



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Maestría en Administración y Dirección de
Empresas

**“Diseño de un Plan de Marketing en la Empresa
INSOTER en la Ciudad de Guayaquil”**

Proyecto Final de Magíster en Administración de
Empresas

AUTORES:

Psic. Boris Adolfo Ledesma Triviño
Ing. César Napoleón Coloma Pazmiño

PROFESOR:

Dr. Raúl Larrea Justiz Ph. D.

Septiembre - 2010

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

A Dios por su ayuda en los momentos más difíciles de nuestra vida.

A los maestros y el personal docente de UTEG, así como a nuestros compañeros de maestría por compartir con nosotros sus conocimientos, experiencia y anécdotas en la sala de clases.

A los directivos y al personal administrativo de la Compañía INSOTER de la ciudad de Guayaquil, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

Finalmente a todas las personas, colegas, amigos y colaboradores que nos brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de nuestros objetivos.

César Napoleón Coloma Pazmiño

Boris Adolfo Ledesma Triviño

DEDICATORIA

A Rosario y Pablo, mis padres por haber confiado y apoyado siempre y que con sus ejemplos de constancia y perseverancia marcaron su huella en este largo camino de mi superación personal y profesional.

A Jenny, mi esposa por su amor, paciencia, comprensión y motivación para plantearme nuevos retos y alcanzar los objetivos propuestos.

A Anita y Cesítar, mis hijos que me hacen desear seguir adelante y superarme para dejar en ellos ese ejemplo de superación perenne a través del estudio.

César Napoleón Coloma Pazmiño

DEDICATORIA

A mi DIOS, por todas las bendiciones que día a día derrama sobre mí.

A mi esposa Magali, fiel compañera que complementa mi vida y hace mi carga más liviana.

A mis hijas, Andrea y Pamela, por inspirar mis días recordándome el sentido de mi permanente lucha por un mejor mañana.

Boris Adolfo Ledesma Triviño

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL".

César Napoleón Coloma Pazmiño

Boris Adolfo Ledesma Triviño

ÍNDICE GENERAL

Pág.

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE TABLAS	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
ÍNDICE DE CUADROS	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Antecedentes de la Investigación	3
1.2 Planteamiento de Investigación	4
1.2.1 Planteamiento del problema	4
1.2.2 Formulación del Problema de Investigación	4
1.2.3 Sistematización del Problema de Investigación	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación de la Investigación	6
1.5 Marco Referencial de la Investigación	7
1.5.1 Marco Teórico	7
1.5.2 Marco Conceptual	21
1.6 Formulación Hipótesis y Variables	29
1.6.1 Hipótesis General	29
1.6.2 Hipótesis Particulares	29
1.6.3 Variables	29
1.6.3.1 Variables independientes	29
1.6.3.2 Variables Dependientes	30
1.6.3.3 Variables empíricas de las Variables Independientes	30
1.6.3.4 Variables empíricas de las Variables Dependientes	30
1.6.4 Indicadores	31
1. 6.4.1 Indicadores de las variables empíricas independientes	31
1.6.4.2 Indicadores de las variables empíricas dependientes	31
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	32

1.7.1 Tipo de estudio	32
1.7.2 Métodos de investigación	33
1.7.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información	33
1.7.3.1 Fuentes	33
1.7.3.2 Investigación Cualitativa	34
1.7.3.3 Investigación Cuantitativa	36
1.7.4 Tratamiento de la Información	40
1.7.5 Resultados e Impactos Esperados	41

CAPÍTULO II: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la Situación Actual	42
2.1.1 Estructura Organizacional Actual	46
2.1.2 Descripción de Responsabilidades	46
2.1.3 Márgenes de ventas actuales	48
2.1.3.1 Estados Financiero al 31 de Diciembre del 2009	49
2.2 Diagrama de Pareto	50
2.3 Análisis Microentorno	54
2.3.1 Análisis de Porter	54
2.3.2 Análisis de los Competidores	58
2.4 Investigación del Mercado	62
2.4.1 Presentación de resultados y diagnósticos	63
2.4.2 Demanda actual y potencial del mercado	81
2.4.3 Estimaciones al Mercado en General	86
2.5 Análisis comparativo , evaluación , tendencias y perspectivas	93
2.5.1 Teoría del diagrama Causa – Efecto de Ishikawa	94
2.5.2 Diagrama de Ishikawa	95
2.6 Verificación de hipótesis	95
2.6.1 Hipótesis General	95
2.4.2 Hipótesis Particulares	96

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA INSOTER

3.1 Propuesta de un plan de marketing para la empresa INSOTER	98
3.1.1 Sumario Ejecutivo	98
3.1.2 Misión y visión	99
3.1.3 Política de calidad y valores	99
3.1.4 Análisis de la situación	100
3.1.5 Análisis de mercado	101
3.1.6 Análisis de competidores	103
3.1.7 Análisis FODA	105
3.1.8 Estrategias Genéricas	
3.2 Programa de marketing de la empresa INSOTER	106
3.2.1 Análisis de los involucrados	106
3.2.2 Análisis de diagnóstico	114
3.2.2.1 Identificación y análisis de problemas a resolver	114
3.2.2.2 Análisis de objetivos	114
3.3 Implementación del Plan de Marketing Operacional	115
3.3.1 Matriz Marco Lógico	115
3.3.2 Plan de Acción Táctica	116
3.3.2.1 Distribución en el Tiempo y Requerimiento de Recursos	132
3.3.2.2 Diseño del Control del Desempeño	135
3.4 Análisis Financiero	138
3.4.1 Análisis del Flujo de Caja	140
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	148

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1.1 Evolución de la competitividad	22
1.2 Fuentes secundarias para la recolección de información	34
2.1 Balance general	49
2.2 Estado de pérdidas y ganancias	49
2.3 Verificación y registro de Frecuencia de los problemas	51
2.4 Tabla de resultados de frecuencia de problemas	52
2.5 Características de los equipos de climatización en las empresas y los hogares	68
2.6 Porcentaje de mantenimiento según equipo de climatización	68
2.7 Calificación promedio a proveedores de mantenimiento – hogares	70
2.8 Calificación promedio a proveedores de mantenimiento - empresas	70
2.9 Disposición real – hogares	78
2.10 Disposición real – empresas	78
2.11 Cálculo del número de hogares que darían el servicio de mantenimiento a equipos de climatización	83
2.12 Cálculo del número de hogares que darían el servicio de mantenimiento a equipos de climatización según tipo	83
2.13 Cálculo de ventas brutas anuales por servicio de mantenimiento según tipo de equipo a nivel de hogares de medio típico	84
2.14 Cálculo del número de empresas que darían el servicio de mantenimiento a equipos de climatización	84
2.15 Cálculo del número de empresas que darían el servicio de mantenimiento a equipos de climatización según tipo	85
2.16 Cálculo de ventas brutas anuales por servicio de mantenimiento según tipo de equipo a nivel de empresas pequeñas y medianas	85
2.17 Fuentes secundarias utilizadas para las estimaciones de mercado	86
2.18 Cálculo de hogares con equipos de climatización según nivel socioeconómico	
2.19 Cálculo de los hogares de medio típico con equipos de climatización según tipo de equipo	87

2.20 Cálculos de las ventas estimadas anuales en hogares de medio típico	88
2.21 Cálculo de los hogares de medio alto con equipos de climatización según tipo de equipo.	89
2.22 Cálculo de las ventas estimadas anuales en hogares de medio alto	89
2.23 Universo de microempresa, PYMES y empresas grandes en la ciudad de Guayaquil.	89
2.24 Estimación de microempresas que poseen algún equipo de climatización en la ciudad Guayaquil.	90
2.25 Cálculo de las microempresas con equipos de climatización según tipo de equipo.	90
2.26 Cálculo de las ventas estimadas anuales en microempresas de la ciudad de Guayaquil.	90
2.27 Cálculo de las PYMES con equipos de climatización según tipo de equipo.	91
2.28 Cálculo de ventas anuales estimadas en PYMES de la ciudad de Guayaquil.	91
2.29 Cálculo de las empresas grandes con equipos de climatización según tipo de equipo.	92
2.30 Cálculo de ventas anuales estimadas en empresas grandes de la ciudad de Guayaquil.	92
2.31 Listado de inconvenientes y apreciaciones	93
3.1 Cumplimiento de la situación de marketing en la compañía INSOTER	106
3.2 Tipo de orientación de la empresa	107
3.3 Agregación de valor al cliente	107
3.4 Análisis de retención al cliente	109
3.5 Nivel de inversión en la relación con los clientes	110
3.6 Resumen de temas que requieren atención	110
3.7 Resumen de la situación de la empresa	111
3.8 Matriz para el análisis de los involucrados	112
3.9 Análisis de problemas	113
3.10 Estructura de la matriz de marco lógico	115

3.11 Plan de acción táctica 1	117
3.12 Costa de la estrategia de marketing relacional	121
3.13 Costo de la creación de la pagina web	122
3.14 Costo de promoción de servicio	123
3.15 Costo de la primera estrategia de la comunicación ATL	125
3.16 Costo de la segunda estrategia de comunicación ATL	125
3.17 Costo de asistente Mailing	127
3.18 Costo de la estrategia de capacitación	129
3.19 Costo de la evidencia física	131
3.20 Plan de acción táctica 2da. parte	132
3.21 Plan de acción táctica 3ra. parte	135
3.22 Gastos totales para la implementación del plan de marketing	139
3.23 Presupuesto de inversión en activos fijos para el área de marketing - INSOTER	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1.1 Etapas del Plan de Marketing	20
2.1 Organigrama de la Empresa	46
2.2 Diagrama de Pareto	53
2.3 Diagrama de Porcentajes	53
2.4 Fuerza de Porter	54
2.5 Top of mind – Hogares	63
2.6 Top of mind – Empresas	64
2.7 Awarenses – Hogares	65
2.8 Awarenses - Empresas	65
2.9 Partición de equipos de climatización según número - Hogares	67
2.10 Partición de equipos de climatización según número – Empresas	67
2.11 Contratos para dar mantenimiento en Hogares N=62	69
2.12 Contratos para dar mantenimiento en Empresas N=35	69
2.13 Lo que más agrada del trabajo de los técnicos independientes	71
2.14 Lo que más agrada del trabajo de Centuriosa	72
2.15 Lo que más agrada del trabajo de Eurofrío	72
2.16 Lo que más agrada del trabajo de Burguesa	73
2.17 Lo que menos agrada del trabajo de técnicos independientes	74
2.18 Lo que menos agrada del trabajo de Centuriosa	74
2.19 Lo que menos agrada del trabajo de Eurofrío	75
2.20 Lo que menos agrada del trabajo de Burguesa	75
2.21 Motivos por lo que no dan mantenimiento a los equipos de climatización los hogares	76
2.22 Motivos por los que no dan mantenimiento a los equipos de climatización las empresas	76
2.23 Disposición a dar servicio de mantenimiento a sus equipos de climatización	77
2.24 Disposición a dar servicio de mantenimiento a sus acondicionadores de aire de ventana por \$25.00	79

2.25 Disposición a dar servicio de mantenimiento a sus Split por \$45.00	81
2.26 Disposición a dar servicio de mantenimiento a sus centrales de aire por \$50.00	81 95
2.27 Diagrama de Ishikawa	128
3.2 Estrategia de recursos humanos	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1.1 Ficha técnica INSOTER - Estudio cualitativo ejecutivos	34
1.2 Ficha técnica INSOTER - Estudio cualitativo empresas grandes	35
1.3 Ficha técnica INSOTER - Estudio cuantitativo domicilio	39
1.4 Ficha técnica INSOTER - Estudio cuantitativo empresas	40

INTRODUCCIÓN

El progresivo incremento de la temperatura en el Ecuador, hace que cada vez sea mayor la demanda de equipos de climatización que procuren confort y bienestar a las personas, ya sea en las empresas en que laboran así como en los hogares en que residen, como un efecto de este incremento también se ha generado una proliferación de personas y pequeños talleres, que, de manera “empírica”, ofrecen un servicio de mantenimiento para los equipos de climatización, este crecimiento desordenado de la competencia informal, ha llegado a desvirtuar la condición del mercado al brindar un servicio de bajo costo pero de mala calidad, situación que en última instancia ha llegado a causar desconfianza, insatisfacción y confusión en los clientes.

Es precisamente frente a este panorama, que cobra importancia el rediseñar la estrategia con la que esta empresa (INSOTER), está llegando a sus potenciales clientes, intentando crear una percepción diferencial, en la que se valoren conceptos como la seguridad, confianza y honestidad.

INSOTER, no solo brinda un servicio de instalación y adecuación de sistemas de climatización, sino que ha ido integrando la satisfacción de otros requerimientos tales como; el servicio de mantenimiento y asesoría técnica, entre otros.

La compañía se ha esforzado para mantener una alta calidad y seguridad en los trabajos de instalación, mantenimiento y reparación de equipos de climatización, pero mantenerse en un mercado tan competitivo la ha llevado a cometer omisiones para el desarrollo de nuevos clientes y potencializar los ya existentes.

Con la elaboración de un plan de marketing se pretende definir el conjunto de estrategias, cuya adecuada implementación permitirá, a mediano y largo plazo, mejorar el nivel de competitividad de la empresa en el mercado local.

Para el efecto esta tesis consta de tres partes básicas:

El capítulo I, o diseño de la investigación, en el cual se formula el problema, se determinan los objetivos y se establecen las hipótesis.

El capítulo II, de análisis, presentación de resultados y diagnóstico. En este capítulo se analiza la situación actual de la empresa, su posicionamiento en el mercado y, al mismo tiempo, se analiza la tendencia del mercado través de la aplicación de una encuesta de opinión. Esto permite emitir un diagnóstico de la situación y de las necesidades de la compañía, para finalmente, proceder a verificar las hipótesis planteadas.

El capítulo III, se desarrolla la propuesta como resultado del diagnóstico, la cual consiste en el diseño de un plan de marketing.

Por último se dan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

INSOTER es una compañía dedicada brindar servicios de mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización de ambientes, opera en el mercado desde hace 14 años, los principales servicios que brinda son el mantenimiento, la reparación, el diseño, la instalación de equipos de climatización.

Sus principales marcas representadas son Prima, York y General Electric.

La empresa inició sus actividades con un propietario y tres empleados, en la actualidad cuenta con dos socios (propietarios) que cumplen funciones gerenciales y diez empleados, entre el personal de talleres y oficina.

INSOTER nació de la necesidad de brindar un servicio honesto y de calidad, en el mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.

La cartera de clientes se formó de manera espontánea, como producto de la venta de servicios de mantenimiento, en la actualidad, esta cartera ha crecido de manera casi exclusiva debido a las recomendaciones de los propios clientes. Sin embargo, a pesar de contar con una cartera de clientes fidelizados durante varios años, aún no se ha cuantificado el posicionamiento y participación que la empresa tiene en el mercado.

La mayor parte de los ingresos del presupuesto de ventas, está dado por la pre-venta de servicios a través de contratos por el periodo de un año, a un aproximado de 15 compañías VIP (empresas grandes). El resto del presupuesto no está siendo administrado de manera formal, sino según las circunstancias del momento; generando como resultado el descuido del mercado potencial y la

desatención de lo concerniente a la imagen y posicionamiento de la compañía dentro del mercado local.

1.2 PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

Aún cuando INSOTER lleva 14 años en el mercado ecuatoriano, no posee una organización técnica y formal de las actividades pertinentes al proceso de comercialización.

En los últimos cinco años, no ha registrado mayor incremento en su cartera de clientes VIP (empresas grandes) y, en realidad, desconoce posicionamiento e información clave de la competencia e inclusive de su propia empresa, situación que no permite la elaboración de correctas estrategias de marketing.

De mantenerse la situación actual, INSOTER, podría perder progresivamente su efectividad empresarial y con ello la oportunidad de crecer como organización.

Bajo estos pronósticos, es necesario el desarrollo de un plan de marketing que ayude a establecer un horizonte y, basado en ello, capturar nuevos mercados minimizando los riesgos empresariales.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

PG: ¿Qué factores dentro del proceso de mercadeo, han limitado el nivel de crecimiento de la empresa INSOTER?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

- **SP1:** ¿Cuál es en la actualidad la participación en el mercado, de la empresa INSOTER?

- **SP2:** ¿Cuáles son los segmentos potenciales y mercado meta para la oferta de servicios de INSOTER
- **SP3:** ¿Qué factores deben priorizarse para mejorar el posicionamiento de INSOTER en el mercado?
- **SP4:** ¿Cuál es el impacto que generaría la implementación de un adecuado plan de marketing en la empresa INSOTER?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

- **OG:** Identificar los factores propios del proceso de mercadeo que en la actualidad están limitando el nivel de crecimiento de la empresa INSOTER.

1.3.2 Objetivos Específicos

- **OE1:** Establecer el nivel de participación en el mercado de Guayaquil, de la empresa INSOTER
- **OE2:** Identificar los segmentos potenciales y mercado meta a las que puede llegar la oferta servicios de INSOTER.
- **OE3:** Definir el factor que se aconsejaría a INSOTER, a priorizarse para mejorar el posicionamiento en su mercado.
- **OE4:** Diseñar un plan de marketing que ayude a INSOTER a conseguir mayor penetración en el mercado de Guayaquil.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica

Esta investigación intenta aplicar los conocimientos adquiridos en algunas de las materias estudiadas en el programa de maestría en administración de empresas, tales como planificación estratégica, gerencia de marketing, marketing estratégico, microeconomía, técnicas de investigación, etc.

Justificación Metodológica

Este trabajo de investigación nos permitirá aplicar un conjunto de herramientas metodológicas propias de la investigación científica tales como matrices de planeación estratégica, muestreos, proyecciones estadísticas, observaciones de campo, etc.

Justificación Práctica

Mediante este trabajo se intentará delimitar los pasos que se deberían realizar para poder incrementar el nivel de penetración en el mercado de la empresa INSOTER.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Marco Teórico

Etapas de Evolución del Marketing¹

- **Etapa de Orientación a la Producción**

En esta etapa los fabricantes buscan ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de la calidad y de precio accesible.

- **Etapa de Orientación a las Ventas**

Esta etapa comienza luego de la Gran Depresión. El problema ya no era la producción, era como vender lo que se producía. El concepto: "*tener un buen producto garantiza la venta*", cambió. La etapa de orientación a las ventas se caracterizó por la actividad promocional que se hacía con el fin de vender los productos.

- **Etapa de Orientación al Marketing**

Terminando la Segunda Guerra Mundial la producción alcanzaba cifras increíbles por la escasez que existía, sin embargo poco a poco la demanda y la oferta fueron encontrando su punto de equilibrio hasta que la mayoría de las empresas se dieron cuenta que su capacidad de producción era exagerada.

La guerra había cambiado a los habitantes de las ciudades implicadas en el conflicto, la mentalidad era distinta, ya no era tan fácil persuadir al consumidor. La tecnología paradójicamente había aumentado y existía un abanico de productos que satisfacían una misma necesidad. El resultado:

¹ Fernández Valina, 2002 Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, México Thomson Editores

Etapa de orientación al Marketing. Las empresas debían encontrar la manera de vender sus productos. Para vender era necesario identificar las necesidades y deseos de la gente, por lo que las empresas destinan recursos para su ejecución. Aparecen en esta etapa los gerentes de marketing, los asistentes de marketing, los directores de marketing, etc.... La empresa cambia el rumbo hacia *la producción orientada al mercado*.

El resultado las empresas empiezan a producir según las necesidades y preferencias del consumidor cada vez más exigente. La competitividad eleva los niveles de calidad de los productos.

- **El Mix de Marketing: tradicional y actual²**

En la primera parte de este siglo, la mayoría de las firmas de negocios operaban implícita o explícitamente bajo el concepto "antiguo" de mercadotecnia, el cual consideraba cuatro variables que directa o indirectamente inciden sobre el mercado: producto, precio, promoción (incluida publicidad) y distribución. En cierto momento, se presentó un amplio problema de inventarios de mercancías acabadas sin vender y durante un breve período, los hombres de negocios consideraron a la publicidad como la esperada "panacea" para sus dificultades.

Sin embargo, la publicidad comprobó no ser la respuesta, pues ninguna cantidad de esfuerzo de promoción podía incluir a los clientes a comprar productos que no se adecuaban a sus necesidades. Como una respuesta al nuevo requerimiento del mercado, se introduce el concepto de la satisfacción al cliente como base para la actividad de mercadotecnia, a menudo llamado "concepto moderno" de mercadotecnia, en el que se consideran como variables adicionales, la organización de ventas y el servicio al cliente. Las empresas emplean estas variables en función de sus posibilidades y de lo que requiera el mercado, mediante una combinación de acciones con todas ellas o con una parte de ellas.

² Kotler Philip & Armstrong Gary, 2001- Cuarta Edición, México pag.74-96

Marketing³

- Evolución del concepto

Partiremos de la siguiente definición de marketing: “conjunto de actividades que trata de organizar la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo”.

Desde que el hombre existe se han producido numerosas relaciones de intercambio, desde la más simple, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día. Pero el mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones el término marketing también lo hacía.

A finales de la década de los 70, el marketing estaba relacionado con las empresas de modo que su definición se limitaba a las relaciones de intercambio que se producían en el mercado. Es decir, se limitaba a la idea de las transacciones de productos o servicios.

A principios de 1969 Kotler y Levy proponen una nueva corriente de pensamiento que pretendía ampliar el marco de acción del marketing a todo tipo de organizaciones, con fines o no de lucro. De modo que el término marketing necesitaba un cambio. Lo que trataban de proponer es que el marketing no sólo se limitara a las transacciones de tipo comerciales, es decir, al intercambio de productos o servicios, sino que se incluyeran los intercambios de cualquier entidad de valor, tales como los sentimientos, las ideas, etc.

Pero ha sido en los últimos años cuando han surgido una nueva idea, la preocupación por el bienestar social, de modo que la nueva definición de marketing es: “un mecanismo económico y social a través del cual los

³ El Plan De Marketing Estratégico - C. Hernández - R. Del Olmo – García Pág. 89-102

individuos ven satisfechos sus necesidades y deseos, a través de la creación y el intercambio de productos u otras entidades de valor”.

La competencia agresiva que presenta el mundo en la actualidad, hace indispensable que todos nos interesamos en adquirir una actitud orientada hacia el *mercado*.

La industria mundial presenta cada día innovaciones, y el desarrollo tecnológico crece a pasos agigantados, lo cual contribuye a que los mercados se van llenos de *productos* que necesitan ser colocados en tiempos cada vez más cortos.

En estos tiempos difíciles, sobreviven los que mejor se preparan para enfrentar el reto.

Por eso, debemos reemplazar la vieja costumbre de trabajar dejándonos llevar por nuestra “intuición” y capacitarnos en el conocimiento del mercado; recordemos que aprender marketing puede ser cuestión de un curso, pero en su aplicación y perfeccionamiento tendremos que invertir el resto de nuestra vida.

No debe verse el marketing como la labor de encontrar formas posibles de vender los productos, sino como el arte de conseguir el *liderazgo* en el mercado, por medio de la satisfacción del cliente, a través de la innovación y la calidad del producto o servicio.

Sin estos factores, ninguna herramienta de mercadeo podrá ayudarnos en el posicionamiento de nuestros productos.

- **Marketing Indiferenciado**

No se distingue entre los diferentes segmentos y se propone un solo producto que responde al conjunto total de consumidores.

- **Marketing Diferenciado**

La empresa invierte sobre todos los sectores interesantes y lleva una política basada en la gama de productos, donde cada producto responde mejor a los deseos de cada segmento del mercado.

- **Marketing Concentrado**

En este caso, la empresa admite la segmentación, pero sólo actúa con un producto sobre uno o algunos segmentos del mercado.

