, Reducir y Despojar), para definir cuál es la más apropiada, se debe considerar la posición relativa actual del producto en el mercado, así como su ciclo de vida, los recursos con que cuenta la empresa y las posibles reacciones de la competencia.

Con el fin de incrementar la participación en el mercado y aumentar las ventas la empresa IRCOSTEL CIA. LTDA., la empresa debería mantener los productos actuales para equilibrar su posición en el mercado y mediante la aplicación de estrategias diferenciadoras incrementar las ventas de los productos dilemas y perros mediante la generación de efectivo de los productos estrellas y vacas.

Tabla 39 Resumen matriz BCG Empresa IRCOSTEL CIA. LTDA.

CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
PRODUCTOS DILEMAS	INTRODUCCIÓN
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en Inversión +Desarrollo	
Gasto en comercialización. y formación	
Genera déficit de fondos	
PRODUCTOS ESTRELLAS	CRECIMIENTO
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
PRODUCTOS VACAS	ESTANCAMIENTO MADUREZ
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	
Recogida de frutos de inversiones	
Madurez del sector	

Elaborado por: Verónica Quintana

CONCLUSIONES

La empresa IRCOSTEL CIA. LTDA. Es una empresa comercial que se dedica a la comercialización de equipos de comunicación, para lo cual se ha fundamentado con información teórica sobre el diagnóstico y diseño de estrategias, que ha servido para la construcción cada una de las estrategias y el diseño del sistema motivacional.

Con el diagnóstico estratégico aplicado en la empresa se conoció que existen factores externos que favorecen en el curso normal de la empresa y también factores internos críticos siendo sus principales la falta de estrategias de mercado, motivación, capacitación que provocaba la disminución de las ventas mensuales que se detectaba en los ingresos económicos, por lo cual se diseñó estrategias de mercado, publicidad, cambio precios y un sistema de estrategia motivacional el que permitirá incentivar al colaborador e incrementar las ventas y mejorar los ingresos económicos.

Es fundamental las estrategias en la área comercial para el cumplimiento de las metas, con las estrategias propuestas de mejorar los productos, entrega inmediata de los productos, atención a clientes, reducción de precios en los productos, aumento de canales de ventas, publicidad y mediante la motivación se ha incrementado las ventas en un buen porcentaje en el último trimestre del presente año, Se capacito al personal en este sistema de motivación en uso y manejo de cada una de las herramientas que contiene y el control que permite llevar a cada uno de los asesores con sus ventas y verificar el cumplimiento de la meta y a través de eso obtener incentivos por el monto de puntos acumulados por cada venta realizada.

RECOMENDACIONES

La fundamentación teórica permitirá mejorar a la empresa direccionarse en el mercado y camino hacia la excelencia, actualizándose siempre en las estrategias ya que el mercado va cambiando y los productos también, adaptarse a los cambios para el porvenir de la empresa y satisfacer necesidades internas y externas.

El supervisor comercial deberá capacitar constantemente a la fuerza de ventas para mantenernos actualizado en los nuevos productos e ir verificando el estado de ventas de cada uno de los asesores, si están cumpliendo con las estrategias planteadas al inicio del mes. Además definir metas y objetivos al inicio de cada mes a través de reuniones con el departamento de ventas, en el cual se detalle la meta de cada uno de los ejecutivos de ventas y las estrategias a aplicar y aceptar sugerencias por parte del personal para la consecución de objetivos.

Continuar en el proceso de mejora continua que permita alimentar a las estrategias y al sistema motivacional movilpuntos con el objetivo de tener una fuerza de ventas comprometida con la empresa y las metas a cumplir con actitud positiva; de esa manera continuar incrementando las ventas y los ingresos en IRCOSTEL CIA. LTDA.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. (2006). *El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica*. Caracas: 5ª ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: 5ª ed. McGraw-Hill .

Fisher L, (2004) "*Mercadotecnia*", México, MCGraw-Hill.

Henderson, B (1973). *Boston Consulting Group*. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. México.

Hernández, R (2005), "*Metodología de la investigación*". México: MCGraw-Hill.

Karen (2009) *Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. México: Prentice Hall.

Mark J, (2004) "*Administración de Ventas*", México: MCGraw-Hill

Romero, F (2006) "*Organización y Procesos Empresariales*" México: 5ª ed. Edic. Litocolor.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a clientes internos

ENCUESTA

Encuesta para clientes internos de satisfacción laboral del personal de Ircostel Cía. Ltda.

Sexo: M () F ()

1. ¿Usted cree que es importante la motivación?

SI () NO ()

2. -¿Usted es motivado en su empresa por el trabajo que realiza?

SI () NO ()

3.- ¿Cómo cree usted que debe ser motivado? escoja una de las siguientes opciones:

Económicamente ()

Premios ()

Capacitaciones ()

Ascensos ()

4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI () NO ()

5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

SI () NO ()

6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas comerciales?

SI () NO ()

7) ¿Piensa que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

SI ()

NO ()

8) ¿Cree que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

SI ()

NO ()

9.- ¿Usted desearía que se implemente en la empresa un sistema motivacional en el cual se tome en cuenta todo su esfuerzo laboral de una manera justa?

SI ()

NO ()

10.- ¿Cree usted que las estrategias que utiliza le ayuda a vender más de un producto?

SI ()

NO ()

Anexo 2 Encuesta a clientes Externos

ENCUESTA

Encuesta para clientes externos de satisfacción de los productos y servicios.

1.- ¿Sexo?

Masculino

()

Femenino

()

2.- ¿Conoce Usted la Empresa Ircostel Cia Ltda.?

Si ()

No ()

3.- ¿Conoce los servicios que brinda la Empresa Ircostel Cia Ltda.?

Si ()

No ()

4.- ¿Qué productos ha adquirido usted?

Teléfonos móviles

()

Pines

()

Planes telefónicos

()

Internet

()

Plan tv

()

Telefonía fija

()

Tarjetas prepago

()

5.- ¿Cómo cree usted que es la atención que brindan a los clientes?

Excelente () bueno () regular () pésimo ()

6.- ¿Califique como fue el nivel de atención en la empresa?

Excelente () bueno () regular () pésimo ()

7.- ¿En qué aspecto debe mejorar el servicio?

Atención al cliente () productos () infraestructura ()