- **Marketing Estratégico⁴**

El marketing Estratégico es un proceso por el que se busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, identificar los diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos segmentos y teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientaría hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing con los objetivos de posicionamiento buscados.

El marketing Estratégico nos sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

⁴ Finch, Brian. CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Barcelona: Gedisa, 2002. 174p. (HD30.28.F5E).

El marketing operativo es la puesta en práctica de la estrategia de marketing a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución.

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios:

- La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

- **Marketing Mix**⁵

El concepto de Marketing Mix fue desarrollado en 1950 por Noel Bolden, quien desarrolló un listado de 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos: Producto, Precio, Plaza y Promoción, por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivo a la academia y ejecutivos rápidamente. En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagro

⁵ Porter, Michael E. (2005) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

en su definición de Marketing de aquel año. "Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización".

Producto

Se entiende como Producto y Servicios; el servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

El concepto de beneficio del consumidor: Este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio.

El concepto de servicio: Este concepto es la definición de lo que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La oferta del servicio: Este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio.

El sistema de entrega del servicio: El nivel final del análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede

lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor.

Precio

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

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

Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

Promoción⁶

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos.

- Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

⁶ Lambin, Jean-Jaques Casos prácticos de marketing. Madrid: McGraw-Hill, 1995 Págs.52-163

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

La promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general del marketing.

Plaza

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

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermedios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus

propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico.

Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

Evidencia Física: (Physical Evidence)⁷

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el “ambiente” y la “atmósfera” en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial. La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él.

⁷ BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición

Plan de Marketing

El plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

Etapas del Plan de Marketing⁸

El plan de marketing requiere, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su

⁸ Hugues, David Mercadotecnia, planeación estratégica. USA, Iberoamericana, 1986

elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

Las etapas básicas para la elaboración de un Plan de Marketing⁹ son:

Análisis de la Situación

En este apartado deberemos identificar:

- Competidores existentes
- FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Productos, Precios, Descuentos, Ubicación, Facturación, Diseño, Fabricación etc., de cada uno.
- Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción. Entorno y situación del mercado, Situación económica, Política, Tecnológica, Legal, etc.
- Comportamiento del consumidor, Patrones de uso del producto, Costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.
- Situación de nuestra empresa respecto a las políticas de Productos, Finanzas, Capacidad productiva, Costes, Personal, Medios...

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Por qué compran?

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

¿Cómo compran?

¿Cuánto compran?

¿Con qué frecuencia?

⁹ Ambrosio Vicente, 2000 Plan de marketing paso a paso, México, Printece Hall. P.85-100



Determinación de Objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Elaboración y Selección de Estrategias¹⁰

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán que dar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basan en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Plan de Acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo

¹⁰ Plan De Marketing, El - Cohen, W.A. pag.115-119

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

Establecimiento de Presupuesto

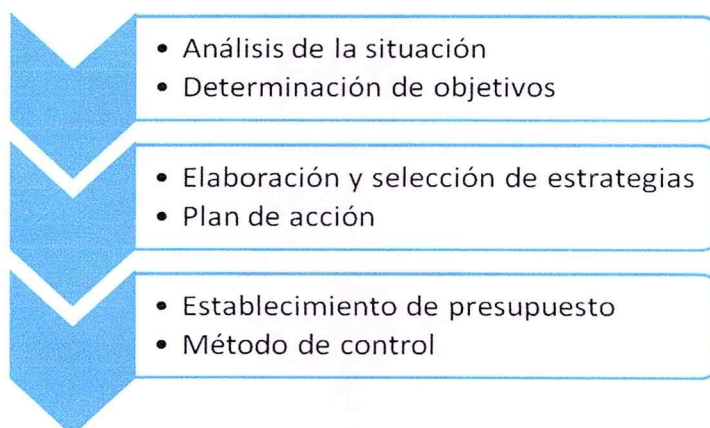
Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

Métodos de Control

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

Gráfico # 1.1

ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING



Elaborado por: Los autores

1.5.2 Marco conceptual

ATL Above the line

Publicidad sobre la línea es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada.

BTL Below the line

(traducido literalmente al castellano significa *debajo de la línea*) más conocido por su acrónimo **BTL**, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. BTL es también conocido como **marketing de guerrilla** en algunos países latinoamericanos

Branding¹¹

El **Branding** es un anglicismo empleado en mercadotecnia (marketing) que hace referencia al proceso de creación de valor de marca (brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (isotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor suministrado; tanto al cliente como a la empresa oferente; por un producto o servicio, incrementándolo o reduciéndolo según el caso.

Está conformado por 5 elementos:

1. Asociaciones de Marca

¹¹ Peel M. Cultura de servicios y calidad percibida. Marketing y ventas 1999,13:25-33.

2. Calidad Percibida
3. Recordación de Marca (incluye al Posicionamiento)
4. Lealtad de Marca
5. Otros elementos activos de Marca

Competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen, es así como se tiene:

Tabla # 1.1

EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Etapa I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Cuota de Mercado

Cuota de mercado, proporciona total de ventas de un producto que consigue una empresa en un determinado mercado. La cuota de mercado puede calcularse en función del valor de las ventas o en función de la cantidad de unidades vendidas, aunque para ello hay que definir con anterioridad el tipo de producto que se está evaluando. La cuota de mercado sirve de indicador del trabajo que realiza el

departamento de marketing o mercadotecnia de una empresa. Se dice que una compañía lidera un mercado cuando tiene la mayor cuota de participación en el mismo, ya delimitado. La importancia que se conceda a este indicador depende de la cultura empresarial de cada país. En el ámbito europeo y latinoamericano se prefiere utilizar como medida del buen funcionamiento de una empresa su respectiva tasa de beneficios o ganancias.¹²

Canales de Distribución

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Los que más se venden con esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinaria industrial y productos intermedios, así como algunos productos de servicio específicos como los seguros de vida. Existen otros que por tradición se han vendido a domicilio, como los cosméticos y los productos de limpieza para el hogar, y en los últimos tiempos estos productos se están vendiendo con el 'sistema piramidal'.

El transporte y almacenaje del género son otras dos facetas que tiene que analizar el departamento de marketing. Los productos cambian a menudo de lugar varias veces antes de llegar al consumidor final. Pueden transportarse por carretera, tren, avión o barco. La gestión eficiente del transporte es uno de los aspectos más importantes del marketing o mercadotecnia.

CRM (Customer Relationship Managment)

La administración de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

¹² Ries A. Trout J. Las 22 leyes inmutables del marketing. México: Limusa, 1993.P.13-6,165-8.

Diagnóstico

Tarea completamente práctica (no creativa) consiste en el análisis de los datos obtenidos con el sólo fin de obtener las mediciones necesarias antes de pasar al análisis de las hipótesis.

Eficacia

Cumplimiento estricto de un dado objetivo; por ejemplo en el plazo predeterminado, sin atender a otros aspectos tales como el costo, el recorrido, la duración, etc. Una persona eficaz es la que meramente cumple sus objetivos, sin reparar en costos.

Eficiencia

Cumplimiento satisfactorio de un dado objetivo optimizando todos los aspectos en juego para su consecución (costo, recorrido, esfuerzo, duración, desperdicios, etc). Una persona eficiente es la que cumple sus objetivos y además optimiza el consumo de los recursos (de todo tipo) empleados.

Efectividad

Realizar actividades y proyectos que agreguen valor a la organización.

E-marketing

Programas de venta y comunicación a través de Internet.

Estrategia

Término de origen militar (estrategos, en griego significa "jefe de ejército") y adoptado por la administración de organizaciones. Forma en que quién acomete un trabajo complejo adapta sus recursos y habilidades al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas.

Hipótesis

Enunciado formulado en un cierto contexto histórico y lugar que, en su planteo, está en “estado de problema”, aunque quien la formula supone que es verdadera. Por ejemplo, la afirmación de un alumno de que “aprobará” una dada asignatura, aseveración emitida antes del examen final, es una hipótesis. Sinónimos: conjetura, predicción: acto por el que la conciencia se pronuncia por adelantado sobre la naturaleza de un suceso futuro.

Loyalty Marketing

Programas de fidelización de clientes y canales.

Marketing

El marketing se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la comercialización y distribución de diversos productos entre diferentes consumidores, con el objetivo de aumentar ventas y mejorar utilidades. Siempre se deberán producir bienes que sean agradables por precio, calidad o marca consumidor.

Marketing Mix

Es la combinación de las cuatro variables del Marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción, para alcanzar los objetivos empresariales, haciendo una combinación balanceada perfecta.

Marketing Relacional

El mercado relacional, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo.

Mercado¹³

Es el espacio en el que se desarrollan los elementos de comercialización de cualquier producto y/o servicio.

El mercado esta integrado por personas físicas y jurídicas que en área geográfica determinada consumen o pueden consumir un producto o servicio. También podemos hablar del mercado como el área dentro la cual los vendedores y los compradores de un producto mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que estas se realizan tienden a unificarse.

Mercado Real

El Mercado Real es la concentración de los consumidores inmediatos, que adquieren actualmente los productos de los ofertantes existentes.

Además, representa el limite al cual los ofertantes han logrado llegar; o sea, los consumidores de los segmentos del mercado. Dicho de otra manera, es la meta que los ofertantes se han establecido.

Mercado Meta

Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

Objetivo

Es conveniente distinguir entre "objetivo", "propósito" e "impacto". La aceptación que emplearemos es la de meta o finalidad perseguida con el proyecto encarado, observable, medible y comparable. La noción de propósito alude a las consecuencias indirectas, aunque también deseables, que podrán derivarse del

¹³ Miller, Paul Marketing estratégico, Barcelona, Gestión 2000, 1995 Pág. 45-86

objetivo, pero no tan medibles ni apreciables como éste. Por ejemplo, una investigación que se proponga desarrollar un secadero solar de madera, tendrá como objetivo construir un prototipo de secadero eficiente y económico; como propósito podría esperarse una mejora de la rentabilidad de la industria maderera con este desarrollo tecnológico, cosa de muy difícil medición.

Oferta

Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio y tiempo determinado.

Posicionamiento¹⁴

Se llama **Posicionamiento** a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia.

En marketing, se evita por todos los medios dejar que el **Posicionamiento** ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Potencial de Mercado

Posibilidades cuantitativas que se pueden derivar de un mercado de ventas concreto. Están basadas en resultados de análisis o previsiones.

¹⁴ Munuera, J. – Rodríguez, A Marketing estratégico, teoría y casos, Madrid, Pirámide, 1998 Pág. 38-55

Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo incluye: forma de pago: efectivo, cheque, tarjeta, etc. Crédito: directo, con documento, plazo, etc. Descuentos pronto pago, volumen, etc.

Producto

Es un bien que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo. El producto o servicio que una persona selecciona es el que contiene mejor conjunto de atributos por el dinero que está dispuesto a gastar.

Publicidad

Es toda forma de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios, pagada por un patrocinador. Actividad de comunicación que se utiliza para dar a conocer un producto en el mercado y estimular su demanda.

Segmentación del Mercado

Significa dividir el Mercado en grupo más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Traffic Building

Programas de generación de tráfico para puntos de venta y sitios de internet.

Win Back

Programas de recuperación de clientes valiosos.

1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.6.1 Hipótesis General

- **HG:** La falta de implementación de un adecuado plan de marketing, ha limitado el nivel de crecimiento la empresa INSOTER

1.6.2 Hipótesis Particulares

- **HP1:** El desconocimiento de herramientas de dirección empresarial, ha limitado la captación de nuevos clientes.
- **HP2:** Las compañías y familias residentes en el sector norte de Guayaquil, son los segmentos de mercado potenciales, a los que puede llegar la oferta de servicios de INSOTER.
- **HP3:** La implementación de una adecuada estrategia de comunicación, permitirá incrementar el nivel de participación en el mercado de la empresa INSOTER
- **HP4:** El diseño e implementación de un plan de marketing permitirá incrementar la penetración de INSOTER en el mercado.

1.6.3 Variables

1.6.3.1 Variables independientes

- **VIHG:** La necesidad de un plan de marketing.
- **VIHP1:** Posibilidad de que los directivos de INSOTER hayan limitado su visión del negocio.
- **VIHP2:** Las compañías y familias residentes en Guayaquil.
- **VIHP3:** La promoción de los servicios que comercializa INSOTER.

- **VIHP4:** El diseño de un plan de marketing orientado ha incrementar la penetración en el mercado.

1.6.3.2 Variables Dependientes

- **VDHG:** Ha limitado el crecimiento en el mercado de la empresa INSOTER.
- **VDHP1:** Ha afectado el interés por agrandar su plaza de clientes
- **VDHP2:** Segmento de mercado potenciales a los que puede llegar la oferta de servicios de INSOTER.
- **VDHP3:** Factor que puede priorizarse para mejorar el posicionamiento en el mercado.
- **VDHP4:** Adquisición de un mejor nivel de penetración en el mercado

1.6.3.3 Variables empíricas de las variables independientes

- **VEVIHG:** Plan de marketing
- **VEVIHP1:** Limitación en la visión del negocio
- **VEVIHP2:** Las compañías residentes en Guayaquil
- **VEVIHP2A:** Las familias residentes en Guayaquil
- **VEVIHP3:** Promoción de servicios que comercializa INSOTER
- **VEVIHP4:** Diseño de un plan de marketing orientado a incrementar la penetración en el mercado de Guayaquil.

1.6.3.4 Variables empíricas de las variables dependientes

- **VEVDHG:** Crecimiento en el mercado

- **VEVDHP1:** Interés en agrandar plaza.
- **VEVDHP2:** Segmentos de mercado a los que puede llegar la oferta de servicios de INSOTER
- **VEVDHP3:** Posicionamiento en el mercado de Guayaquil
- **VEVDHP4:** Mejor nivel de penetración en el mercado de Guayaquil

1.6.4 Indicadores

1.6.4.1 Indicadores de las variables empíricas independientes

- **Ind. VEVIHG:** Participación en el mercado
- **Ind. VEVIHP1:** Visión / misión del negocio INSOTER
- **Ind. VEVIHP2:** Cantidad de Compañías establecidas en Guayaquil
- **Ind. VEVIHP2A:** Cantidad de familias residentes en el norte Guayaquil
- **Ind. VEVIHP3:** Publicidad realizada sobre los servicios comercializados.
- **Ind. VEVIHP4:** Aspectos del plan de marketing orientados a mejorar la efectividad en la gestión de penetración en el mercado.

1.6.4.2 Indicadores de las variables empíricas dependientes

- **Ind. VEVDHG:** Porcentaje de participación en el mercado de la competencia.
- **Ind. VEVDHP1:** Bases de datos para plaza.
- **Ind. VEVDHP2:** Segmentación del mercado de servicios ofrecidos por INSOTER
- **Ind. VEVDHP3:** Porcentaje de participación de INSOTER en el mercado

- **Ind. VEVDHP4:** Calidad de servicios entregados
- **Ind. VEVDHP4A:** Satisfacción de los clientes
- **Ind. VEVDHP4B:** Rapidez de respuesta a las demandas de los clientes
- **Ind. VEVDHP4C:** Incremento de la cuota de mercado

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación es de carácter Explorativo, Descriptivo, de Campo: De acuerdo a la definición, dada por PAZMIÑO, Cruzati Iván (1997):

“La práctica de este tipo de investigación nos introduce al conocimiento de las características globales de la(s) unidad(es) de análisis en estudio. A través de la investigación exploratoria, el investigador evidencia conceptos y definiciones y se “aclimata” con el sujeto u objeto de estudio. Además nos indica que “es ejercicio obligado en investigación exploratoria el “rastreo” de fuentes bibliográficas y/o documentales, así como el establecimiento de contactos con especialistas e instituciones vinculada con el tema en estudio”

Según la definición de tipo Explorativo en el presente trabajo se averiguó los conocimientos de marketing, para poder emplearlas de la manera correcta, obteniendo resultados positivos.

En este proyecto se analiza, interpreta y describe lo que sucede actualmente en INSOTER como consecuencia directa o indirecta de la falta del área de marketing en la empresa. Según JIMÉNEZ, A (1990): *“Investigación de Campo se realiza en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, el investigador tiene la ventaja de la realidad” (Pág. 28)*

1.7.2 Método de investigación

El proyecto: "DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA INSOTER EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", de acuerdo con las características y objetivos propuestos en el problema, se encuentra enmarcado en la modalidad de investigación cualitativa-cuantitativa y como proyecto factible o de desarrollo, el mismo que de acuerdo a la definición de Proyecto factible dada por YÉPEZ, A (2007):

Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

Según la definición expresada en la cita, el trabajo encuadra como un proyecto factible por que ha permitido descubrir las falencias correspondientes al área de marketing, que han afectado de forma directa a la productividad de la empresa INSOTER.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.7.3.1 Fuentes

En la siguiente tabla se registran algunas de las fuentes secundarias que fueron empleadas para la realización del estudio.

Tabla # 1.2

FUENTES SECUNDARIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

VI Censo de Población y V de vivienda - INEC
Encuesta anual de manufactura y servicio – INEC
Encuesta anual de hoteles, restaurantes y servicios – INEC
Encuesta de Condiciones de Vida – INEC
Target Index Group – IBOPE
Superintendencia de Compañías
Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

1.7.3.2 Investigación cualitativa

La presente tesis de investigación, se inicia con una serie de entrevistas a profundidad con los directivos de la empresa en la que se pretende conocer los hábitos, la manera de pensar de los socios, su manera de manejar el negocio y los parámetros que usan para la toma de decisiones.

Para la realización de estas entrevistas se ha dispuesto que sean realizadas fuera de la empresa, a fin de gozar de una atmósfera de mayor tranquilidad e informalidad en la que los entrevistados puedan gozar de mayor libertad para expresarse y sobre todo para evitar interrupciones.

Cuadro # 1.1

<u>FICHA TÉCNICA INSOTER</u>	
<u>ESTUDIO CUALITATIVO EJECUTIVOS</u>	
Universo:	Accionistas de INSOTER
Ámbito Geográfico:	Ciudad de Guayaquil
Método de contacto:	Entrevista
Fecha de realización:	Abril 2010
Objetivos:	Conocer el estado situacional de INSOTER

Elaborado por: Los Autores

En la etapa final de la investigación del mercado, para poder obtener la información sobre las grandes empresas, hemos procedido nuevamente a realizar un estudio cualitativo. Aprovechando las relaciones personales y profesionales, pues como es de entenderse, existen un mayor grado de dificultad para obtener la información.

Las entrevistas realizadas se dieron de manera telefónica y se realizaron bajo la condición de espontaneidad y confianza que se le da a un amigo. Ver formato de la entrevista en el anexo # 1.

Cuadro # 1.2

FICHA TÉCNICA INSOTER

ESTUDIO CUALITATIVO EMPRESAS GRANDES

Universo:	Amanco Plastigama, Plásticos del Litoral, Instituto de Higiene, Interagua (sede San Eduardo), Difare, TC Televisión, Codana, Fadesa, Papelesa, Papelería Nacional
Ámbito Geográfico:	Ciudad de Guayaquil
Método de contacto:	Entrevista telefónica
Fecha de realización:	Junio 2010
Objetivos:	Investigar sobre las grandes empresas, los hábitos de mantenimiento de los equipos de climatización.

Elaborado por: Los Autores

1.7.3.3 Investigación cuantitativa

Se realizará mediante la técnica de muestreo y encuesta, a un determinado número de observaciones, que será definido estadísticamente.

Esta investigación cuantitativa se basa en el análisis y recolección de datos para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además con este método se puede, mediante la medición numérica, el conteo y generalmente el uso de las estadísticas, establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Los métodos cuantitativos se realizan por encuestas estudiando poblaciones grandes o pequeñas. Ver formato de la encuesta realizada en anexo # 2.

Selección del tamaño de la muestra

Lo primero que hay que establecer para la selección del tamaño de la muestra a encuestar es la determinación del tamaño de la población.

El libro de Investigación III de Ms. Oswaldo Pacheco Gil, indica que el concepto de población es: *“El número de todos los casos que cumplen determinadas condiciones específicas. Por lo general esta vez es usado como sinónimo de universo. Pero algunos autores le dan un significado diferente como la de porción del universo accesible al investigador de la que extraerá la muestra.” (Pág. 184)*

La población involucrada en este proyecto está conformada por:

- a. Residencias del sector norte de Guayaquil que pertenecen a los estratos económicos clase media típica y clase media alta
- b. empresas del sector norte de la ciudad de Guayaquil

De este mercado objetivo, se extrajo la muestra. El número de muestra obtenido garantiza la representatividad de los resultados, es decir se puede inferir toda una serie de importantes conclusiones acerca de la población o

describir características observadas en la muestra, que permita posteriormente hacer inferencias con relación a la población.

Existen varios criterios para clasificar muestras, para el presente trabajo se adoptará el criterio que emite Pacheco, O (2006) quien indica que muestra es: *“Parte de una población que denota al subconjunto de elementos constitutivos que resultan de un procedimiento elaborado casi siempre de manera deliberada a fin de estudiar las propiedades de la población a la cual pertenece”*. (Pág. 180).

Las muestras se agrupan en dos grandes dimensiones:

1. Aleatoria; simple, sistemático, estratificado
2. No aleatoria; por accidente, intencional o de juicio, por cuotas

La técnica de estudio que se elige corresponde a un muestreo bietápico (2 etapas), aleatorio en la selección de barrios y sistemático en la selección de hogares/empresas.

Para la primera etapa, se utilizó un listado de barrios de medio típico del norte de la ciudad de Guayaquil, la selección de estos fue aleatoria tanto para hogares como para empresas.

En la segunda etapa a nivel de hogares se seleccionó un punto del barrio escogido al azar para comenzar la recolección de datos, luego se saltan 4 hogares y se toma el quinto hogar para la selección de hogares; de esta manera hasta “barrer” todo el barrio.

En la segunda etapa a nivel de empresas se selecciona un punto del barrio escogido al azar y se va barriendo toda la zona sin saltar empresa alguna hasta terminar con la misma.

Una vez recolectados los datos y antes de someterlos al análisis se debe llevar a cabo algunas operaciones preliminares tales como:

1. Apartar, con esta acción sacamos los datos erróneos o irrelevantes los cuales sesguen los resultados, esto debe hacerse con mucho criterio ya se podría estar borrando datos que aparentemente puedan ser anómalos y que no armonizan con la hipótesis planteada pero son de gran importancia.
2. Normalizar, con esta acción se eliminan la influencia de factores que son conocidos pero no presentan interés para la investigación.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra para hogares de nivel socioeconómico medio típico del norte de la ciudad de Guayaquil se considera lo siguiente:

Nivel de confianza: 95%

Dispersión – cuasivarianza: 0.09 (p=0.1 q= 0.9)

Error de diseño. 5%

Población: 31.309 viviendas

Se hizo uso de las siguientes fórmulas estadísticas:

$$n_0 = \frac{z^2 \text{var}}{e^2}$$

$$n = \frac{N}{1 + (n_0 - 1)} \times n_0$$

Donde:

N₀: Tamaño de la muestra para poblaciones infinitas

Z²: Nivel de confianza (95% - 1.96)

Var: Cuasivarianza poblacional (0.09)

e²: Error de diseño al cuadrado (0.0025)

n: Tamaño de la muestra para poblaciones finitas

N: Población (31 309)

Como **resultado** se obtuvo un tamaño muestral correspondiente a **137 entrevistas**.

Para determinar el tamaño de la muestra para empresas del norte de la ciudad de Guayaquil se considera lo siguiente:

Nivel de confianza: 95%

Dispersión – cuasivarianza: 0.21 (p=0.3 q= 0.7)

Error de diseño. 10.2%

Población: 3.044 Empresas.

Se hizo uso de las fórmulas estadísticas mencionadas anteriormente y como resultado se obtuvo un tamaño muestral correspondiente a **76 entrevistas**.

Cuadro # 1.3

<u>FICHA TÉCNICA INSOTER</u>	
<u>ESTUDIO CUANTITATIVO DOMICILIO</u>	
Universo:	31.309 residencias
Ámbito Geográfico:	Norte de Guayaquil
Tamaño de la muestra:	137 (140 encuestas efectivas)
Técnicas de muestreo	Muestreo bietápico aleatorio y sistemático
Error Muestral :	± 5%
Nivel de Confianza	95 %
Método de Contacto:	Encuestas cara a cara
Fecha realización Trabajo	Agosto 2010
Objetivos:	Investigar sobre los hábitos de mantenimiento de los equipos de climatización en las residencias familiares.

Elaborado por: Los Autores

Cuadro # 1.4

FICHA TÉCNICA INSOTER ESTUDIO CUANTITATIVO EMPRESAS

Universo:	3.044 empresas
Ámbito Geográfico:	Norte de Guayaquil
Tamaño de la muestra:	76 Encuestas
Técnicas de muestreo	Muestreo bietápico aleatorio y sistemático
Error Muestral :	$\pm 10.2\%$
Nivel de Confianza	95 %
Método de Contacto:	Encuestas cara a cara
Fecha realización Trabajo	Agosto 2010
Objetivos:	Investigar sobre las empresas pequeñas y medianas, los hábitos de mantenimiento de los equipos de climatización.

Elaborado por: Los autores

1.7.4 Tratamiento de la información

Los datos recogidos pasaron a un proceso de codificación. Las variables pertenecen a la escala nominal y ordinal, ya que los datos clasificados en categorías se presentan en porcentajes y proporciones.

Los datos se han codificado con símbolos o letras a las diferentes alternativas de cada respuesta a fin de facilitar el proceso de tabulación, la misma que la hemos realizado de manera computarizada a través de gráficos estadísticos tipo circular aplicando el programa de Excel.

A más del análisis estadístico se ha realizado un análisis descriptivo que consiste en un estudio individual de cada pregunta del cuestionario que permitió hacer un examen en forma conjunta, en relación con la operatividad de las variables. Para comprobar las hipótesis se organizó un plan, de tal

manera, que las hipótesis fueron expresadas en observaciones confiables que condujo a extraer conclusiones y elaborar la correspondiente propuesta.

1.7.5 Resultados e impactos esperados

Como resultados de esta investigación se espera confirmar las hipótesis planteadas y proceder a elaborar un plan de marketing para la empresa INSOTER, que permita alcanzar mejor nivel de penetración en el mercado de servicios de climatización y que en consecuencia pueda potenciar sus resultados financieros en el mediano y largo plazo.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual

Productos/ Servicios

Los principales servicios que brinda son el mantenimiento, la reparación, el diseño y la instalación de equipos de climatización.

Visión:

INSOTER será uno de los mejores proveedores de servicios de mantenimiento de sistemas de climatización en el mercado ecuatoriano, pujante y rentable, reconocida por sus elevados estándares de calidad y productividad.

Misión:

Ser reconocida como una empresa líder en el área de refrigeración y aire acondicionado, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes entregándoles servicios y productos de calidad innovadores para lograr el bienestar y la comodidad de ellos.

Valores:

- Mantener la **reputación** de la compañía como un factor diferencial en el mercado
- **Responsabilidad** frente a cada uno los compromisos adquiridos.
- **Servicio** de manera profesional y personal, a cada uno de los clientes.
- **Seguridad** integral, en el desempeño de las actividades diarias

Marcas

Sus representaciones son: Prima, York y General Electric.

Clientes

INSOTER, en la actualidad tiene contratos de prestación de servicios firmados por el periodo de un año con 15 compañías clasificadas VIP. Entre las cuales se mencionan: Produbanco, TC Televisión, Colegio Americano, Farmacias Fybeca, entre otros.

Los clientes que podrían ser reconocidos en la categoría de “casa/residencia” son atendidos de manera circunstancial y poco formal.

Estrategia de mercadeo

INSOTER nació de la necesidad de brindar un servicio honesto y de calidad, en el mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.

La cartera de clientes se formó de manera espontánea, como producto de la venta de servicios de mantenimiento, en la actualidad, esta cartera ha crecido de manera casi exclusiva debido a las referencias de los propios clientes. Sin embargo, a pesar de contar con una cartera de clientes fidelizados, durante algunos años, aún no se ha cuantificado el posicionamiento y participación que la empresa tiene en el mercado.

Características del servicio

El horario de atención de lunes a viernes es de 08:00 a 19:00 horas y de 08:00 a 14:00 horas los días sábados. No obstante la atención en cuanto a emergencias es de 24 H/365 días.

Cada uno de los clientes es atendido de manera personal por uno de los dueños, quien recepta los requerimientos y delega las gestiones pertinentes en el personal de respaldo.

La intención final es que los clientes cuenten con la asesoría y respaldo de un técnico en equipos de climatización.

Política de Calidad

Satisfacer las necesidades de seguridad y economía de los clientes, mediante un trabajo realizado por personal altamente calificado, con equipos de climatización de reconocidas marcas, en el plazo y precio acordados, manteniendo un stock adecuado de repuestos, con el fin de garantizar el funcionamiento óptimo de los equipos de climatización.

Garantía de Servicio

La garantía sobre los servicios realizados y sobre los términos pautados es del 100%, en el caso de surgir imprevistos, estos son atendidos de manera inmediata por uno de los gerentes/propietarios, quienes personalmente se cerciorarán que el cliente resulte plenamente satisfecho con el trabajo realizado.

Imagen

INSOTER, se ha esforzado por mantener la imagen de una empresa responsable y comprometida con sus clientes, buscando brindar servicios oportunos y de calidad, contando con un taller debidamente equipado y con personal técnico que evidencia estar bien capacitado.

Canales de Distribución

INSOTER, utiliza un canal de distribución directo, es decir, de la compañía (prestador de servicio) al cliente final.

Para dicho efecto la empresa cuenta con un camión de 2 toneladas, un camión de ½ tonelada, tres camionetas y doce personas participando en el proceso de llevar el servicio de la empresa hasta donde lo hayan demandado.

Forma de Entrega del servicio

INSOTER, entrega el servicio directamente al cliente final pero a su vez cuenta con dos formas de ejecución del servicio, dependiendo de las condiciones de cada cliente y del equipo en cuestión, el mantenimiento se lo realiza en el propio sitio donde está instalado el equipo (in house) o en su defecto se lo desmonta y se lo realiza en los talleres de la empresa.

Por norma general el mantenimiento de todos los equipos de ventana es realizado en el taller.

Portafolio de servicios

INSOTER brinda los siguientes servicios:

- Reparación
- Mantenimiento
- Instalación o montaje
- Diseño de sistemas de climatización

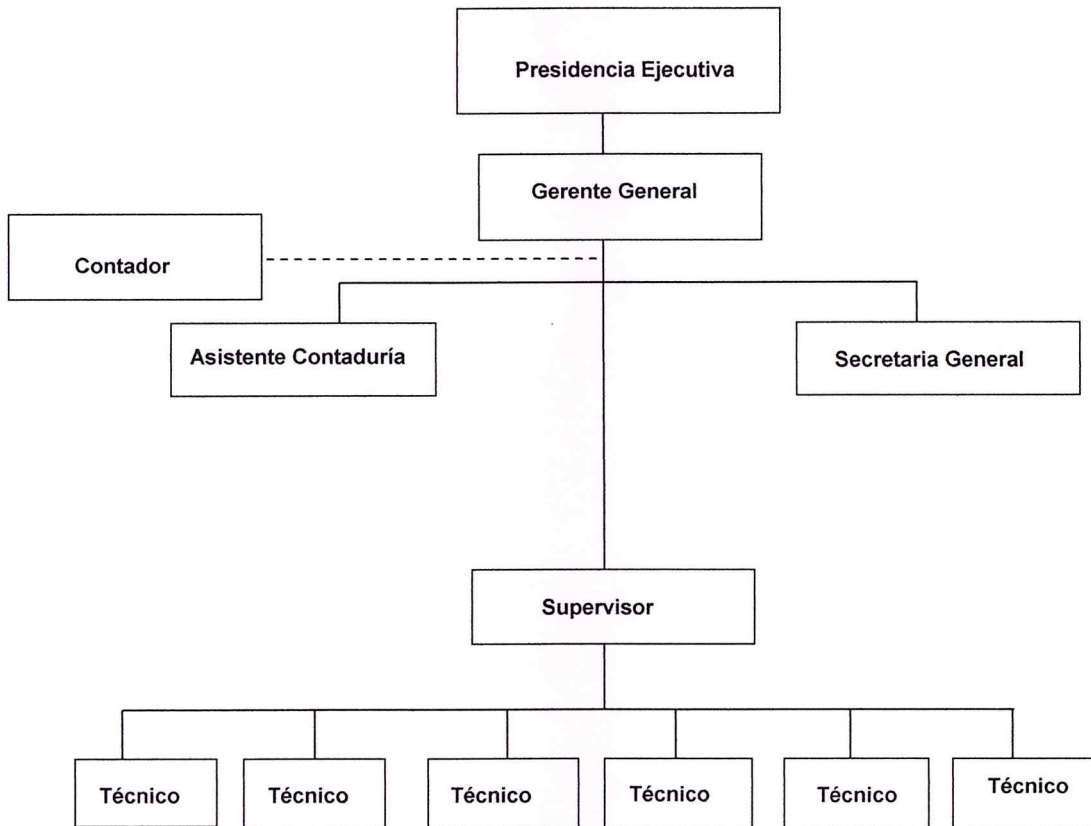
Proveedores

Sus principales proveedores son las siguientes empresas:

- Anglo Ecuatoriana
- Centro Eléctrico Mecánico
- Ac Tech
- Prima

2.1.1 Estructura Organizacional Actual

Gráfico # 2.1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por la empresa INSOTER

Elaborado por: Los autores

2.1.2 Descripción de Responsabilidades

Presidencia Ejecutiva: Es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa de la empresa.

Ejerce funciones ejecutivas. Asimismo, le corresponde coordinar y ejecutar las políticas que fijan el directorio o accionistas y tiene las siguientes facultades y atribuciones:

- Convocar y presidir las sesiones de Directorio.
- Integrar como miembro nato las Comisiones Especiales que el directorio o accionistas nombre. Cuando asista a las reuniones de las referidas comisiones, las presidirá con voto dirimente.
- Somete a consideración de los accionistas cualquier asunto que estime conveniente.
- Cumple y hace cumplir las resoluciones del directorio o accionistas y las Comisiones Especiales.
- Adopta las medidas de orden interno que juzgue conveniente para la buena marcha de la empresa.
- Representa legalmente por sí mismo o conjuntamente con el Gerente General la empresa ante clase de autoridades o entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- Suscribe conjuntamente con el Gerente General y el contador general los estados financieros.
- Ejerce las demás atribuciones que le otorgue el directorio o accionistas mediante poder especial.

El Gerente: Es el representante legal de la empresa y el órgano superior de la misma. Coordina todos los recursos disponibles en la empresa para que mediante los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos; por lo que está encargada de tomar las decisiones importantes de la empresa, y controlar que todas cumplan con sus funciones eficientemente y delegar tareas a los diferentes miembros de la empresa. Por ser

una pequeña organización su campo de actuación es muy amplio y abarca diversas funciones propias del giro del negocio como también sociales.

Secretaria General: Es parte fundamental en la atención del cliente interno y externo de la empresa, debido a que esa persona es el enlace directo con la gerencia y las funciones operativas de la empresa porque se encarga de coordinar todo lo relacionado con ella, además cumple parte de las funciones administrativas de la empresa como por ejemplo: Contactar a proveedores, organiza juntas.

Contador: Es el encargado de medir los recursos económicos y materiales tangibles o intangibles que poseen la empresa. Reflejar los créditos establecidos. Medir los cambios producidos en esos recursos, créditos y participaciones.

Asistente contable: es el encargado de recopilar la información física necesaria para realizar todos los asientos contables.

Talleres-supervisores: Son los encargados de planificar el trabajo, distribuir los técnicos según las ordenes de mantenimiento o instalación. Bajo su responsabilidad esta el calculo de las horas trabajadas por cada técnico y las evaluaciones de desempeño.

Técnicos: Son los encargados de diagnosticar el estado del mantenimiento y de realizar las funciones de instalación de las unidades de aires.

2.1.3 Márgenes de venta actuales

INSOTER genera ventas anuales de donde las ventas de servicios de mantenimiento a empresas son de **USD206.410,80** y las ventas de servicios de mantenimiento a hogares/residencias son **USD 88.461,77**, sumando un total de USD 294.872,57

2.1.3.1 Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2009

Tabla # 2.1

BALANCE GENERAL

Activos		Pasivos	
Corrientes	42.248,99	Pasivo Corriente	27.680,37
Fijos	36.193,81	PATRIMONIO	
		Capital Propio	50.762,43
TOTAL ACTIVOS	78.442,80	TOTAL P + P	78.442,80

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

INGRESOS	294.872,57
Costos	185.874,95
Utilidad Bruta	108.997,00
GASTOS GENERALES	
Gastos Administrativos	87.502,05
TOTAL GASTOS	273.377,00
Utilidad Operacional	21.495,57
Impuestos (15%) Trabajadores	3.224,34
Utilidad antes/Impuestos	18.271,24
Impuestos (25%)	4.567,81
Reserva legal (10%)	1.827,12
Utilidad después/Impuestos	11.876,30

Elaborado por: Los autores

2.2 Diagrama de Pareto

El principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20, es una gráfica que ilustra lo anteriormente dicho, organiza datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos, lo que quiere decir que el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas, o dicho de otra manera, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% de los problemas y el 80% de las causas solo resuelven el 20% de los problemas.

Por lo tanto el análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, en el gráfico colocamos los “pocos vitales” a la izquierda y los “muchos triviales” a la derecha, de esta manera se separa gráficamente los aspectos significativos de un problema de manera que un equipo sepa donde dirigir sus esfuerzos para mejorar y reducir los problemas más significativos estableciendo prioridades.

En relación con los estilos gerenciales de resolución de problemas y toma de decisiones vemos como la utilización de esta herramienta puede resultar una alternativa excelente para un gerente “apagador de incendios”, quien generalmente está derrochando esfuerzos en los “muchos triviales”.

A continuación se presenta el formato de verificación y registro que se desarrolló para establecer frecuencias de los problemas que se presentaban en los procesos de INSOTER, los cuales influían directa o indirectamente en las ventas de la empresa, esto se ha realizado en un tiempo de 4 semanas.

De esta manera se pudo elaborar un diagrama de Pareto para determinar cuales son los problemas “pocos vitales” e intentar reducir los muchos triviales a “0”.

Tabla # 2.3

VERIFICACIÓN Y REGISTROS DE FRECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS

ITEM	DESCRIPCION	1era. Semana	2da. Semana	3era. semana	4ta. Semana	TOTAL	FRECUENCIA
1	Faltan estrategias para penetrar mercado						
2	Posicionamiento en el mercado						
3	El personal no posee una cultura de ventas y servicio al cliente						
4	No hay política de precios y de crédito						
5	Demora en la toma de decisiones en la alta gerencia						
6	Falta Publicidad/promoción						
7	Las funciones son establecidas de manera informal						
8	Limitada infraestructura en las instalaciones						
9	Falta variedad de servicios/productos						
10	Demora en la entrega de trabajos						
	TOTAL						

Elaborado por: Los autores

Luego de tener los valores de los problemas recurrentes ya establecidos, se procedió a reordenar la lista de problemas con recurrencia mayor a menor.

Siguiendo con el procedimiento se calculó el porcentaje que representa este error a lo cual llamamos porcentaje relativo, luego con este valor de porcentaje relativo determinamos el acumulado mediante una simple fórmula matemática que es el porcentaje relativo anterior más el porcentaje relativo actual.

La siguiente tabla # 2.4 nos muestra, los valores ya calculados.

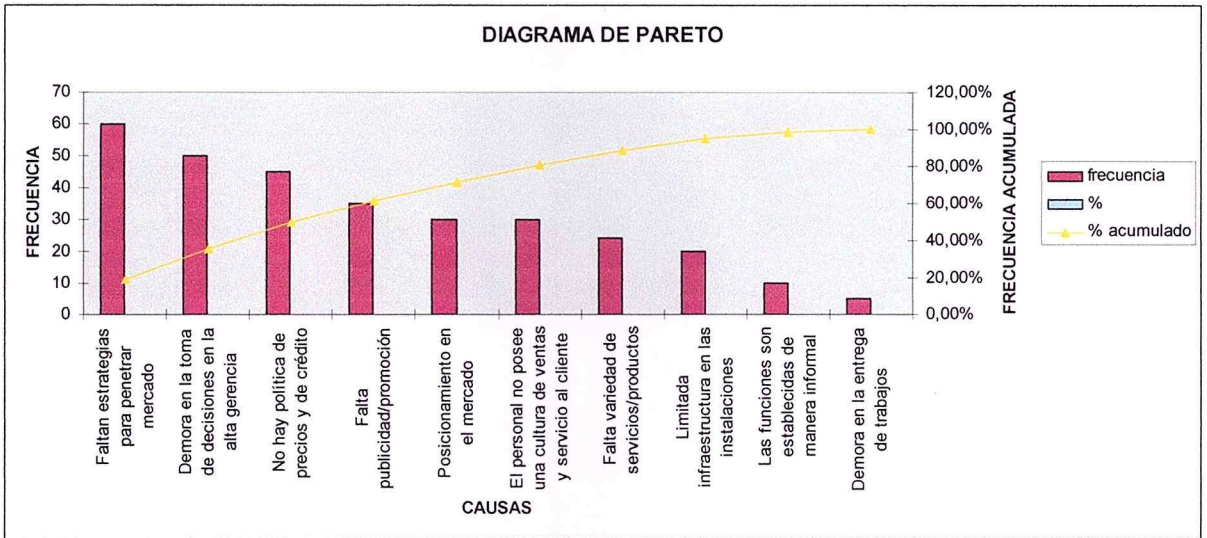
Tabla # 2.4
RESULTADOS DE FRECUENCIA DE PROBLEMAS

ITEM	DESCRIPCION	FRECUENCIA	% RELATIVO	% RELATIVO ACUMULADO
1	Faltan estrategias para penetrar mercado	60	19,42%	19,42%
5	Demora en la toma de decisiones en la alta gerencia	50	16,19%	35,61%
4	No hay política de precios y de crédito	45	14,57%	50,18%
6	Falta publicidad/promoción	35	11,33%	61,51%
2	Posicionamiento en el mercado	30	9,72%	71,23%
3	El personal no posee una cultura de ventas y servicio al cliente	30	9,72%	80,95%
9	Falta variedad de servicios/productos	24	7,78%	88,73%
8	Limitada infraestructura en las instalaciones	20	6,49%	95,22%
7	Las funciones son establecidas de manera informal	10	3,23%	98,45%
10	Demora en la entrega de trabajos	5	1,55%	100%
TOTAL		309		

Elaborado por: Los autores

Con estos valores y datos procedemos a realizar un diagrama de barras con la cantidad recurrente de problemas y sobreponemos la curva resultante de porcentaje relativo acumulado para determinar de esta forma en que punto se intercepta el 80% y a qué problema corresponde.

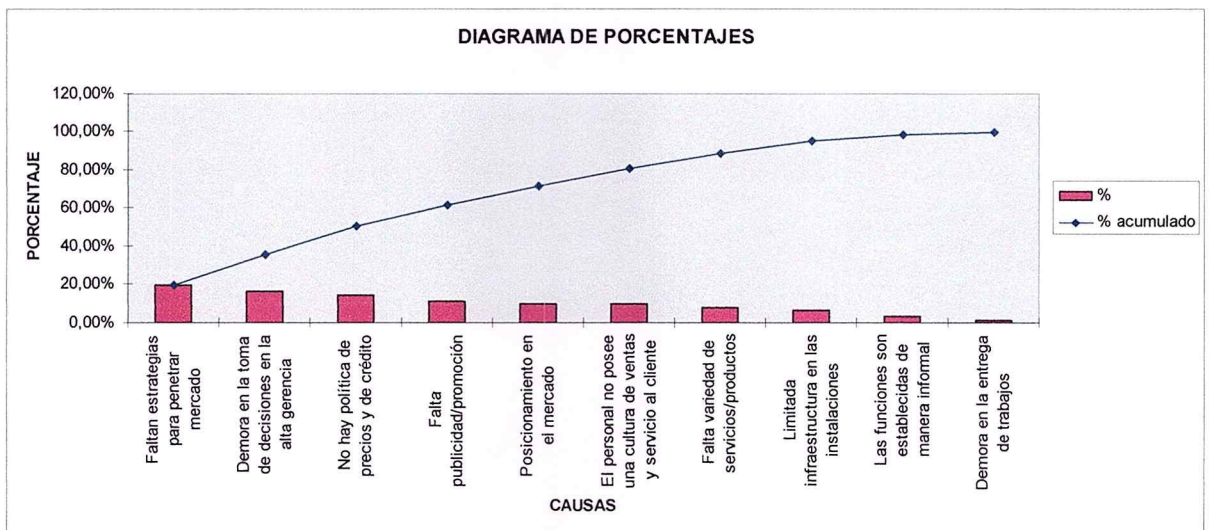
Gráfico # 2.2



Elaborado por: Los autores

Como puede ser apreciado, en INSOTER, los problemas que corresponden a la categoría “pocos vitales”, son: La falta de estrategias para penetrar en el mercado, la demora en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, la falta de políticas de precios y de crédito y finalmente la ausencia total de actividad publicitaria y promocional.

Gráfico # 2.3



Elaborado por: Los autores

2.3 Análisis Microentorno

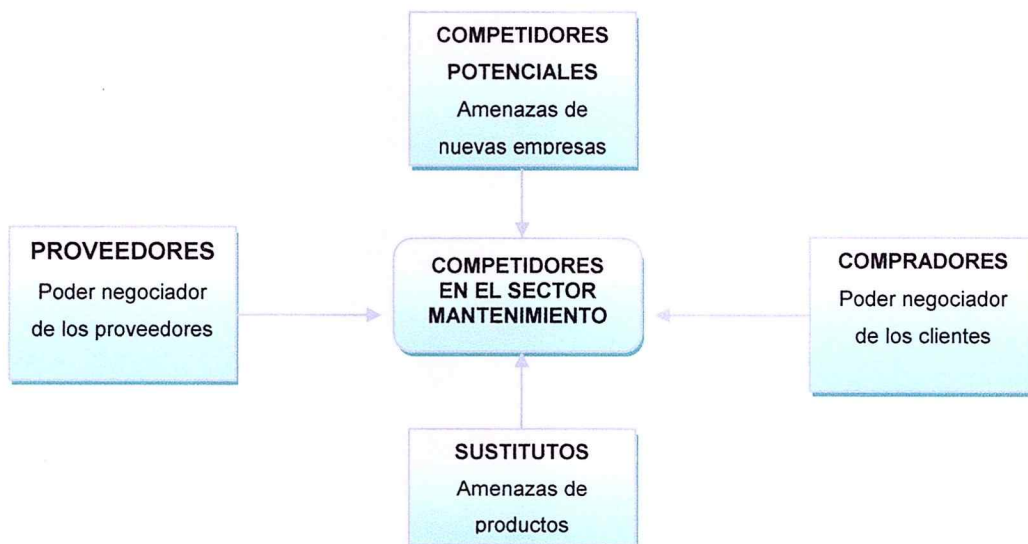
2.3.1 Análisis de Porter

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor de como la hacen sus competidores.

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen temporalmente la competencia industrial:

Gráfico # 2.4

FUERZA DE PORTER



Elaborado por: Los autores

Acción de los competidores potenciales

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

Como se sabe, a la mayoría de las personas les gustaría ser dueñas de su propio negocio y entre ellas están los técnicos independientes de refrigeración pero estos no son una amenaza de nuevos competidores para INSOTER, estos pueden ser considerados como posibles clientes. Sin embargo los talleres pequeños e informales, que pueden ser considerados como proveedores de servicios de empresas pequeñas y de condominios pueden aspirar a convertirse en talleres de mayor campo de acción con el fin de seguir prosperando y aumentar su negocio. Por lo que todas aquellas personas solventes, con un capital adecuado y decididos a invertir pueden llegar convertirse en competencia para la empresa. La amenaza de nuevas empresas existe, y las barrera de entrada no son muy fuertes, ya que lo que hace falta es contar con técnicos especializados y tener el capital disponible para invertir en este tipo de negocio.

Lo importante en este sector es lograr tener una diferenciación de costos en los productos que se importe y en la calidad y garantía del servicio; es decir ser los primeros en traer un nuevo equipo y repuestos con precios bajos o competitivos o lograr importarlos simultáneamente con la competencia pero lograr ofrecerlo a mejores precios.

Amenazas de posibles servicios sustitutos.

Se entiende por servicios sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Este tipo de amenazas aumenta en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

Mediante un análisis empírico (en base a la experiencia) que se tiene en el giro de este negocio, es fácil visualizar que mientras el precio no es el principal determinante sino la calidad del servicio, la respuesta rápida y la garantía del mismo menor sea el precio de venta del servicio más atractivo se hace éste frente a los ojos del cliente.

Se puede dar la posibilidad de bajar los costos del servicio y de los repuestos para lograr un mejor precio, pero en ciertos casos esto se consigue bajando la calidad del servicio, con lo que un servicio de buena calidad, más prolongado, no puede ser fácilmente reemplazado por uno similar.

Es así que se puede considerar como amenaza a los servicios sustitutos cuando estos ofrecidos por cualquier empresa de la competencia y están generando gran cantidad de demanda por parte de los clientes potenciales que podrían estar interesados en nuestros servicio, pero al comparar los costos notan mayor interés por los sustitutos (más baratos).

Sin embargo estos servicios sustitutos no ocasionarían ninguna alteración en las Ventas de INSOTER si la innovación en el servicio que ofrece la competencia también es ofrecida por la empresa, con lo que se lograría ofrecer ambos servicios o simplemente inclinarse por el de menor costos, si se nota que éste tiene mejor aceptación.

El segmento de mercado al que se dirige la empresa mira la calidad y el precio por las compañías que ofrecen este servicio de ambientación se inclinan por tener una línea de equipos y repuestos económicos y técnicos especializados.

Poder de Negociación de los clientes

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los vendedores cuando pueden influir en decisiones de precios, funciones del servicio, condiciones de pago.

Los clientes de este sector son empresas y negocios de todo tipo y consumidores finales, que serian los hogares.

Los precios son establecidos por el prestador de servicio, no se da negociación en cuanto al precio de los servicios ni repuestos (rebaja en el valor), lo que si consideran las empresas que tienen este tipo de negocio es el volumen de equipos o áreas y la frecuencia con la que podría establecerse el mantenimiento para aplicar algún tipo de descuento especial o establecer un contrato que permita bajar el costo del servicio a cambio de una fidelidad.

El poder de negociación de proveedores

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida.

El fabricante de los equipos que INSOTER, vende y da mantenimiento es de origen Norteamericano y dada la situación económica de las empresas norteamericanas los costos de fabricación han tendido al alza.

Sin embargo, como INSOTER focaliza su actividad en el mantenimiento su mayor rubro es la mano de obra, los repuestos que son importados tienen menor incidencia en el costo sin embargo cuando se trata de instalaciones es necesario ejercer poder de negociación en cuanto al precio, calidad y tiempo de entrega. Sin embargo al existir varios proveedores se busca minimizar los costos eligiendo la empresa que ofrezca el mejor precio en los productos que se quiere adquirir.

Acción de los competidores existentes

Son los que ofrecen servicio similar a los de la empresa dentro de los cuales se pueden mencionar: Centro-electromecánico, Anglo ecuatoriana, Eurofrio, Ac Tech, entre otros. La intensidad de la rivalidad en este campo es alta y fuerte como resultado de que existen numerosos competidores y además la mayoría de los servicios, equipos y repuestos que se comercializa son iguales o similares por lo que no se cuenta con una clara diferenciación entre los servicios y equipos que se ofrecen. Debido a esto las empresas siempre andan buscando tácticas para competir en precios o ser los primeros en introducir nuevas marcas y servicios.

2.3.2 Análisis de los Competidores

Competidores Directos: 15

CENTRO ELECTRO MECÁNICO

Centro Electro Mecánico es una compañía ecuatoriana que tiene más de 24 años en el mercado, se dedica a la venta de equipos de refrigeración, repuestos y partes, también hay una subdivisión dedicada a la fabricación de rejillas y difusores.

La matriz está ubicada en la Carlos Julio Arosemena Km. 2 ½.

Al momento tan solo vende a mayoristas pero está entre sus metas el empezar a vender también a minoristas o al por menor. Ellos ven los consumos y las compras se demoran 48 horas; el máximo de crédito en los pedidos es de 90 días cuando es en efectivo.

¹⁵ Información proporcionada por INSOTER, producto del sondeo y conocimiento del mercado

Políticas Comerciales

Las primeras ventas son de contado, estas se las pueden realizar en efectivo o con tarjeta de crédito. Si es en efectivo ellos dan hasta el 7% de descuento en los aires acondicionados.

Si el pago es con Diners Club, hasta 6 meses sin intereses, con otras tarjetas hasta 12 meses con intereses.

Acondicionadores de Aire

Son representantes para Ecuador de la marca Carrier, aunque también han distribuido unidades de marca LG y ComfortStar.

La garantía es por un año; pero si el cliente decide que otra persona instala el equipo, la garantía es solo por 6 meses.

ANGLO ECUATORIANA

Anglo Ecuatoriana de Guayaquil es una empresa dedicada 100% a la importación y comercialización de equipos, partes y materiales para aire acondicionado y refrigeración.

Ponen a disposición de sus clientes sus líneas de productos internacionales y de primer orden, con un amplio y permanente stock. La asistencia técnica y personalizada, y la confianza y la aceptación de sus clientes hacen de su slogan "Líderes en Frío" la manera de exponer el posicionamiento que han logrado a través de los años.

Ofrecen una amplia gama de productos para refrigeración y aire acondicionado doméstico, comercial, e industrial desde 5.000 hasta 300.000 BTU.

Los servicios que ofrecen son:

- Inspección
- Diseño
- Asesoría Técnica Especializada sin Costo
- Instalación

Entre sus principales marcas están:

- FEDDERS - Air Conditioning
- ComforStar - Air Conditioning
- LG – Life's Good
- Hair – Air conditioner

Cuenta con sucursales al Norte y al Sur de la ciudad, y en las ciudades de Manta, Quito y Cuenca.

MEGAFRÍO

En 1992 inician las actividades con la cadena de almacenes FRICOR, en 1994 amplían sus actividades con los servicios de asesoría, diseño, montaje, instalación y mantenimiento, y el 1 de Mayo de 1999 se consolidan las empresas y nace Megafrió S.A.

Los servicios que ofrecen son:

- Asesoría Técnica.
- Diseño de proyectos
- Importación y comercialización de equipos, partes y accesorios en las ramas de: Aire Acondicionado, Refrigeración y Ventilación; tanto comercial, domestica e industrial a través de nuestros propios puntos de venta en las principales ciudades del país.

- Instalación de equipos comercializados por nuestra empresa a nivel nacional.
- Servicio Post-Venta.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.

Productos que ofrece:

- División Equipos: equipos acondicionadores de aire y cámaras frigoríficas, campanas de extracción, etc.
- División Repuestos y Accesorios: compresores, motores, filtro, etc.
- División Herramientas

Su casa matriz está ubicada en Quito y tiene sucursales al sur de Quito y en Valle de los Chillos en las ciudades de Guayaquil, Ambato y Esmeraldas. En la ciudad de Guayaquil están ubicados en el centro comercial Dicientro.

AC TECH

Ingeniería en Climatización AC TECH S.A., aporta en las soluciones integrales de las necesidades en acondicionamiento de ambientes, ventilación y refrigeración a sus clientes. Son una organización especializada que ha desarrollado sus actividades desde 1.989 acometiendo proyectos residenciales, comerciales e industriales.

Los servicios que brindan son:

- Asesoría técnica en sistemas de climatización y ventilación mecánica, nuevos y / o existentes: Inspecciones técnicas en sitio sin costo.
- Diseño e instalación de sistemas de climatización, ventilación, contra incendios, refrigeración u otros relacionados (desarrollo integral de proyectos: desde su planificación hasta su montaje y puesta en marcha).
- Suministro de equipos de ventilación mecánica: Ventiladores de Extracción y Suministro de aire, Campanas de Extracción para cocinas, etc.

- Suministro de equipos de climatización: Enfriadores de Agua (Chillers), Torres de Enfriamiento, Bombas de circulación de agua, Equipos de Acondicionamiento de Aire Tipo Split ducto, Paquetes, Ventana, etc.
- Servicio de mantenimiento preventivo y reparaciones: de sistemas y equipos de climatización y ventilación de todos los tipos y marcas.
- Venta y servicio técnico con una amplia gama de repuestos, accesorios y materiales de instalación.

Políticas de la empresa:

- En la venta de artículos tienen 3 años de garantía.
- Los clientes tienen un máximo de 15 días de crédito.

Algunos de sus productos:

- Equipos de acondicionamiento de aire
- Equipos de ventilación mecánica
- Repuestos, accesorios y material de instalación

Nota: Muchos de estos competidores son nuestros proveedores en repuestos y sistemas completos.

2.4 Investigación de mercado

El juego de entrevistas realizadas ha permitido descubrir que en realidad el mercado en cuestión (servicio de mantenimiento para equipos de climatización) se encuentra "virgen", es decir no está trabajado, ninguna empresa está posicionada en el "top of mind" de los consumidores, desde esa perspectiva INSOTER, tendría todas las posibilidades de ser la primera empresa en hacerlo.

En cada uno de los contactos realizados con el segmento de residencias, ha quedado en evidencia el hecho de que los precios están determinados por los

proveedores informales y que es el precio el factor que orienta la decisión de compra.

El panorama en las empresas es distinto, pues no lo dominan los proveedores informales, sino las empresas que están legalmente constituidas y que brindan una imagen de servicio profesional y garantizado, la tendencia es que; mientras más grande es la empresa (cliente), menos probabilidades de apretura van a tener los proveedores informales.

2.4.1 Presentación de resultados y diagnósticos

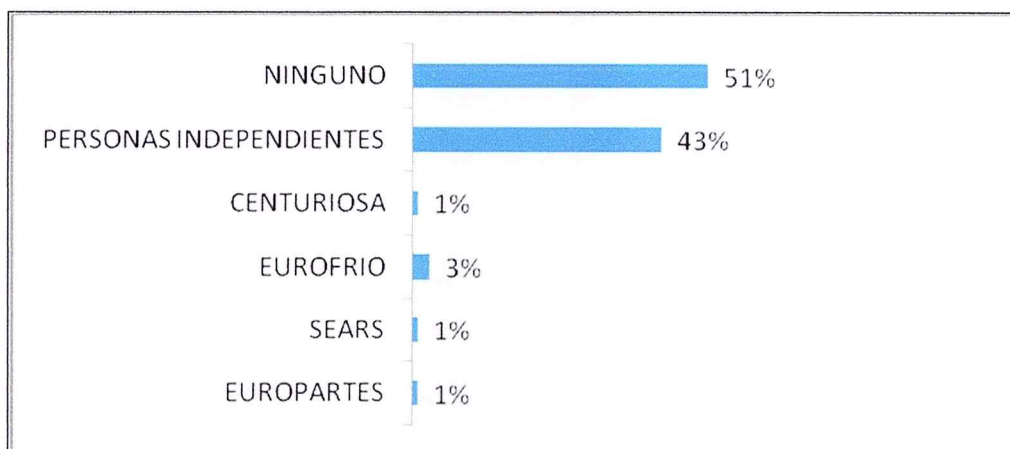
Conocimiento de empresas que brindan servicio de mantenimiento

En los gráficos 2.5 y 2.6 se presentan las primeras respuestas otorgadas por los hogares y por las empresas respectivamente.

Nótese que la mayor parte de los hogares y empresas no conocen empresas que brinden este servicio.

Gráfico # 2.5

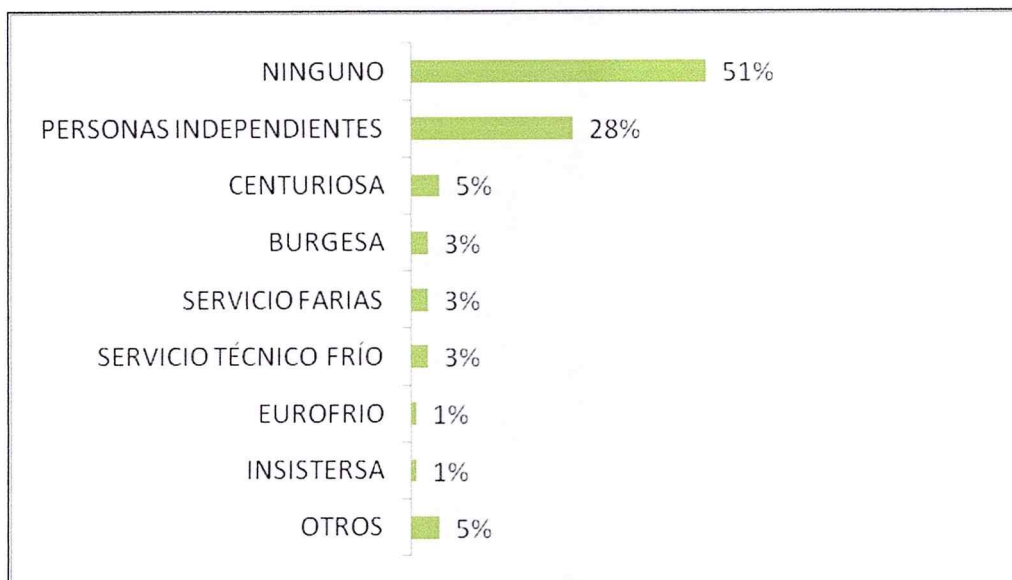
TOP OF MIND - HOGARES



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.6

TOP OF MIND - EMPRESAS



Elaborado por: Los autores

Es importante señalar, que muchas de las personas que otorgan respuestas a esta pregunta, mencionan nombres de técnicos independientes que brindan este servicio, es muy bajo el conocimiento de empresas de servicio de mantenimiento a equipos de climatización.

Las segundas y terceras menciones son prácticamente nulas tanto para hogares como para empresas, en los gráficos 2.7 y 2.8 se puede apreciar este comentario.

Gráfico # 2.7

AWARENESS - HOGARES

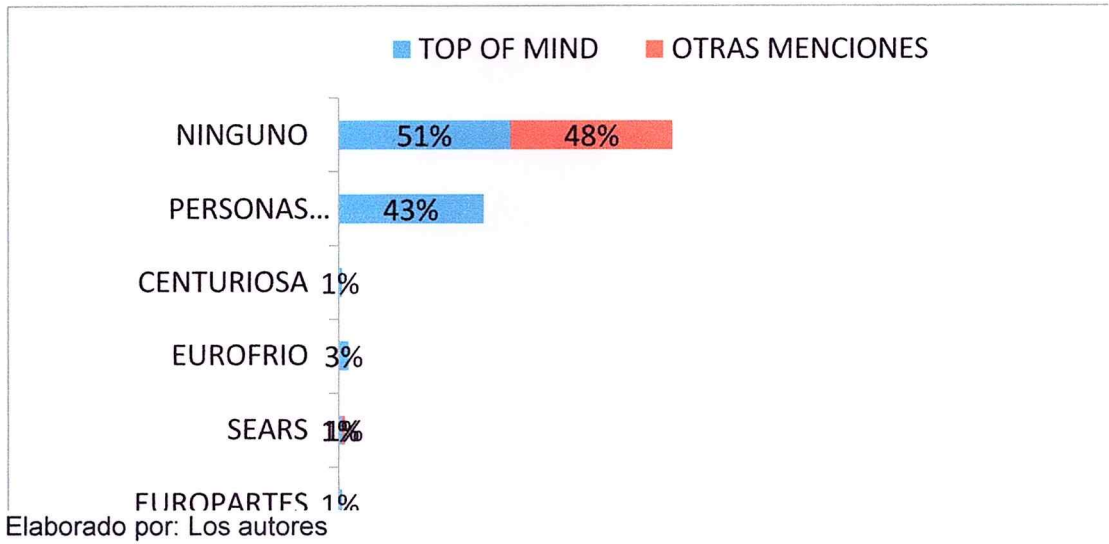
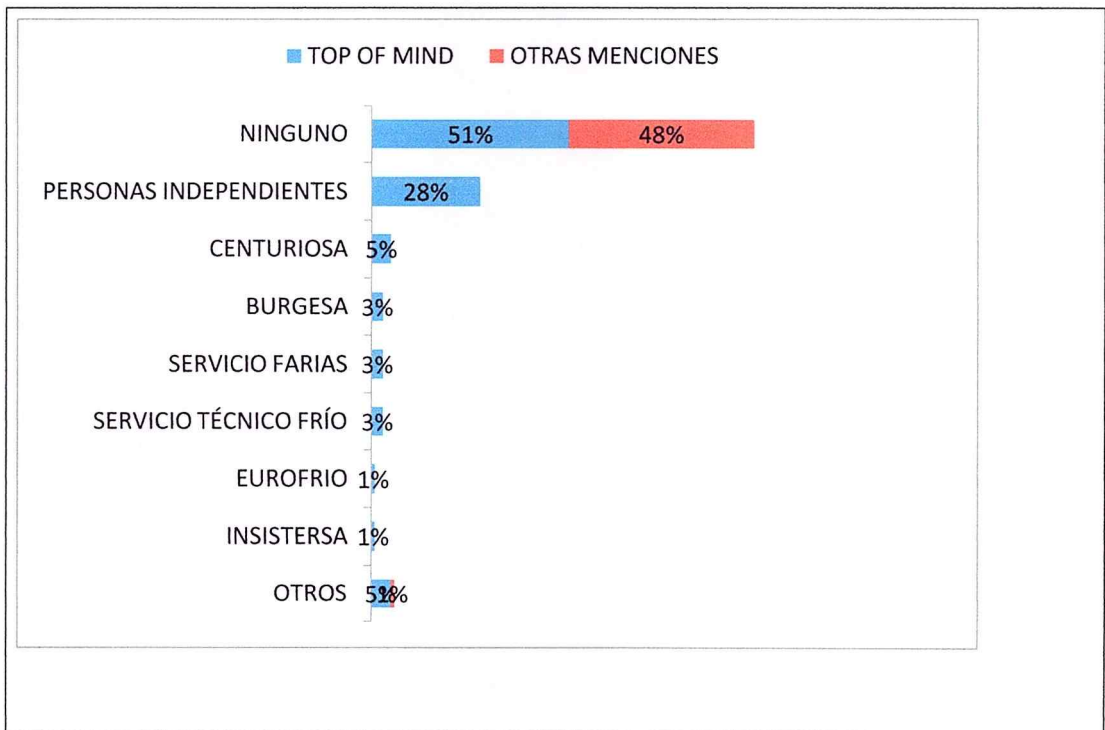


Gráfico # 2.8

AWARENESS – EMPRESAS



En el formulario se preguntó específicamente por el conocimiento de la empresa de servicios de mantenimiento de equipos de climatización INSOTER, tan solo el 1% (tanto en hogares como en empresas entrevistadas) mencionó conocerla.

En general el conocimiento no pasa de haber escuchado o leído el nombre, excepto una empresa entrevistada que realiza el mantenimiento de sus equipos con INSOTER, quien mencionó que el trabajo brindado no es bueno (desordenados, poco aseados en su trabajo).

Posesión de equipos de climatización

Según el Target Group Index (TGI) de **IBOPE Time** el 16% de los hogares de nivel socioeconómico medio típico poseen al menos un equipo de climatización, sea este un acondicionador de aire de ventana, Split o central de aire.

Los hogares entrevistados en esta encuesta tuvieron como variable filtro el tener algún equipo de climatización.

De la encuesta se obtuvo que los hogares de medio típico poseen splits y acondicionadores de aire de ventana, siendo que los hogares que poseen los equipos de ventana en promedio tienen **1.92** de estos; mientras que los hogares que poseen split, tienen en promedio **1.4** splits en el hogar.

El mercado de acondicionadores de aire de ventana a nivel de hogares de medio típico es mayor que el de splits en una proporción de **76% a 23%**.

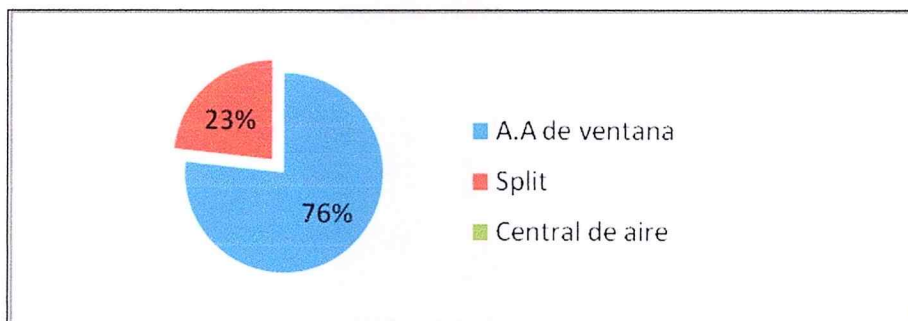
Por otra parte las empresas pequeñas y medianas poseen splits, acondicionadores de aire de ventana y centrales de aire, siendo que en promedio hay **2.97** equipos de ventana por empresa que posee estos equipos, **2.11** splits y **1** central de aire.

El mercado de equipos de climatización a nivel de empresas pequeñas y medianas está compuesto por **52%** de equipos de ventana, **43%** splits y **5%** centrales de aire.

En los gráficos 2.9 y 2.10 se presentan las particiones descritas anteriormente.

Gráfico # 2.9

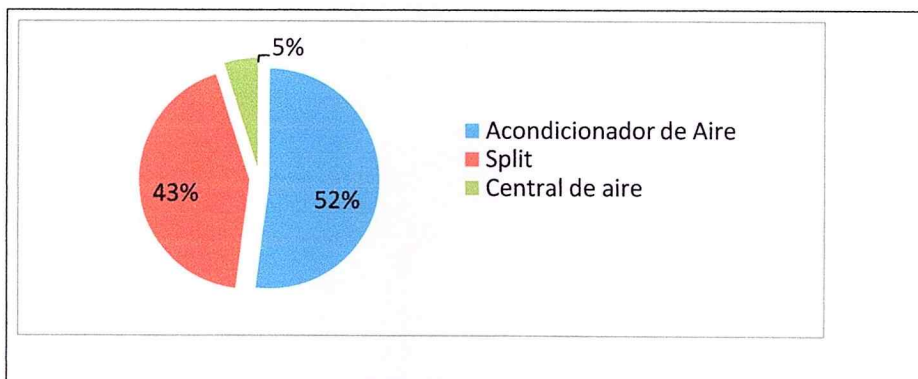
**PARTICIÓN DE EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN
SEGÚN NÚMERO – HOGARES**



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.10

**PARTICIÓN DE EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN
SEGÚN NÚMERO – EMPRESAS**



Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.5

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN EN LAS EMPRESAS Y LOS HOGARES

Equipo	Número de hogares	Promedio en hogares	Número de empresas	Promedio en Empresas
A.A de ventana	100/140	1.92	32/76	2.97
Splits	42/140	1.40	37/76	2.11
Centrales de aire	1/140	1	10/76	1

Elaborado por: Los autores

Mantenimiento de los equipos de climatización

El 45% de los hogares de medio típico y el 46% de las empresas pequeñas y medianas del norte de la ciudad de Guayaquil le dan mantenimiento a sus equipos de climatización.

En la tabla 2.6 se muestra el porcentaje de mantenimiento que les dan las empresas y los hogares según el equipo.

Tabla # 2.6

PORCENTAJE DE MANTENIMIENTO SEGÚN EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN

Equipo	Número de hogares	Mantenimiento hogares	Número de empresas	Mantenimiento empresas
A.A de ventana	100/140	50%	32/76	50%
Splits	42/140	36%	37/76	35%
Centrales de aire	1/140	100%	10/76	70%

Elaborado por: Los autores

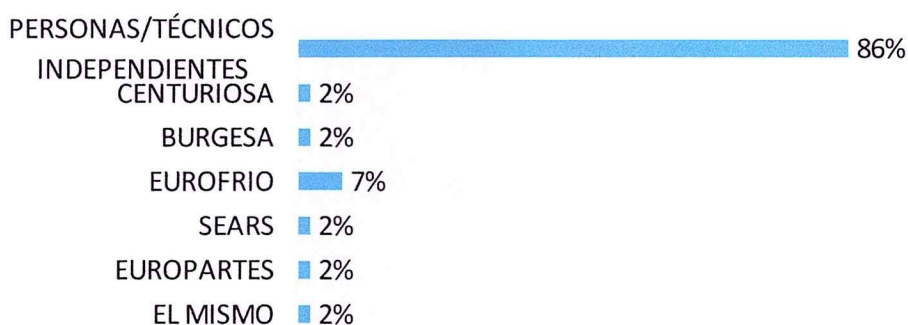
Tipo de mantenimiento brindado

Tanto a nivel de hogares de medio típico como de empresas pequeñas y medianas del norte de Guayaquil, se observa que la preferencia es contratar un técnico independiente para el mantenimiento de los equipos.

En los gráficos 2.11 y 2.12 se observan los porcentajes de contratación según empresa de mantenimiento por hogar de medio típico y empresas pequeñas y medianas, respectivamente.

Gráfico # 2.11

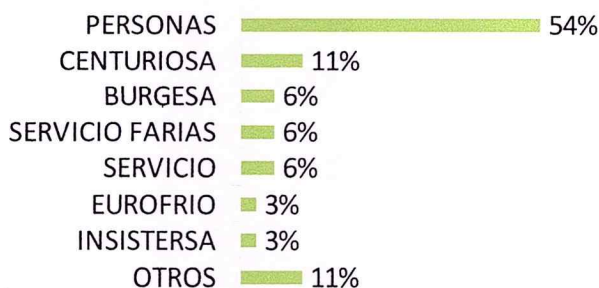
CONTRATADOS PARA DAR MANTENIMIENTO EN HOGARES N=62



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.12

CONTRATADOS PARA DAR MANTENIMIENTO EN EMPRESAS N=35



Elaborado por: Los autores

En general quiénes reciben este servicio de mantenimiento por parte de técnicos independientes se encuentran satisfechos con su trabajo. En las tablas 2.7 y 2.8 se muestran las calificaciones promedio sobre 10 puntos, para las empresas más nombradas tanto a nivel de hogares como de empresas.

Tabla # 2.7

**CALIFICACIÓN PROMEDIO A PROVEEDORES DE
MANTENIMIENTO – HOGARES**

EMPRESA	SATISFACCIÓN
Técnicos independientes n= 52	7.58
Eurofrío n= 4	4

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.8

**CALIFICACIÓN PROMEDIO A PROVEEDORES DE
MANTENIMIENTO - EMPRESAS**

EMPRESA	SATISFACCIÓN
Personas independientes N= 19	7.21
Insoter N= 1	5
Centuriosa N=4	7.25

Elaborado por: Los autores

Lo mejor de los proveedores

Los datos levantados muestran que tanto los hogares, como la pequeña y mediana empresa prefieren a los técnicos independientes para dar mantenimiento a sus equipos por los costos que estos ofrecen.

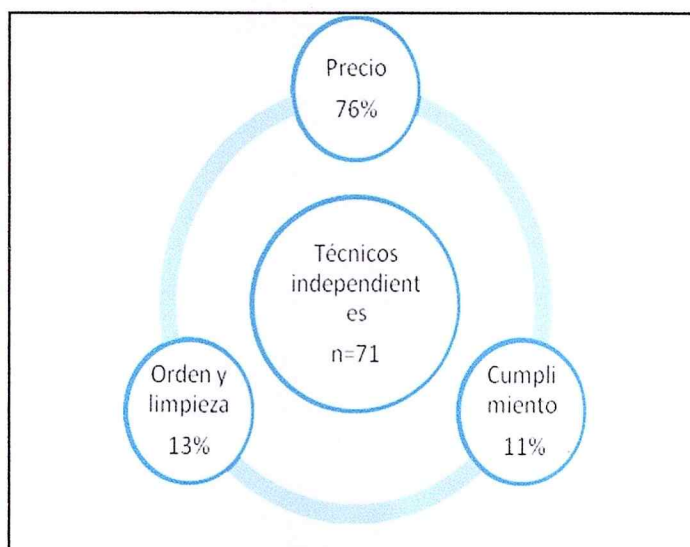
En general, estadísticamente por motivos de tamaño de muestra solo podríamos analizar a los técnicos independientes en este campo, sin embargo a nivel cualitativo se han hallado los puntos más valorados de las empresas con mayor número de respuestas.

En los gráficos 2.13 a 2.16 se pueden observar estos valores.

La empresa **INSOTER** solo obtuvo una respuesta en este campo por parte de la empresa que hace mantenimiento con ellos. A esta empresa en particular lo que más le gusta de INSOTER son sus precios.

Gráfico # 2.13

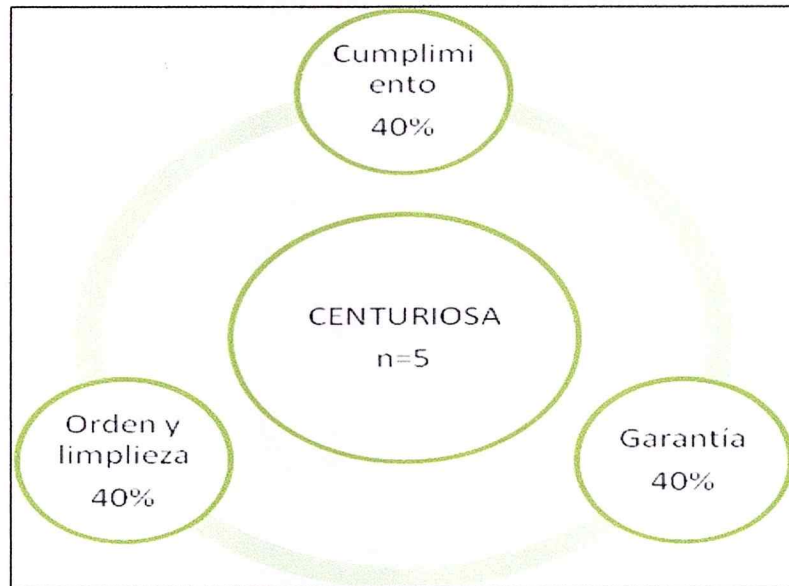
LO QUE MÁS AGRADA DEL TRABAJO DE LOS TÉCNICOS INDEPENDIENTES



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.14

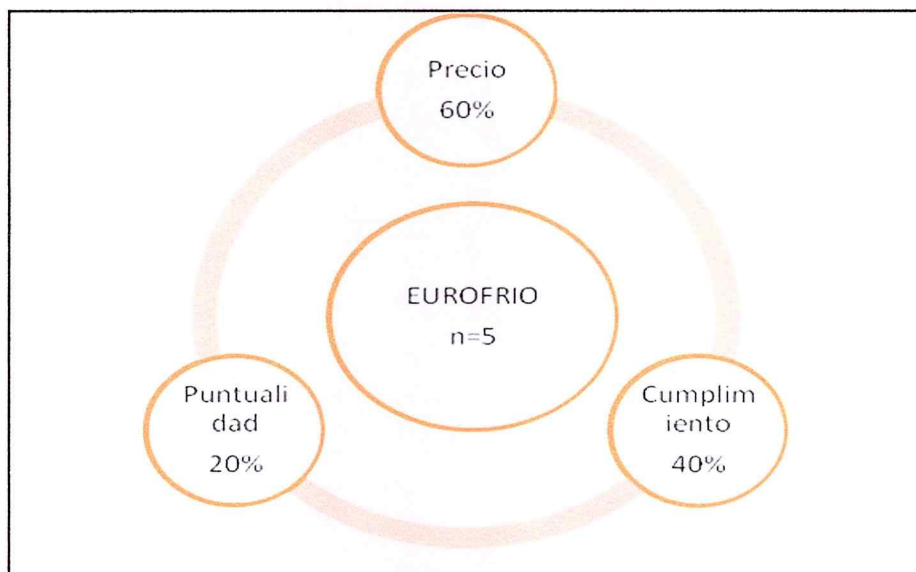
LO QUE MÁS AGRADA DEL TRABAJO DE CENTURIOSA



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.15

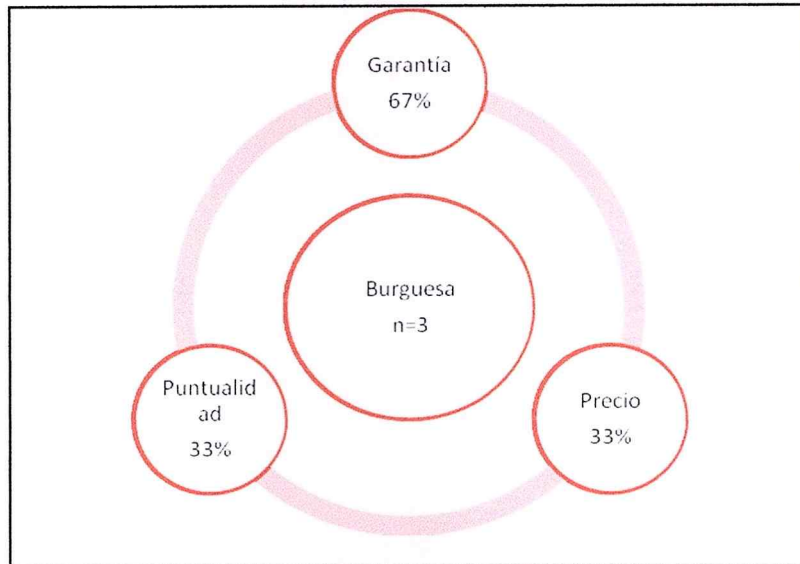
LO QUE MÁS AGRADA DEL TRABAJO DE EUROFRÍO



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.16

LO QUE MÁS AGRADA DEL TRABAJO DE BURGUESA



Elaborado por: Los autores

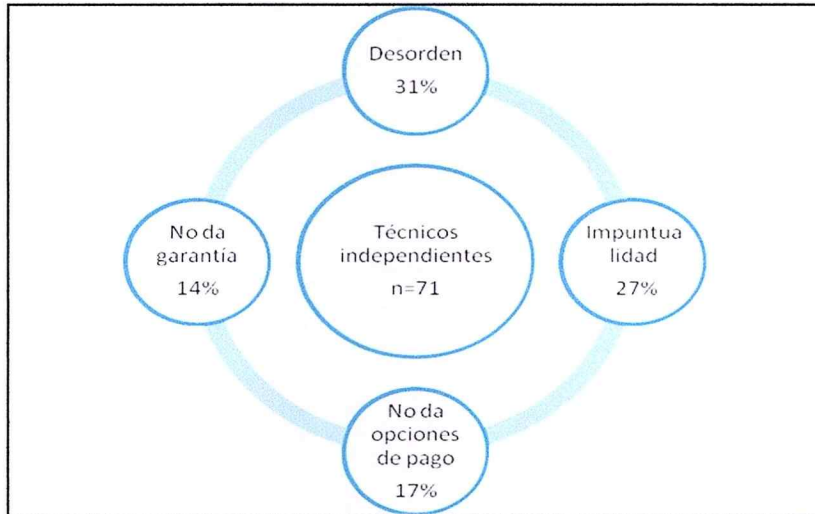
Lo peor de los proveedores

En los gráficos 2.17 a 2.20 se muestra en forma similar a lo que más gusta de cada proveedor lo que menos gusta de estos.

La empresa que hace el servicio con **INSOTER**, comenta que lo que menos gusta de ellos es el orden y la limpieza para trabajar.

Gráfico # 2.17

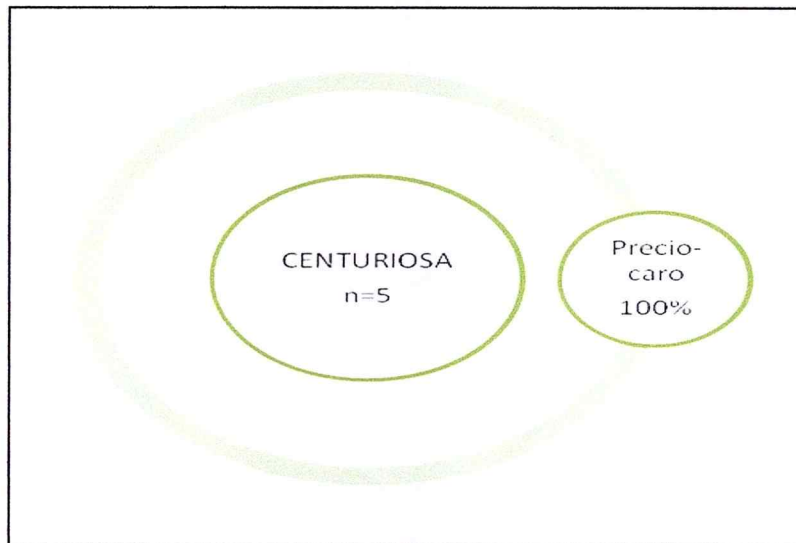
LO QUE MENOS AGRADA DEL TRABAJO DE LOS TÉCNICOS INDEPENDIENTES



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.18

LO QUE MENOS AGRADA DEL TRABAJO DE CENTURIOSA

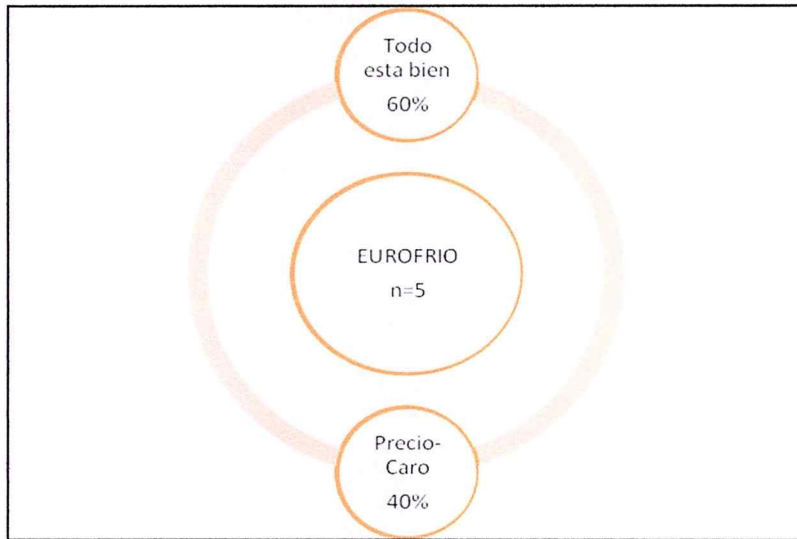


Costos de CENTURIOSA	
A.A VENTANA:	USD. 20
SPLITS:	USD. 50
CENTRAL DE AIRE:	USD. 75

Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.19

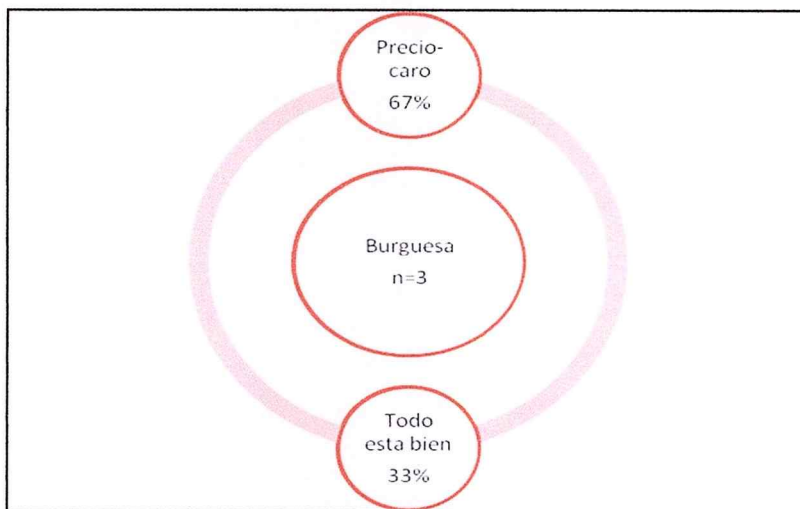
LO QUE MENOS AGRADA DEL TRABAJO DE EUROFRIO



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.20

LO QUE MENOS AGRADA DEL TRABAJO DE BURGUESA



Elaborado por: Los autores

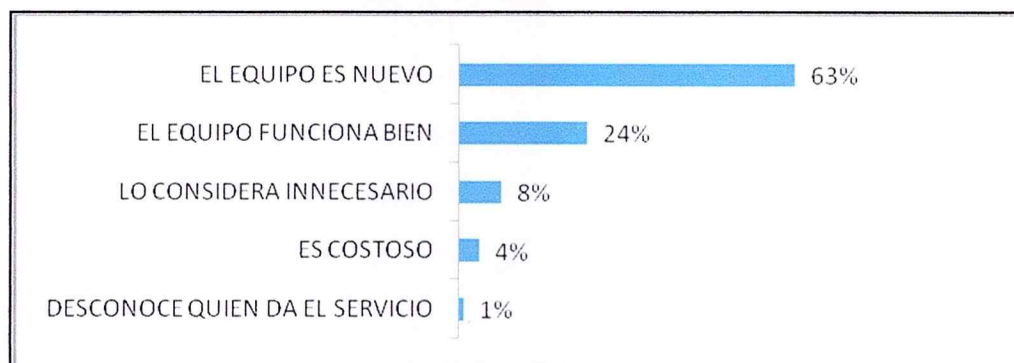
Motivos por los que no dan mantenimiento a los equipos de climatización.

El 55% de los hogares de nivel socioeconómico medio típico que poseen equipos de climatización no les dan mantenimiento a los mismos, lo mismo ocurre con el 54% de las empresas pequeñas y medianas.

Los motivos para no realizar este procedimiento se muestran en los gráficos 2.21 y 2.22 respectivamente para hogares y empresas.

Gráfico # 2.21

MOTIVOS POR LOS QUE NO DAN MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN LOS HOGARES



Elaborado por: Los autores

Gráfico # 2.22

MOTIVOS POR LOS QUE NO DAN MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN LAS EMPRESAS



Elaborado por: Los autores

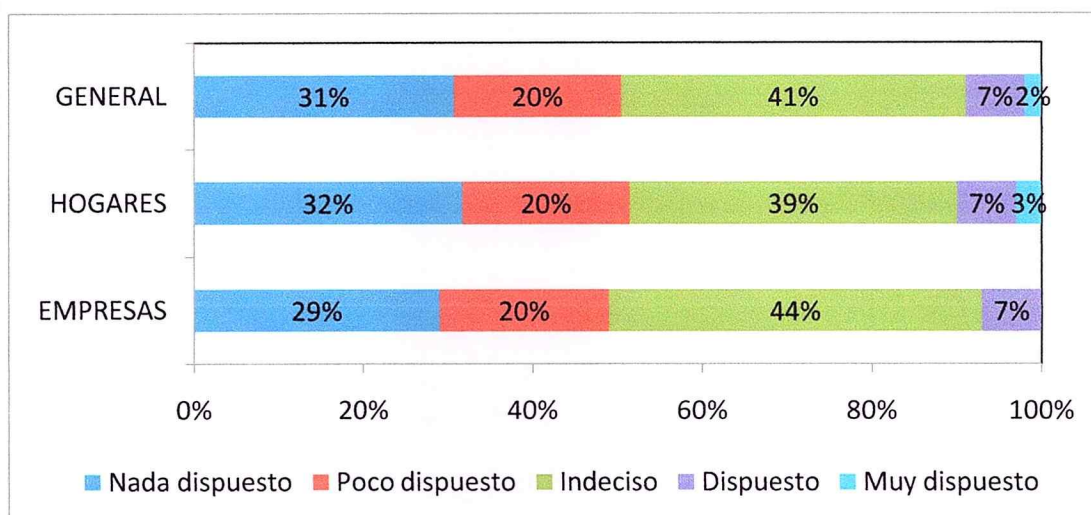
Disposición a dar servicio de mantenimiento

Esta pregunta se realizó a los hogares y empresas que actualmente no dan servicio de mantenimiento a sus equipos indistintamente del motivo por el cual no lo hacen.

En el gráfico 2.23 se muestra la disponibilidad general de estas personas para dar este servicio de mantenimiento.

Gráfico # 2.23

DISPOSICIÓN A DAR SERVICIO DE MANTENIMIENTO A SUS EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN



Elaborado por : Los autores

Se conoce, en investigación de mercado que, el 10% de las personas que contestan estar nada dispuestas a realizar una compra, lo terminan realizando, el 20% de las que están poco dispuestas también lo realizan, así como el 50% de las indecisas, el 70% de las dispuestas a hacerlo y el 90% de las que están muy dispuestas a hacerlo.

En base a esta información se calcula el porcentaje real de personas dispuestas a dar servicio de mantenimiento a sus equipos.

En las tablas 2.9 y 2.10 se muestran los cálculos de estos resultados para hogares de medio típico y para empresas pequeñas y medianas del norte de Guayaquil, respectivamente.

Tabla # 2.9

DISPOSICIÓN REAL - HOGARES

Hogares	Respuesta	Ponderación	Real
Nada dispuesto	32%	0.1	3%
Poco dispuesto	20%	0.2	4%
Indeciso	39%	0.5	20%
Dispuesto	7%	0.7	5%
Muy dispuesto	3%	0.9	3%

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.10

DISPOSICIÓN REAL - EMPRESAS

Empresas	Respuesta	Pond.	Real
Nada dispuesto	29%	0.1	3%
Poco dispuesto	20%	0.2	4%
Indeciso	44%	0.5	22%
Dispuesto	7%	0.7	5%
Muy dispuesto	0%	0.9	0%

Elaborado por: Los autores

Al sumar estos ponderados reales, se obtiene que el 35% de los hogares y el 34% de las empresas que actualmente no hacen servicio de mantenimiento a

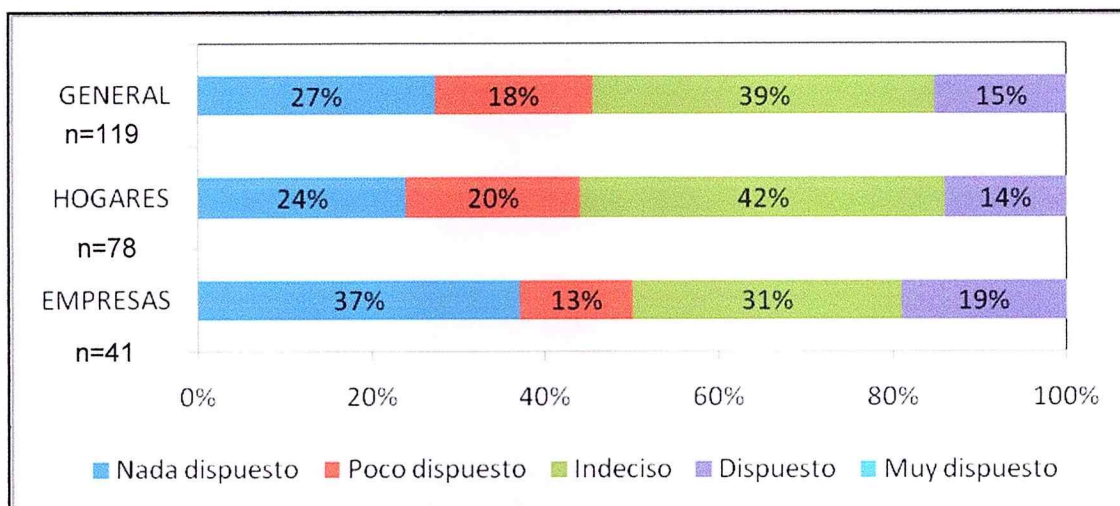
sus equipos de climatización, lo hagan bajo un adecuado acercamiento del servicio.

Disposición a dar servicio de mantenimiento a acondicionadores de aire de ventana por USD25,00

En el gráfico 2.24 se muestra la distribución porcentual de disposición a dar servicio de mantenimiento a los acondicionadores de aire de ventana por parte de los hogares y de las empresas que actualmente no dan este servicio a sus equipos.

Gráfico # 2.24

DISPOSICIÓN A DAR SERVICIO DE MANTENIMIENTO A SUS ACONDICIONADORES DE AIRE DE VENTANA POR USD. 25



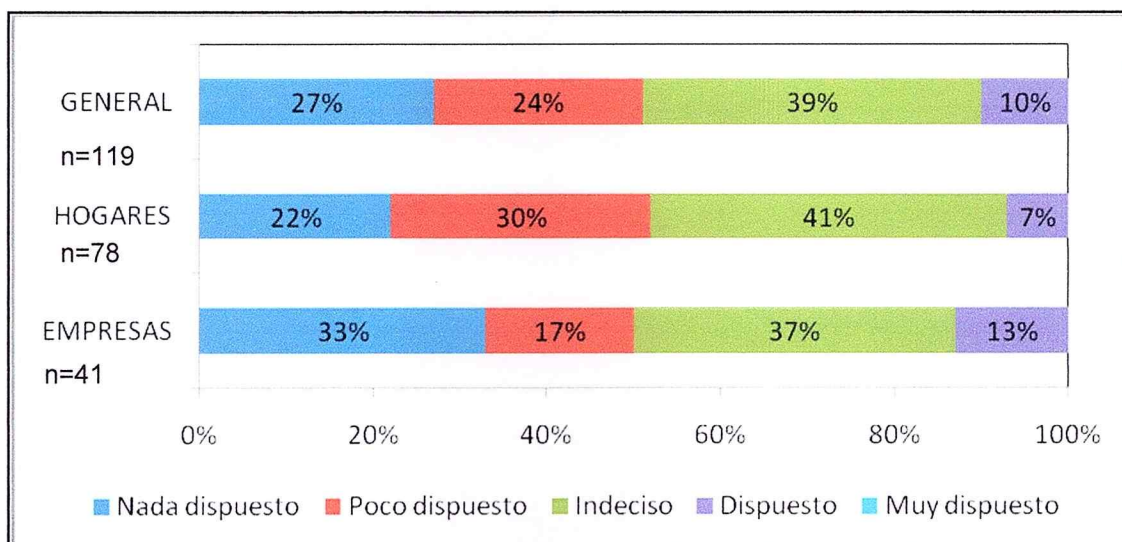
Elaborado por: Los autores

Disposición a dar servicio de mantenimiento a splits por USD. 45

En el gráfico 2.25 se muestra la distribución porcentual de disposición a dar servicio de mantenimiento a los splits por parte de los hogares y de las empresas que actualmente no dan este servicio a sus equipos.

Gráfico # 2.25

**DISPOSICIÓN A DAR SERVICIO DE MANTENIMIENTO A SUS SPLITS
POR USD45,00**



Elaborado por: Los autores

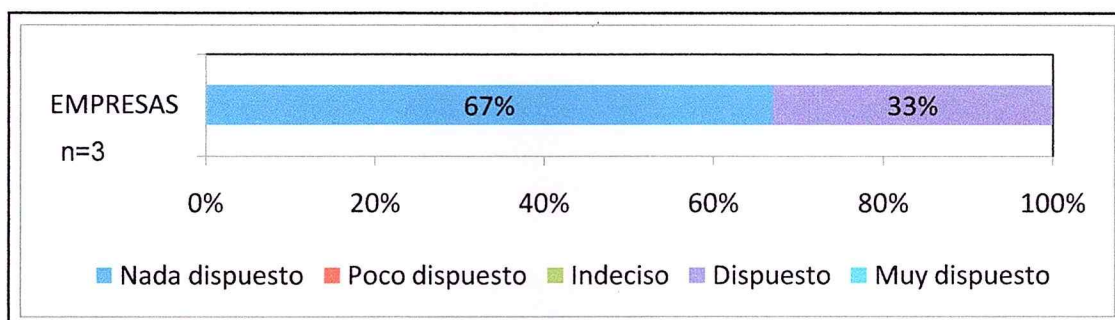
**Disposición a dar servicio de mantenimiento a centrales
acondicionadoras de aire por USD50,00**

En el gráfico 2.26 se muestra la distribución porcentual de disposición a dar servicio de mantenimiento a las centrales de aire por parte de los hogares y de las empresas que actualmente no dan este servicio a sus equipos.

Es necesario recalcar que la base para este rubro es insuficiente para realizar un análisis estadístico, pero su información sirve de referencia general.

Gráfico # 2.26

DISPOSICIÓN A DAR SERVICIO DE MANTENIMIENTO A SUS CENTRALES DE AIRE POR USD.50



Elaborado por: Los autores

2.4.2 Demanda actual y potencial del mercado

Se calcula la demanda final anual del mercado en base a la demanda actual y potencial del mismo.

La demanda actual esta dada por el número estimado de hogares/empresas que poseen el equipo de climatización j por el precio común (moda estadística) pagado por el servicio por el número promedio de equipos que posee y por el número promedio de veces que da el servicio en el año.

Su fórmula es: $DA = HEQ_j * P_j * n_j * v_j$

Donde:

HEQ_j:	Hogares/ Empresas que poseen equipo (s) de climatización j y que actualmente le dan servicio de mantenimiento a sus equipos
P_j:	Es la moda estadística del precio cobrado por el mantenimiento del equipo de climatización j
n_j:	Es el promedio del número de equipos de climatización j
v_j:	Son las veces promedio que realiza mantenimiento a los equipos de climatización
j:	Acondicionadores de aire de ventana, splits y centrales de aire.

La demanda Potencial esta dada por el número estimado de hogares/empresas que poseen el equipo de climatización j por el porcentaje que esta dispuesto a darle mantenimiento a sus equipos por el precio común (moda estadística) pagado por el servicio por el número promedio de equipos que posee y por el número de veces que da el servicio en el año.

Su fórmula es: $DP = HEQ_j * d * P_j * n_j * v_j$

Donde:

HEQ_j:	Hogares/empresas que poseen el equipo de climatización j y que actualmente no dan servicio de mantenimiento a sus equipos
D	Es el porcentaje que esta dispuesto a dar el servicio de mantenimiento al equipo de climatización j
P_j:	Es la moda estadística del precio cobrado por el mantenimiento del equipo de climatización j
n_j:	Es el promedio del número de equipos de climatización j
v_j:	Son las veces promedio que realiza mantenimiento a los equipos de climatización j
j:	Acondicionadores de aire de ventana, splits y centrales de aire.

Finalmente, la demanda final es la suma de la demanda actual más la demanda potencial.

Su fórmula es: $DF = DA + DP$

En las tablas 2.11 a 2.16 se ilustran los resultados de estos cálculos.

31 309 Hogares X 16% de posesión de equipos de climatización = 5 009 hogares

Tabla # 2.11

CÁLCULO DEL NÚMERO DE HOGARES QUE DARÍAN EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN

Hogares	% Mantenimiento	% Disponibilidad a hacerlo	Población	Demanda potencial bruta
Dan mantenimiento actualmente	45%	100%	5.009	2.254 hogares
No dan mantenimiento actualmente	C	35%	5.009	964 hogares
Total hogares de medio típico del norte de Guayaquil				3.218 hogares

Elaborada por: Los autores / TGI – IBOPE Time

Tabla # 2.12

CÁLCULO DEL NÚMERO DE HOGARES QUE DARÍAN EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO

Hogares	Posesión de equipo de climatización	% Mantenimiento	% Disponibilidad a hacerlo	Población	Demanda potencial bruta
A.A VENTANA	71%	45%	35%	5009	2285 hogares
SPLITS	30%	45%	35%	5009	966 hogares

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.13

**CÁLCULO DE VENTAS BRUTAS ANUALES POR SERVICIO DE
MANTENIMIENTO SEGÚN TIPO DE EQUIPO A NIVEL DE
HOGARES DE MEDIO TÍPICO**

Hogares	Demanda potencial bruta	\$ Moda	Veces al año	Numero de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	2285 hogares	USD. 20	1.40	1.92	\$122 842
SPLITS	966 hogares	USD. 25	1.27	1.40	\$42 939
TOTAL					\$165 180

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.14

**CÁLCULO DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE DARÍAN EL
SERVICIO DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN**

Empresas	% Mantenimiento	% Disponibilidad a hacerlo	Población	Demanda potencial bruta
Dan mantenimiento actualmente	46%	100%	3 044	1 400 EMPRESAS
No dan mantenimiento actualmente	54%	34%	3 044	559 EMPRESAS
Total empresas pequeñas y medianas de Guayaquil				1 959 EMPRESAS

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.15

CÁLCULO DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE DARÍAN EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO

Empresas	Posesión de equipo de climatización	% Manteni miento	% Disponibilidad a hacerlo	Población	Demanda potencial bruta
A.A VENTANA	42%	46%	34%	3 044	1 418
SPLITS	49%	46%	34%	3 044	1 654
CENTRAL DE AIRE	13%	46%	34%	3 044	439

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.16

CÁLCULO DE VENTAS BRUTAS ANUALES POR SERVICIO DE MANTENIMIENTO SEGÚN TIPO DE EQUIPO A NIVEL DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Hogares	Demanda potencial bruta	\$ Moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	1 418	\$20	1.5	2.97	126 344
SPLITS	1 654	\$25	1.54	2.11	134 363
CENTRAL DE AIRE	439	\$70	1.71	1	52 548
TOTAL					\$313 255

Elaborado por: Los autores

Obtenemos finalmente que el mercado para estos dos segmentos estudiados es aproximadamente de **USD. 478 435 dólares anuales.**

2.4.3 Estimaciones al Mercado en General

En base a la investigación realizada y a las fuentes secundarias que se listan a continuación, se realiza una estimación del tamaño total del mercado de mantenimiento de equipos de climatización.

Tabla # 2.17

FUENTES SECUNDARIAS UTILIZADAS PARA LAS ESTIMACIONES DE MERCADO.

VI Censo de Población y V de vivienda - INEC
Encuesta anual de manufactura y servicio – INEC
Encuesta anual de hoteles, restaurantes y servicios – INEC
Encuesta de Condiciones de Vida – INEC
Target Index Group – IBOPE
Superintendencia de Compañías
Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

En las tablas 2.18 a 2.30 se muestran los resultados de las estimaciones para el universo de hogares.

Tabla # 2.18

CÁLCULO DE HOGARES CON EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO

Fuente	Fuente TGI			
INEC	IBOPE	%	Hogares	
Total hogares				
Guayaquil	470552			
Hogares de Medio típico (27%)	127049	Penetración de AA MT	16%	20328
Hogares de Alto (10%)	47055	Penetración de AA ALTO	45%	21175

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.19

CÁLCULO DE LOS HOGARES DE MEDIO TÍPICO CON EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EQUIPO

Hogares medio típico	Posesión de equipo de climatización	% mantenimiento	% disponibilidad a hacerlo	Universo (hogares)	Demanda potencial bruta (hogares)
A.A VENTANA	71%	45%	35%	20 328	9 273
SPLITS	30%	45%	35%	20 328	3 918

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.20

CÁLCULO DE LA VENTAS ESTIMADAS ANUALES EN HOGARES DE MEDIO TÍPICO

Hogares medio típico	Demanda potencial bruta (hogares)	\$ Moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	9273	20	1,4	1,92	\$ 498.519,45
SPLITS	3918	25	1,27	1,4	\$ 174.163,65
TOTAL					\$ 672.683,11

Elaborado por: Los Autores

Tabla # 2.21

CÁLCULO DE LOS HOGARES DE MEDIO ALTO CON EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EQUIPO

Hogares Medio alto	Posesión de equipo de climatización	% Mantenimiento	% disponibilidad a hacerlo	Universo (hogares)	Demanda potencial bruta (hogares)
A.A VENTANA	71%	45%	35%	21175	9659
SPLITS	30%	45%	35%	21175	4081

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.22

CÁLCULO DE LA VENTAS ESTIMADAS ANUALES EN HOGARES DE MEDIO ALTO

Hogares ma	Demanda potencial bruta	\$ Moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	9659	20	1,4	7,13	\$ 1.928.409
SPLITS	4081	25	1,27	5,2	\$ 673.847
TOTAL					\$ 2.602.257

Elaborado por: Los autores

En las tablas 2.23 a 2.30 se muestran los resultados de las estimaciones para el universo: microempresas, PYMES, y empresas grandes

Tabla # 2.23

UNIVERSO DE MICROEMPRESAS, PYMES Y EMPRESAS GRANDES EN GUAYAQUIL

TIPO DE EMPRESA	#	FUENTE
Microempresas Guayaquil	11292	Municipalidad de Guayaquil
Pymes Guayaquil	5245	Municipalidad de Guayaquil
Grandes Guayaquil	450	Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.24

**ESTIMACIÓN DE MICROEMPRESAS QUE POSEEN
ALGÚN EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN EN GUAYAQUIL**

MICROEMPRESAS	PENETRACIÓN	TOTAL CON AA
11292	16%	1807

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.25

**CÁLCULO DE LAS MICROEMPRESAS CON EQUIPOS DE
CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EQUIPO**

Microempresas	Posesión de equipo de climatización	% mantenimiento	% disponibilidad a hacerlo	Universo (micro empresas)	Demanda potencial bruta (micro empresas)
A.A VENTANA	71%	45%	35%	1807	824
SPLITS	30%	45%	35%	1807	348
CENTRAL DE AIRE	0%	0%	0%	1807	0

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.26

**CÁLCULO DE LA VENTAS ESTIMADAS ANUALES EN MICROEMPRESAS
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Microempresas	Demanda potencial bruta	\$ moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	824	\$ 20	1,5	2,97	73434
SPLITS	348	\$ 25	1,54	2,11	28290
CENTRAL DE AIRE	0	\$ 70	1,71	1	0
TOTAL					\$ 101.724,19

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.27

CÁLCULO DE LAS PYMES CON EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EQUIPO

Pymes	Posesión de equipo de climatización	% mantenimiento	% disponibilidad a hacerlo	Universo (pymes)	Demanda potencial bruta (pymes)
A.A VENTANA	42%	46%	34%	5245	1418
SPLITS	49%	46%	34%	5245	1654
CENTRAL DE AIRE	13%	46%	34%	5245	439

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.28

CÁLCULO DE VENTAS ANUALES ESTIMADAS EN PYMES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Pymes	Demanda potencial bruta	\$ moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	1418	\$ 20	1,5	2,97	126325
SPLITS	1654	\$ 25	1,54	2,11	134370
CENTRAL DE AIRE	439	\$ 70	1,71	1	52529
TOTAL					\$ 313.223,29

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.29

CÁLCULO DE LAS EMPRESAS GRANDES CON EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EQUIPO

Empresas grandes	Poseción de equipo de climatización	% Mantenimiento	% Disponibilidad a hacerlo	Universo (empresas grandes)	Demanda potencial bruta (empresas grandes)
A.A VENTANA	75%	100%	100%	450	338
SPLITS	75%	100%	100%	450	338
CENTRAL DE AIRE	100%	100%	100%	450	450

Elaborado por: Los autores

Tabla # 2.30

CÁLCULO DE VENTAS ANUALES ESTIMADAS EN EMPRESAS GRANDES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Empresas grandes	Demanda potencial bruta	\$ moda	Veces al año	Número de equipos	Ventas brutas anuales
A.A VENTANA	338	\$ 20	8,5	36,7	2103750
SPLITS	338	\$ 25	8,5	20,7	1482188
CENTRAL DE AIRE	450	\$ 70	8,5	5,3	1405688
TOTAL					\$ 4.991.625,00

Elaborado por: Los autores

Según los datos anteriores a nivel de hogares se tienen ventas estimadas anuales por USD3.274.940; y a nivel total de empresas USD5.406.573. Es decir que el mercado total en dólares en cuanto a servicio de mantenimiento en la ciudad de Guayaquil es por USD8'681.513, de esta cantidad INSOTER receipta USD294.872,57, lo cual corresponde al 3,39%.

Ver en anexo # 3 presentación del estudio cuantitativo.

2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Bajo la técnica de Grupo Nominal, se ha sintetizado el listado de inconvenientes y las correspondientes apreciaciones, obteniendo como promedio en cada uno de los segmentos, los siguientes resultados.

Tabla # 2.31

LISTADO DE INCONVENIENTES Y APRECIACIONES

Problema	Importante 1 a 7	Urgente 1 a 5	Vulnerable 1 a 3	Total
Falta de un plan de marketing	7	4	3	14
Posicionamiento en el mercado es pobre	7	5	3	15
Demora en la toma de decisiones en la alta gerencia	7	4	3	14
Inadecuada tecnología administrativa	6	5	2	13
Administración informal	7	4	3	14
Muchos competidores en el mercado	5	2	2	9
El personal no posee una cultura de ventas y servicio al cliente	7	3	2	12
Creciente inestabilidad política	6	2	2	10
Limitada infraestructura en las instalaciones	5	3	2	10
TOTAL				111

Elaborado por: Los autores

2.5.1 Teoría del diagrama Causa-Efecto de Ishikawa

Como resultado del análisis de toda la información recolectada y validada, se determinó como un problema de suma urgencia y muy importante para la empresa; el **pobre posicionamiento en el mercado**. Para el correcto y profundo análisis de este problema, se empleará el diagrama causa-efecto.

Como ya se ha identificado el problema, es necesario buscar las causas que lo producen. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. El diagrama de causa y efecto es un instrumento eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan un problema. La principal ventaja consiste en poder visualizar las diferentes cadenas Causa-Efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de estas causas.

Para construir el diagrama Causa-Efecto (también llamado Ishikawa, en honor a su creador Kaouru Ishikawa), se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el problema, este será su cabeza y columna principal
2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema, estas serán sus espinas principales
3. Identificar las causas, estas son sus espinas menores
4. Analizar y discutir el diagrama

Se clasificaron en categorías las causas del problema principal y que serán las espinas principales, estas son:

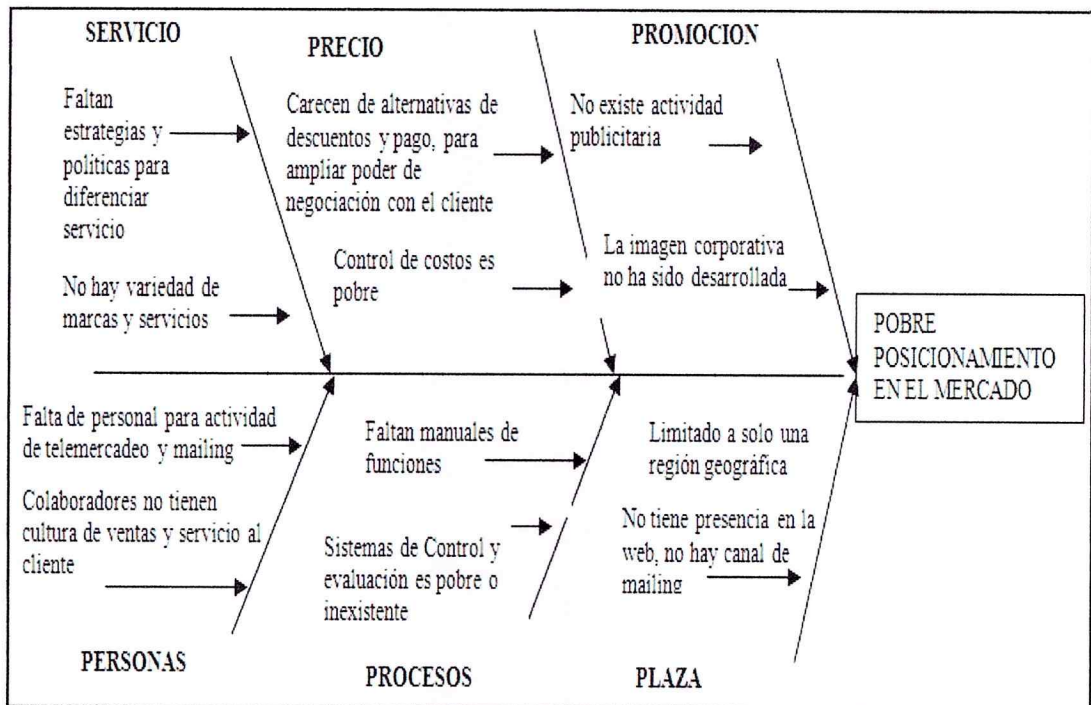
1. Servicio, asociado con calidad, diferenciación y variedad
2. Precio, vinculado a la política crediticia
3. Promoción, asociado con el logo, nombre y los contactos con el cliente

4. Personal, relacionado con los procesos formativos de capacitación y entrenamiento
5. Plaza, referente a la dimensión logística de la operación
6. Procedimientos, manejo eficiente de los procesos administrativos

2.5.2 Diagrama de Ishikawa

En el siguiente gráfico #2.27, se puede apreciar de manera sistemática las principales problemáticas de INSOTER.

Gráfico # 2.27



2.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

2.6.1 Hipótesis General

- **HG:** La falta de implementación de un adecuado plan de marketing, ha limitado el nivel de crecimiento la empresa INSOTER

Comprobación

No se rechaza la hipótesis, la participación en el mercado que actualmente tiene la empresa INSOTER, es de aproximadamente 3,39%, en un mercado que no está saturado y en el que no existe ninguna marca posicionada. Existen amplias probabilidades de que la implementación de un adecuado plan de marketing, permita incrementar el crecimiento de la empresa en el mercado.

2.6.2 Hipótesis Particulares

- **HP1:** El desconocimiento de herramientas de dirección empresarial, ha limitado la captación de nuevos clientes.

Comprobación

No se rechaza la hipótesis nula, debido a que alrededor de la mitad de los hogares y empresas entrevistadas realizan mantenimiento a sus equipos de climatización, y lo están realizando con técnicos independientes que podrían tener desventajas frente a empresas estructuradas como lo es INSOTER. (ver gráficos 2.5 al 2.8; tablas 2.20,2.22,2.26,2.28,2.30)

- **HP2:** Las compañías y familias residentes en el sector norte de Guayaquil, son los segmentos de mercado potenciales, a los que puede llegar la oferta de servicios de INSOTER.

Comprobación

No se rechaza la hipótesis nula, alrededor del 50% de hogares de medio típico y empresas pequeñas y medianas actualmente dan servicio de mantenimiento a sus equipos. Adicionalmente, alrededor de un 35% de quienes actualmente no dan mantenimiento a sus equipos podrían aceptar este servicio. (ver tablas 2.11,2.14)

- **HP3:** La implementación de una adecuada estrategia de comunicación, permitirá incrementar el nivel de participación en el mercado de la empresa INSOTER

Comprobación

No se rechaza la hipótesis nula. INSOTER es una empresa desconocida tanto a nivel de hogares como de empresas, la promoción de sus servicios evocaría el conocimiento de la empresa, lo que aumentaría sus probabilidades de posicionamiento en el mercado. (ver gráficos 2.5 y 2.6)

- **HP4:** El diseño e implementación de un plan de marketing permitirá incrementar la penetración de INSOTER en el mercado.

Comprobación

No se rechaza la hipótesis nula, un buen plan de marketing orientado a lo que los clientes gustan y buscan en sus proveedores de mantenimiento de climatización, junto con la propagación del nombre de la empresa, hará de INSOTER una empresa más competitiva en este mercado.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA INSOTER

3.1.1 Sumario Ejecutivo

Consolidar un plan de marketing para mejorar la comercialización de los bienes y servicios que brinda INSOTER, a través del incremento del número de clientes, manteniendo precios iguales o menores que la competencia y brindando un servicio de calidad de mejoras continuas.

También nos permitirá desarrollar acciones que permitan conquistar un posicionamiento real y reconocido de INSOTER dentro del mercado local, mediante la utilización de estrategias publicitarias para llegar a la población.

Además específicamente nos permitirá:

- Maximizar nuestros servicios
- Disminución de costos
- Satisfacción del cliente
- Aumentar las ganancias
- Mejorar la condición de vida de nuestros empleados
- Mantener relaciones permanentes con nuestros proveedores.

3.1.2 Misión y Visión

Misión:

Ser reconocida como una empresa líder en el área de refrigeración y aire acondicionado, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes

entregándoles servicios y productos de calidad, innovadores para lograr el bienestar y comodidad de ellos.

Visión:

INSOTER será uno de los mejores proveedores de servicios de mantenimiento de sistemas de climatización en el mercado ecuatoriano, pujante y rentable, reconocida por sus elevados estándares de calidad y productividad.

3.1.3 Política de Calidad y Valores

Satisfacer las necesidades de confort de nuestros clientes con equipos de climatización de reconocidas marcas y con personal técnico altamente calificado, en el plazo y precio acordados y manteniendo un stock adecuado de repuestos con el fin de garantizar el funcionamiento óptimo de los sistemas de climatización

Valores:

- **Mantener la reputación de la compañía como un factor diferencial en el mercado**
- **Responsabilidad frente a cada uno de los compromisos adquiridos.**
- **Servicio de manera profesional y personal, a cada uno de los clientes.**
- **Seguridad integral, en el desempeño de las actividades diarias**

3.1.4 Análisis de la situación

INSOTER es una compañía dedicada a la venta de bienes y servicios de refrigeración y climatización de ambientes desde hace 14 años.

La empresa cuenta con instalaciones administrativas de aproximadamente 70 m² ubicada en la ciudadela La Garzota y área de talleres de 900 m² en la

ciudadela Vergeles, además cuenta con 5 vehículos para las labores operativas.

Aunque la empresa lleva 14 años brindando sus servicios, no se han desarrollado estrategias para lograr un posicionamiento y reconocimiento de la empresa a nivel local. La falta de políticas empresariales que coadyuven con el desarrollo de políticas comerciales que se verá traducido en:

- Diversificación de las líneas de servicios ofertados
- Mejorar los costos de los productos y servicios
- Disminución de los gastos operacionales
- Consolidar y establecer relaciones permanentes con los proveedores.
- Generar mejores ganancias

3.1.5 Análisis de Mercado

El mercado ecuatoriano referente a los equipos de aire acondicionado en los últimos años ha tenido un significativo incremento debido a:

El calentamiento global y por ende el alza de las temperaturas a nivel mundial influirá significativamente en el aumento del uso de los equipos de aire acondicionado.

Las industrias del turismo, de la hotelería, los bienes raíces y la construcción se mantienen en crecimiento, lo que se reflejará en una necesidad mayor de comprar aires acondicionados.

Por otro lado la expansión comercial de Asia donde se encuentran los mayores fabricantes de estos equipos y sus bajos costos hacen más factible la adquisición de los mismos.

Finalmente, el mercado del aire acondicionado sufrió un cambio gigantesco, las necesidades mundiales se enfocan al uso de refrigerantes ecológicos que

no causen daño al medio ambiente y también al desarrollo de nuevas tecnologías en el ahorro energético.

Todos estos factores hacen prever que el futuro de las empresas dedicadas a la climatización es alentador.

Las actividades de INSOTER van a estar direccionadas al mercado meta, debido a que la competencia informal, no tiene acceso al segmento de mercado constituido por las empresas grandes y, principalmente, por la importancia financiera de este segmento, INSOTER debe considerar como mercado meta, a las EMPRESAS GRANDES (USD4'991.625), de las cuales la INSOTER ya cuenta con 15, es decir tiene 435 empresas grandes como principal mercado potencial.

3.1.6 Análisis de competidores

A pesar de que en mercado existen numerosas empresas legalmente constituidas que se dedican a brindar servicios de climatización, en el estudio de mercado realizado no hay mayor conocimiento de empresas que brinden el servicio de mantenimiento a equipos de climatización, tanto a nivel de hogares del nivel socioeconómico medio típico y a nivel de empresas pequeñas y medianas del norte Guayaquil. La mayor parte de los entrevistados da por respuestas nombres de técnicos particulares que en general les brindan el servicio.

INSOTER no marca la diferencia en el mercado, también es una empresa desconocida para los entrevistados; sin embargo puede aprovechar de este descuido del mercado para convertirse en el "top of mind" de la categoría.

3.1.7 Análisis FODA

El presente análisis está enfocado de manera prioritaria hacia los factores claves para el éxito de la empresa. En el se resaltan las fortalezas y la debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Se determinaron los siguientes puntos como variables de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de INSOTER:

Fortalezas

- F1. Servicio técnico garantizado
- F2. Ejecutivos con muy buen nivel de preparación técnica
- F3. Buen historial bancario crediticio
- F4. Portafolio de clientes VIP (empresas grandes)
- F5. Ubicación estratégica de las oficinas
- F6. Relaciones sólidas y de largo plazo con proveedores.
- F7. Alta capacidad de respuesta operativa, vehículos, equipos, herramientas.

Debilidades

- D1. Precios no compiten con el mercado informal.
- D2. Infraestructura física es limitada.
- D3. No existe estrategia para diferenciar servicio y posicionarse en el mercado
- D4. No ha desarrollado una cultura de servicio.
- D5. Informalidad, desorganización y falta de planeación estratégica.
- D6. La imagen corporativa no ha sido desarrollada
- D7. No hay diversificación de servicios
- D8. Falta de personal para actividad de telemarketing y mailing

Oportunidades

- O1. Desconocimiento en el mercado sobre equipos de climatización.
- O2. El clima de la ciudad es cada vez más cálido, demanda de servicio en aumento.
- O3. Mayor penetración de equipos de climatización en el mercado.
- O4. Los costos directos e indirectos gozan de estabilidad.
- O5. No existe ningún posicionamiento de marca en el "top of mind" del consumidor.
- O6. Los consumidores se orientan cada vez mas a buscar ahorro de energía
- O7. Los consumidores son sensibles ante lo novedoso
- O8. Demanda de servicios en el sector de grandes empresas va en aumento

Amenazas

- A1. Crecimiento de la competencia informal.
- A2. El mercado del servicio de mantenimiento no está regulado.
- A3. Decreciente poder de negociación con los clientes
- A4. Aumento de la competencia formal
- A5. Entorno político inestable
- A6. Aumento de la delincuencia

Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de INSOTER, se procederá a realizar la matriz de análisis de estrategias FO.FA.DO.DA.

MATRIZ FO.FA.DO.DA

<p>EXTERNAS</p> <p style="text-align: right;">INTERNAS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Servicio técnico garantizado</p> <p>F2. Ejecutivos con muy buen nivel de preparación técnica</p> <p>F3. Buen historial bancario crediticio</p> <p>F4. Portafolio de clientes VIP (empresas grandes)</p> <p>F5. Ubicación estratégica de las oficinas</p> <p>F6. Relaciones sólidas y de largo plazo con proveedores.</p> <p>F7. Alta capacidad de respuesta operativa, vehículos, equipos, herramientas, etc.</p>	<p>D1. Precios no compiten con el mercado informal.</p> <p>D2. Infraestructura física es limitada.</p> <p>D3. No existe estrategia para diferenciar servicio y posicionarse en el mercado</p> <p>D4. No ha desarrollado una cultura de servicio.</p> <p>D5. Informalidad, desorganización y falta de planeación estratégica.</p> <p>D6. La imagen corporativa no ha sido desarrollada</p> <p>D7. No hay diversificación de servicios</p> <p>D8. Falta de personal para actividad de telemarketing y mailing</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<p>O1. Desconocimiento en el mercado sobre equipos de climatización.</p> <p>O2. El clima de la ciudad es cada vez más cálido, demanda de servicio en aumento.</p> <p>O3. Mayor penetración de equipos de climatización en el mercado.</p> <p>O4. Los costos directos e indirectos gozan de estabilidad.</p> <p>O5. No existe ningún posicionamiento de marca en el "top of mind" del consumidor.</p> <p>O6. Los consumidores se orientan cada vez mas a buscar ahorro de energía</p> <p>O7. Los consumidores son sensibles ante lo novedoso</p> <p>O8. Demanda de servicios en el sector de grandes empresas va en aumento</p>	<p>1. Promoción de garantía y respaldo del 100% (F1,F4,O1,O3,O5)</p> <p>2. Campana de difusión de información sobre aspectos básicos de los sistemas de climatización (F2,O1,O3,O5,O6)</p> <p>3. Implementar Sistema de comunicación para dar a conocer los servicios (F5,O5,O8)</p> <p>4. Campana de obsequio ;por referidos (F1,F2,F4,O2,O3,O5,O7,O8)</p> <p>5. Resaltar cartera de clientes grandes, en la estrategia de comunicación (F4,O5,O8)</p>	<p>1. Resaltar la calidad y la garantía para minimizar el impacto del precio en la decisión de compra del servicio (D1,O1,O6)</p> <p>2. Adecuar la actual infraestructura física (D2,D6O5,)</p> <p>3. Diseño de estrategia publicitaria (D3,D6,O1,O3,O5,O8)</p> <p>4. Programa para la capacitación del personal en áreas vinculadas ventas y servicio al cliente (D4,D7, O1,O5,O6)</p> <p>5. Implementar una estructura organizacional con roles y funciones claramente definidas (D5,O3,O5)</p> <p>6. Rediseño del logo de INSOTER</p> <p>7. Implementar venta de servicios complementarios (ambientadores, humidificadores, equipos A/C, etc. (D7,O1,O2,O7)</p> <p>8. Contratación de personal para gestión de telemarketing y mailing. (D8,O2,O3,O5,O7)</p>

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
A1. Crecimiento de la competencia informal. A2. El mercado del servicio de mantenimiento no está regulado. A3. Decreciente poder de negociación con los clientes A4. Aumento de la competencia formal A5. Entorno político inestable A6. Aumento de la delincuencia	1. Promocionar la garantía como un elemento diferenciador frente a la competencia informal (F1,F2,F4,F6) 2. Establecer política de crédito para el pago de los servicios que reciben los clientes (F3,F5,F6,A1,A3) 3. Resaltar los 15 años de experiencia en cada uno de los elementos que comunican la imagen de la empresa (F4,F5,A1,A2,A3) 4. Establecer política de descuento (F6,A3)	1. Identificar y focalizar las acciones hacia un mercado meta que excluya la competencia informal (D1, D5, A1,A2,) 2. Creación de página web y servicio de mailing (D2,D3,D5,D6, D8, A1,A2,A3) 3. Establecer política de seguimiento y acercamiento con los clientes actuales y potenciales (CRM y Mkt Relacional) (D3,D4,D5, A1,A2,A3) 4. Disciplina en la entrega puntual del servicio que recibe el cliente (D3,D4,D5,A1,A3) 5. Reforzar las evidencias físicas de la empresa, en especial las de contacto con el cliente (D6,A1,A4,A6) 6. Creación de boletín informativo salud y economía primero (D7,A1,A2,A3) 7. Diseñar formato encuesta satisfacción del cliente (D8,A1,A2,A3,A4)

3.1.8 Estrategias Genéricas

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

INSOTER va a dirigir sus acciones con la segunda estrategia genérica la diferenciación.

Nuestra ventaja diferenciadora radicara en ofrecer a nuestro cliente externo calidad en el servicio, cubriendo las dimensiones de responsabilidad, puntualidad, honestidad, confiabilidad y seguridad, las mismas que se enfocan a maximizar la satisfacción del cliente.

3.2 PROGRAMA DE MARKETING DE LA EMPRESA "INSOTER"

3.2.1 Análisis de los Involucrados

Tabla # 3.1

CUMPLIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE MARKETING EN INSOTER

CONCEPTO	5	4	3	2	1
Escoger mercados metas.		x			
Captar clientes.				x	
Conservar clientes.		x			
Hacer crecer el número de clientes.				x	
Agregar valor.		x			
Entregar valor agregado.		x			
Comunicar al cliente sobre el valor agregado.				x	
Planear y ejecutar la concepción de bienes y servicios.	x				
Planear y ejecutar precios.		x			
Planear y ejecutar la comunicación.					x
Planear y ejecutar la distribución.		x			
Crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones.		x			
Conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo				x	
Suministrar bienes o servicios para los que se sabe que existe una demanda por parte de los consumidores		x			

Elaborado por los autores

$$\bar{X} = 3.29$$

Las funciones y subsistemas de marketing en la actualidad no están siendo cumplidas a cabalidad en la empresa INSOTER, teniendo la oportunidad de mejorar.

El concepto de valor para los clientes se los puede definir de cuatro maneras:

1. **Valor es precio bajo.-** Algunos clientes identifican el valor con el precio bajo, esto indica que lo que deben dar en términos de dinero tiene más importancia en sus percepciones.
2. **Valor es lo que se desea en un producto servicio.-** En lugar de enfocarse en el dinero que se gasta algunos clientes hacen énfasis en los beneficios que obtienen del servicio.
3. **Valor es la calidad que se obtiene por el precio que se paga.-** Un grupo de cliente consideran que el valor es el intercambio entre el dinero que dan y el que reciben.
4. **Valor es lo que tengo a cambio de lo que doy.-** Finalmente ciertos clientes consideran todos los beneficios que reciben al igual que todos los sacrificios (dinero, tiempo, esfuerzo), cuando describen el valor.

El punto más importante de INSOTER y que es difícil estimar es el valor para los clientes en su servicio. Los clientes como se ha mencionado arriba pueden percibir el valor de diferentes maneras debido a los gustos idiosincrásicos, al conocimiento sobre el servicio, al poder adquisitivo y a la capacidad de pagar.

Para INSOTER en los actuales momentos se ha estimado un 75% de apreciación sobre el valor agregado al cliente.

Tabla # 3.4

ANÁLISIS DE RETENCIÓN DE CLIENTES

CONCEPTOS	5	4	3	2	1
Se mantiene leal mas tiempos		√			
Compra mas cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes			√		
Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos		√			
Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio				√	
Ofrece ideas de productos y servicios a la empresa				√	
Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias		√			

Elaborado por los autores.

$$\bar{X} = 4.17$$

Los clientes leales no se han mantenido en el número esperado, algunos se han ido buscando mejores precios, sin embargo luego de probar la calidad del servicio de la competencia la mayoría nuevamente se incorporan como clientes de INSOTER.

La imagen del servicio prestada por INSOTER en el mercado se mantiene con el tiempo siendo esto nuestro atributo más fuerte para mantener la fidelidad de nuestros clientes.

Se recomienda establecer estrategias sólidas apoyadas con el marketing relacional, para mantener y fortalecer la lealtad de los clientes.

Tabla # 3.5

NIVELES DE INVERSIÓN EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN	¿POR QUÉ?	RECOMENDACIÓN
Marketing Básico			
Marketing Reactivo	3	Ayuda a captar mercado, participación del mercado, reputación y precios superiores.	Prestar atención a las necesidades de los clientes, a los precios de los servicios en el mercado y establecer políticas de mejoramiento continuo de nuestro cliente interno, con el objetivo de satisfacer a nuestro cliente externo.
Marketing Responsable			
Marketing Proactivo	2	Esta dirigida a mantener a los clientes captados, ya que si son atendidos correctamente estos generarán más utilidades cada año que continúen con la empresa.	Crear políticas de mejoramiento continuo en el servicio lo que implica llegar a la expectativas del cliente y así logras la fidelización a largo plazo.
Marketing de Sociedad			

Elaborado por los autores

Aplicando el concepto de estos dos tipos de estrategias INSOTER va a tener una mejor penetración en el mercado.

Tabla # 3.6

RESUMEN DE TEMAS QUE REQUIEREN ATENCIÓN

CONCEPTO	5	4	3	2	1
Carece de una buena imagen pública		X			
Aumentar la satisfacción del cliente	X				
Establecer políticas y estándares de servicio		X			
Falta estrategia de comunicación con el cliente		X			
No se analiza el mercado para potencializar oportunidades de crecimiento		X			
No hay una política de conservación de clientes			X		
Buscar la satisfacción de un buen clima laboral		X			
Mejorar los espacios físicos de las áreas de talleres y administrativas		X			

Elaborado por los autores

Aquí se resumirán y calificarán por el grado en que son favorables (5 y 4), neutro o indefinidos (3), desfavorables (2 y 1). Los valores extremos son los más o menos favorables según el caso.

Tabla # 3.7

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROBLEMA	CALIFICACIÓN					RELACIONADO CON:	
	5	4	3	2	1	Variables del Marketing	Actor o Involucrado
La alta gerencia de la empresa, posterga sistemáticamente la toma de decisiones sobre importantes factores de la vida diaria de INSOTER.		X				Servicio, Personal Proceso	Cliente, colaboradores y directivos
El negocio se ha centralizado en el área de operativa del servicio de mantenimiento y no a la captación de nuevos clientes.			X			Servicio Personal	Cliente, colaboradores y directivos
La cartera de clientes se ha generado de manera espontánea por medio de la recomendación de cliente a cliente		X				Promoción Proceso	Cientes, colaboradores y directivos
Falta estrategia de comunicación con el cliente, no existen políticas ni procedimientos que faciliten el acercamiento con el cliente		X				Promoción Proceso	Cientes, colaboradores y directivos
El personal que atiende a los clientes (técnicos y asistentes) carecen de formación en el área de ventas, por lo tanto no presentan intención de venta		X				Personal Proceso	Cientes, directivos y competencia
El personal no posee una cultura de servicio			X			Personal Proceso	Cientes; colaboradores y directivos
El personal que realiza el servicio no transmite la filosofía de la empresa al cliente		X				Personal Evidencia física	Directivos y colaboradores
Las instalaciones físicas actuales están limitadas y desordenada no existe un área de exhibición. (ventas de equipos)		X				Evidencia Física, Plaza	Directivos, colaboradores y clientes
No hay una definición de alternativas de descuentos y formas de pago, a manera de opciones para poder negociar con el cliente			X			Precio Proceso	Directivos, colaboradores y clientes
Las funciones son establecidas de manera informal, no existe una política de procedimientos tanto a nivel técnico como administrativo		X				Proceso	Directivos, colaboradores

Elaborado por los autores

Tabla # 3.8

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS
Cliente, colaboradores y directivos	<p>De los clientes: obtener un servicio de calidad, a buen precio y que cumpla con sus expectativas.</p> <p>De los colaboradores: procurar satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>De los directivos: incrementar los ingresos de la empresa y mantener un buen clima laboral.</p>	Necesidad de una mejor imagen pública de la empresa y sobre esta base captar más clientes.
Cliente, colaboradores y directivos		Se necesita conocer y comprender las necesidades de valor del cliente.
Clientes, colaboradores y directivos		Es necesario planificar la secuencia para la entrega de servicio y analizar las diferentes etapas de encuentro con el cliente durante la prestación de servicio.
Clientes, colaboradores y directivos		Se necesita mantener una comunicación con el cliente antes, durante y después de la prestación del servicio con el objetivo de minimizar errores en la entrega del servicio y así buscar la satisfacción total del cliente.
Clientes, directivos y competencia		No se conoce las tendencias del mercado en cuanto a precios, políticas, etc. de la competencia.
Clientes; colaboradores y directivos		No se cuenta con procesos para buscar la fidelidad del cliente.
Directivos y colaboradores		No se cuenta con políticas de incentivos direccionados al cliente interno.
Directivos, colaboradores y clientes		Las instalaciones físicas actuales están limitadas y no permiten un buen desarrollo de las actividades operativas y administrativas

Elaborado por los autores

Tabla # 3.9

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

VARIABLES DE MARKETING	PROBLEMAS	PROBLEMAS PRINCIPALES DEL MIX DE MARKETING
SERVICIO		
EXPANSIÓN	Actualmente la alta gerencia de la empresa, posterga sistemáticamente la toma de decisiones sobre importantes factores de la vida diaria de INSOTER.	MEJORAR LA DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO
OPCIONES	El negocio se ha centralizado en el área de operativa del servicio de mantenimiento y no a la captación de nuevos clientes.	
PROMOCIÓN		
PUBLICIDAD	La cartera de clientes se ha generado de manera espontánea por medio de la recomendación de cliente a cliente	NO EXISTE ACTIVIDAD PROMOCIONAL DE LA EMPRESA QUE PERMITA SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
COMUNICACIÓN	Falta estrategia de comunicación con el cliente, no existen políticas ni procedimientos que faciliten el acercamiento con el cliente	
PERSONAL		
CAPACITACIÓN	El personal que atiende a los clientes (técnicos y asistentes) carecen de formación en el área de ventas, por lo tanto no presentan intención de venta	NO HAY UNA CAPACITACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA ORIENTADA A MAXIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
ENTRENAMIENTO	El personal no posee una cultura de servicio	
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	El personal que realiza el servicio no transmite la filosofía de la empresa al cliente	
ELEMENTOS FÍSICOS		
INSTALACIONES FÍSICAS (EDIFICIO)	Las instalaciones físicas actuales están limitadas y desordenada no existe un área de exhibición. (ventas de equipos)	INSTALACIONES FÍSICAS LIMITADAS Y NO PERMITEN EL BUEN DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS
PRECIOS		
CONDICIONES DE CRÉDITO	No hay una definición de alternativas de descuentos y formas de pago, a manera de opciones para poder negociar con el cliente	FALTA DE POLÍTICAS DE PRECIO
PLAZA		
COBERTURA	El servicio se encuentra centralizado en una sola ciudad y de manera especial en el sector norte	NO SE ESTA DIRECCIONANDO LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES A CLIENTES POTENCIALES
PROCESOS		
MANUALES DE FUNCIONES	Las funciones son establecidas de manera informal, no existe una política de procedimientos tanto a nivel técnico como administrativo	FALTAN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, STANDARIZACIÓN DE SERVICIOS Y FUNCIONES

3.2.2 Análisis Diagnóstico

3.2.2.1 Identificación y análisis de problemas a resolver

- **Árbol General de Problemas (ver anexo # 4)**
- **Problema Precio (ver anexo # 5)**
- **Problema Servicio (ver anexo # 6)**
- **Problema Plaza (ver anexo # 7)**
- **Problema Promoción (ver anexo # 8)**
- **Problema Proceso (ver anexo # 9)**
- **Problema Persona (ver anexo # 10)**
- **Problema Evidencia Física (ver anexo # 11)**

3.2.2.2 Análisis de Objetivos

- **Árbol de Objetivos (ver anexo # 12)**

3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING OPERACIONAL

3.3.1 Matriz de Marco Lógico

Tabla # 3.10

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Aumentar las ventas en un 15%	Incremento de un 15% en las ventas en relación al año 0.	Estados financieros al final del año	Existe en el mercado una amplia solicitud de servicios
PROPÓSITO: Mejorar el posicionamiento en el mercado	Incremento del número de clientes	Encuestas de preferencia en el mercado (semestrales)	La demanda de servicios es creciente.
PRECIO: Establecer políticas de precio	Verificar los precios de la competencia	Investigación de mercado	La evidencia sugiere que el cliente que identifica y valora los servicios que proporciona una compañía pagará un precio superior por dichos servicios
SERVICIO: Incrementar el valor agregado al servicio como elemento diferenciador de la competencia	% de retención de clientes	Base de datos de clientes que han solicitado el servicio	Cliente bien atendido compra con mayor frecuencia el servicio
PLAZA: Llegar a los clientes rentables, mantener su fidelidad proporcionando un servicio de alta calidad a través de nuestro canal de distribución que es nuestro cliente interno.	% de clientes rentables	Lista de clientes potenciales	En el mercado existe un atractivo segmento de mercado que valora la calidad del servicio.
PROMOCIÓN: Comunicarse efectivamente con el cliente y conocer el mercado	Medir la identidad de la institución "Top of Mind".	Estudio de mercado	Si la compañía da a conocer sus servicios enmarcada a resaltar los atributos que nos diferencian de la competencia: Garantía, Capacidad Operativa, Experiencia, conocimiento académicos sobre el servicio, lograremos elevar el top of mind.
PROCESOS: Elaborar manuales de procedimientos, estandarización de servicios y funciones	Cumplimiento del 100% de los manuales, procedimientos y estandarización	Control de gestión	Estandarizando los servicios se podrá reducir tiempos perdidos, logrando la optimización de los recursos.
PERSONAS: Implementar programas que busquen la satisfacción personal y un buen clima laboral	Cumplimiento del 100% del programa de capacitación.	Encuesta de satisfacción y clima laboral	Personal dispuesto a la mejora continua

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
EVIDENCIA FÍSICA: Fortalecer la tangibilidad del servicio	Implementar el 25% trimestral de las actividades de fortalecer la imagen tangible del servicio.	Encuesta sobre las percepciones de la dimensión tangible	Mejorando la imagen de la compañía podremos captar más clientes y por ende mayor utilidad.

Elaborado por los autores

3.3.2 Plan de Acción Táctica

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quiénes serán los responsables de la misma.

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

Cualquier objetivo es alcanzable desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing. Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Tabla # 3.11

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA 1

DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA		Plan de marketing para mejorar la penetración en el mercado de la compañía INSOTER	
FINALIDAD:		Aumentar las ventas en un 15%	
PROPÓSITO:		Mejorar el posicionamiento en el mercado	
INDICADOR GENERAL:		Índice de satisfacción al cliente, posicionamiento del mercado e incremento de clientes.	
COMPONENTES (PROPÓSITO DE PROYECTOS)	INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1. PRECIO	Verificar los precios de la competencia	Supervisores - Asistente de post-venta	1.1 Verificar precios del mercado de la competencia direccionada a mantener la ventaja competitiva 1.2 Reducción de gastos operativos y administrativos 1.3 Establecer políticas de pago, crédito, descuentos 1.4 Verificación del índice de satisfacción al cliente
2. SERVICIO	% de retención de clientes	Directivos Supervisores	2.1 Diseñar y llevar a la práctica sistemas de integración del personal al mejoramiento de la calidad. 2.2 Implementación de política de Ventas Cruzadas (ambientadores, filtros, etc.) 2.3 Verificar las percepciones del servicio desde el punto de vista cliente. 2.4 Implementar actividades basadas en marketing relacional
3. PLAZA	% de clientes rentables	Directivos	3.1 Focalizar acciones hacia el mercado meta que excluya a la competencia informal. 3.2 Incrementar el market share basándose en un servicio de calidad y una cultura de entrega de valor. 3.3 Capacitación del cliente interno para crear una cultura de servicio 3.4 Implementar página WEB
4. PROMOCIÓN	Medir la identidad de la institución "Top of Mind".	Directivos	4.1 Fortalecer la comunicación de boca en boca. 4.2 Promocionar la garantía como elemento diferenciador frente a la competencia informal 4.3 Establecer un programa de publicidad para dar a conocer la empresa a todo el mercado potencial. 4.4 Integrar al proceso personal para la promoción de los servicios en el mercado meta.

COMPONENTES (PROPÓSITO DE PROYECTOS)	INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
5. PROCESO	Cumplimiento del 100% de los manuales, procedimientos y estandarización	Directivos 1 Supervisor 2	5.1 Elaboración del esquema de proceso de servicio 5.2 Estandarización de los procesos 5.3 Integrar al proceso un asistente de servicio al cliente y mailing 5.4 Establecer programas de comunicación ascendentes
6. PERSONA	Cumplimiento del 100% del programa de capacitación.	Directivos 2 Asistente Administrativo	6.1 Desarrollar programas de educación continua para las áreas administrativas y técnicas 6.2 Implementar programas de contratación, desarrollo y retención de los mejores colaboradores.
7. EVIDENCIA FÍSICA	Implementar el 25% trimestral de las actividades de fortalecer la imagen tangible del servicio.	Directivo 1	7.1 Diseño arquitectónico y decorativo de las áreas administrativas y operativas 7.2 Diseño de las evidencias físicas de contacto con el cliente, tales como: logo, uniformes, papelería en general y propagandas visuales en vehículos y letreros publicitarios en talleres y oficinas.

Elaborado por los autores

Para evaluar y medir la efectividad de la implementación del Plan de Marketing, se han establecidos indicadores de Índice de satisfacción al cliente, posicionamiento del mercado e incremento de clientes.

La matriz del plan de acción táctica detalla las estrategias o actividades que se deben seguir para lograr un incremento de venta de servicios.

Los componentes o propósitos están expresados a través de las variables de marketing con sus respectivos indicadores y estrategias, tal y como se muestra a continuación:

Precio.-

“La evidencia sugiere que el cliente que identifica y valora los servicios que proporciona una compañía pagará un precio superior por dichos servicios”.

Se lo define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

El precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto o servicio.

La política a seguir en la fijación del precio monetario estará íntimamente ligada a la calidad del servicio que espera el consumidor, para lo cual se establecerá el monitoreo a través del índice de satisfacción al cliente basado en la escala SERVQUAL. **(Bitner, 2002) anexo # 13**

Las actividades estratégicas son:

- Verificar los precios que rigen en el mercado meta y así ubicar los precios de INSOTER por debajo del precio de la competencia que estén entregando su servicio en iguales condiciones de calidad, dando más valor a las expectativas del cliente.
- Reducción de gastos administrativos y operativos
- Verificación del índice de satisfacción al cliente
- Establecer políticas de pago, crédito, descuentos

Descuentos: Los descuentos estarán dados por el volumen en la contratación del servicio por parte de cliente, por ejemplo:

Si el cliente contrata el servicio para el mantenimiento de más de 3 equipos A/A de cualquier tipo se aplicará el 10% de descuento.

A los clientes corporativos a la contratación del servicio se establecerá que de renovar el contrato no se le incrementará ningún valor por el lapso de dos años consecutivos.

La implementación de las estrategias arriba mencionadas no involucran inversión financiera.

Las políticas de descuento no tendrán ningún impacto financiero negativo ya que al implementarlas estos descuentos se está obteniendo la captación de nuevos clientes y la fidelidad y retención de los existentes.

Servicio.-

“Los clientes satisfechos con los servicios de una compañía suelen incrementar la cantidad de dinero que gastan en dicha empresa o en los tipos de servicio que le ofrecen” (Bitner, 2002)

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

El producto o servicio que se intercambia tiene valor para el público en la medida que es capaz de brindarle un beneficio, resolverle un problema, satisfacerle una necesidad o cumplirle un deseo.

El objetivo es incrementar el valor agregado al servicio como elemento diferenciador de la competencia.

Las actividades estratégicas son:

- Diseñar y llevar a la práctica sistemas de integración del personal al mejoramiento de la calidad.
- Implementación de política de Ventas Cruzadas “Cross Selling”, como una forma de “innovar en la atención” previendo las necesidades del cliente,

para satisfacerlas más allá de una demanda puntual, de ese modo conseguir la fidelidad del consumidor, que encuentra más soluciones a sus demandas.

- Implementar actividades basadas en marketing relacional o también conocido como CRM. (customer relationship management).
 - Se propone entregar un presente por onomástico de las personas de contacto clave en las empresas que compran potencialmente nuestro servicio.
 - Consolidar y gestionar acciones para administrar base de datos de clientes actuales y potenciales.
 - Invitar a las personas de contacto a una cena o almuerzo por las festividades de fin de año.
 - Organizar y auspiciar una conferencia anual sobre temáticas de desarrollo profesional
 - Fomentar el vínculo y explotar las posibilidades de referencias

La implementación de las estrategias arriba mencionadas involucrarán la inversión financiera como se lo detalla en la tabla # 3.12.

Tabla # 3.12

COSTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

Detalle	Costo anual
Obsequios	\$1.000,00
Refrigerios reunión con ejecutivos	\$1.000,00
Capacitación a clientes	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 3.000,00

Elaborado por: Los autores

Se establecerá el monitoreo a través del índice de satisfacción al cliente basado en la escala SERVQUAL. (Bitner, 2002)

Plaza.-

El objetivo se centra en llegar a los clientes rentables, mantener su fidelidad proporcionando un servicio de alta calidad a través de nuestro canal de distribución que es nuestro cliente interno.

Las actividades estratégicas son:

- Focalizar acciones hacia el mercado meta que excluya a la competencia informal y atraer nuevos clientes.
- Propiciar actividades para la retención de los clientes, las mismas que estarán guiada a través del marketing de relaciones.
- Incrementar el market share basándose en un servicio de calidad y una cultura de entrega de valor, apoyado por las actividades de desarrollo de cultura de servicio dirigido a los clientes internos.
- Capacitación del cliente interno para crear una cultura de servicio, empeñada en satisfacer al cliente externo y aumentar las utilidades de la empresa con el apoyo de las estrategias que se implementarán en la variable personas.
- Implementar página WEB; permite estar actualizado en cuanto a lo que se refiere a la tecnología empleada en el mundo actual. Este sitio permitirá promocionar y dar a conocer tanto la empresa como los productos que ofrece.

Tabla # 3.13

COSTO DE LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB

Detalle	Costo anual
Creación de la página WEB	\$400,00
TOTAL	\$ 400,00

Elaborado por: Los autores

Promoción.-

El objetivo es establecer una publicidad constante para obtener una penetración en el mercado meta. El diseño de la publicidad debe ir enmarcada a resaltar los atributos que nos diferencian de la competencia: Garantía, Capacidad Operativa, Experiencia, conocimiento académicos sobre el servicio.

Las actividades estratégicas a realizar son:

- Fortalecer la comunicación de boca en boca. La comunicación de boca en boca está considerada como el medio más confiable de comunicación que otras fuentes y no representa inversión alguna. Promocionando la lealtad de nuestros clientes en las evidencias físicas.
- Promocionar la garantía como elemento diferenciador frente a la competencia informal.
- Realizar campaña de difusión de información sobre aspectos básicos del sistema de climatización y la salud o la economía.
- Integrar al proceso, personas para la promoción de los servicios al mercado meta. Se contratará a un supervisor y un técnico, los que se encargarán de hacer visitas a clientes potenciales, con el objetivo de captarlos.

Tabla # 3.14

COSTO DE PROMOCIÓN DE SERVICIO

Detalle	Gasto por mes	Costo anual
Supervisor	\$527,93	\$6335,20
Técnico	\$340,27	\$4084,42
TOTAL		\$10.419,62

Elaborado por Los autores

- Establecer un programa de publicidad para dar a conocer la empresa a todo el mercado potencial.

- Para establecer este programa de publicidad se desarrollarán acciones de comunicación ATL con la finalidad de dar a conocer la empresa, su ubicación, sus servicios y las promociones que se ofrecerán.

Comunicación ATL

Para el desarrollo de las estrategias de comunicación ATL se contratara la publicidad en medios de difusión masiva: radio, prensa escrita y en revistas técnicas dirigidas a nuestro mercado.

Radio

Acción: Publicidad en las emisoras radiales con mayor audiencia en Guayaquil.

Target: Personas que usan la radio como medio de información y entretenimiento, conociendo que el 31% de los encuestados afirmó el interés por la publicidad en este medio.

Divulgación: Radio Canela y Radio Fabu, de acuerdo a las encuestas son las que la mayoría del mercado meta prefieren escuchar.

Gráfico # 3.1



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta de opinión realizada en Enero.2009

Tabla # 3.15
COSTOS DE LA PRIMERA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ATL

Publicidad en Radio	
Detalle	Costo Anual
Canela	\$ 1500,00
Fabu	\$ 2000,00
TOTAL	\$ 3500,00

Elaborado por Los autores

Prensa Escrita

Acción: Publicidad en el periódico de mayor circulación de Guayaquil.

Target: Personas que usan como medio de información la prensa escrita, conociendo que el 15% de los encuestados afirmo el interés por la publicidad en este medio.

Divulgación: Diario El Universo, en la sección de la revista.

Tabla # 3.16
COSTO DE LA SEGUNDA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ATL

Publicidad en Prensa Escrita	
Detalle	Costo Anual
Diario El Universo	\$ 4.000,00
TOTAL	\$ 4.000,00

Elaborado por Los autores

Proceso.-

El objetivo es establecer políticas de calidad de servicio orientadas a la satisfacción del cliente.

Las actividades estratégicas son:

- Elaboración del esquema del proceso de servicio y manuales de funciones.
(Ver anexo # 14 A y B)
- Estandarización de los procesos
 - o Estandarizar los momentos de contacto directo con el cliente
 - o Estandarizar los tiempos necesarios de entrega del servicio
 - o Implementar un sistema de servicio inmediato (mínimo de 1 hora y un máximo de 24 horas de acuerdo a la solicitud de los clientes).
 - o Elaborar un expediente por cada cliente con su historial de servicios solicitados.
 - o Elaboración de formato para el control de seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes.
 - o Etc.
- Establecer programas de comunicación ascendentes, para obtener información de primera mano de los clientes atendidos, los directivos de alto nivel programarán visitas a clientes potenciales para verificar y obtener detalles de cómo se están entregando el servicio.
- Integrar al proceso un asistente de servicio al cliente y mailing para verificar la satisfacción al cliente y gestione las acciones específicas para un servicio de pre-venta y post-venta.

El único costo para este grupo de estrategias será el costo operativo del asistente encargada del proceso de mailing.

Tabla # 3.17

COSTO DE ASISTENTE MAILING

Detalle	Gasto por mes	Costo anual
Asistente de servicio al cliente	\$340,37	\$4084,32
TOTAL		\$4084,32

Elaborado por Los autores

Persona.-

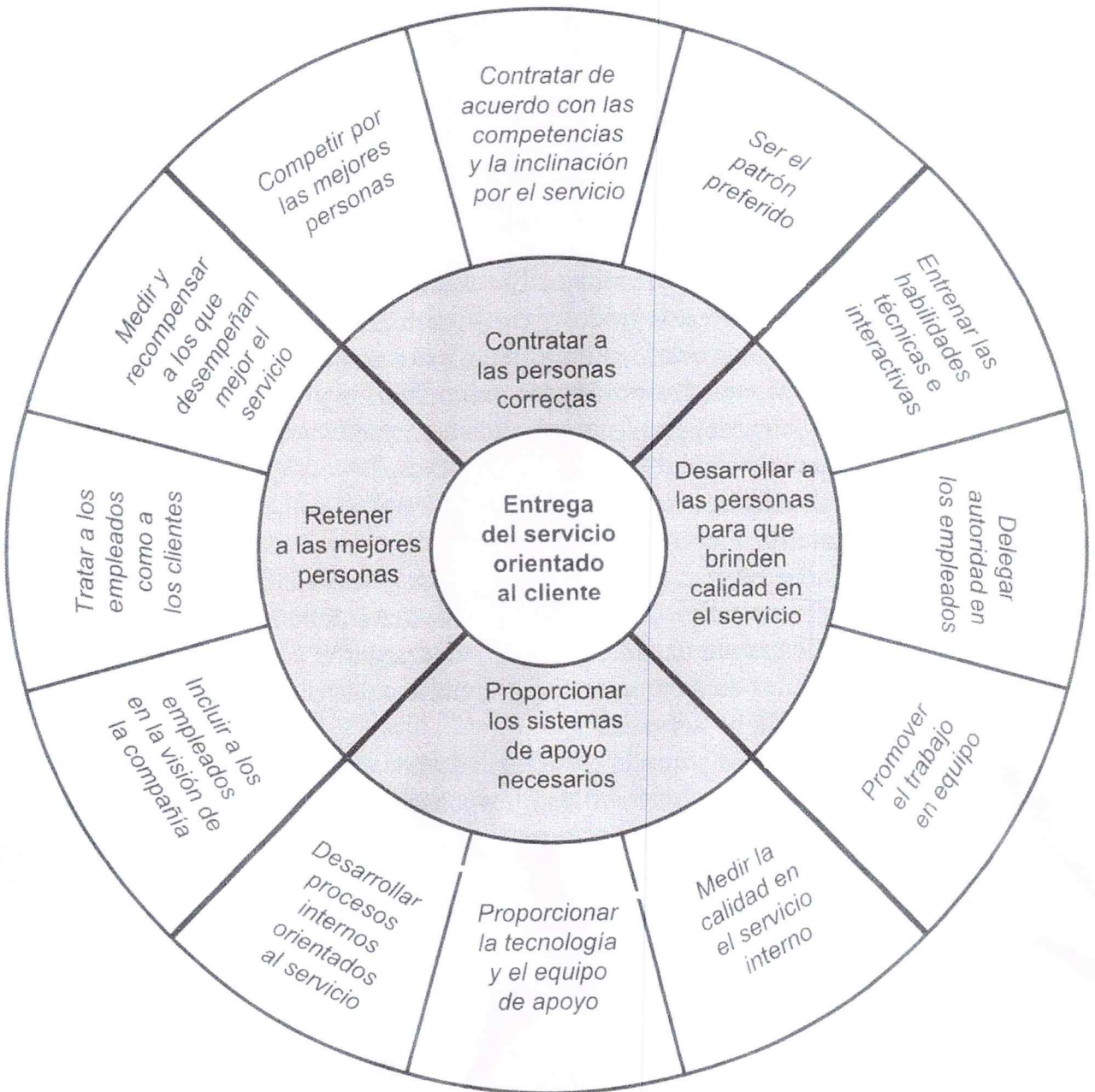
El objetivo es implementar programas que busquen la satisfacción personal el buen clima laboral, incremento del desempeño del servicio orientado a la satisfacción del cliente.

Las actividades estratégicas son:

- Desarrollar programas de educación continua para las áreas administrativas y técnicas.
- Implementar programas de contratación, desarrollo y retención de los mejores colaboradores
- En general se piensa implementar las políticas recomendadas en el gráfico # 3.2

Gráfico # 3.2

Estrategias de Recursos Humanos



Fuente: Marketing de Servicios, Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner, 2ª. Edición,

Como una de las primeras actividades se ha desarrollado un programa de capacitación orientado a la satisfacción del cliente interno, el mismo que consta de tres talleres que serán dictados uno por trimestre; y, adicionalmente un cuarto taller orientado a la capacitación técnica de

especialización en refrigeración, que será una vez finalizado la capacitación de los tres primeros talleres.

El diseño del curso de especialización técnica se elaborará luego de una evaluación que ayudará a identificar los temas específicos a tratar.

Con el desarrollo de los Talleres de Formación Técnica se pretende reforzar los conocimientos ya adquiridos y aprender las nuevas tecnologías que se van desarrollando.

Estos talleres serán organizados y llevados a cabo por la dirección técnica de la empresa.

Los programas de capacitación programados ver el anexo # 15.

Tabla # 3.18

COSTO DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Detalle	Costo Hora	Número de Horas	Costo Anual
Módulo #1 TALLER DESARROLLO DEL PENSAMIENTO PROACTIVO (Sensibilización al cambio)	75.00	8	\$600,00
Módulo # 2 TALLER TRABAJO EN EQUIPO (El poder de la sinergia)	75.00	8	\$600,00
Módulo # 3 TALLER ACTITUD POSITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	75.00	8	\$600,00
Módulo # 4 TALLER: FORMACIÓN TÉCNICA APLICADA A SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN	00.00	8	00.00
TOTAL			\$1 .800,00

Elaborado por los autores

Evidencia Física.-

La evidencia física desempeña un papel destacado para determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio. Debido a que los servicios son intangibles resulta difícil describirlos y comunicarlos, es cuando el desarrollo de la evidencia física cobra importancia en el diseño del servicio y en el logro de las expectativas de los clientes. Por evidencia física se entiende desde las tarjetas de presentación hasta informes, presencia en el internet, uniforme de empleados e instalaciones usadas para la prestación del servicio.

Las actividades a realizarse son:

- Adecuación y Decoración de las áreas administrativas y operativas
 - o Adecuar el espacio físico de las oficinas, para mejorar el confort del personal administrativo y clientes en general, enfocándose en exclusiva en objetivos de marketing, el mismo que sirva para traer el segmento de mercado adecuado.
 - o Diseño del espacio físico de los talleres bajo el enfoque de las necesidades y preferencia de los empleados, haciendo del lugar un ambiente propicio para mantenerlos motivados y facilitar la productividad el trabajo en equipo, la eficiencia operativa.
- Diseño e implementación de las evidencias físicas de contacto con el cliente, tales como:
 - o Elaboración del logo de la compañía y slogan
 - o uniformes tanto para el personal administrativo, operativo (técnico)
 - o Diseño de papelería en general
 - o Propagandas visuales en vehículos y letreros publicitarios en talleres y oficinas.

Para llevar a cabo las actividades arriba mencionadas se contratará los servicios profesionales expertos en cada una de las áreas inmersas en estos casos.

Tabla # 3.19

COSTO DE LAS EVIDENCIAS FÍSICAS

Detalle	Costo Anual
Adecuación y decoración de las áreas administrativas y operativas	\$1500,00
Diseño e implementación de las evidencias físicas de contacto con el cliente.	\$2000,00
TOTAL	\$3500,00

3.3.2.1

Distribución en el tiempo y requerimiento de recursos

Tabla # 3.20

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA 2DA. PARTE
(DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS)

ACTIVIDADES	TIEMPO		QUIÉN?	¿CUÁNTO? USD
	INICIO	TERMINACIÓN DURACIÓN		
1.1 Verificar precios del mercado de la competencia direccionada a mantener la ventaja competitiva	Enero 2011	Diciembre 2011 Semestral	Asistente administrativo	
1.2 Reducción de gastos operativos y administrativos	Enero 2011	Diciembre 2011 Mensual	Directivos	
1.3 Establecer políticas de pago, crédito, descuentos	Enero 2011	Diciembre 2011 Semestral	Directivos	
1.4 Verificación del índice de satisfacción al cliente	Enero 2011	Diciembre 2011 Trimestral	Supervisor	
TOTAL				No representan gastos
2.1 Diseñar y llevar a la práctica sistemas de integración del personal al mejoramiento de la calidad.	Enero 2011	Diciembre 2011 3 meses	Contratado	
2.2 Implementación de política de Ventas Cruzadas (ambientadores, filtros, etc.)	Enero 2011	Diciembre 2011 Mensual	Directivo	
2.3 Verificar las percepciones del servicio desde el punto de vista cliente.	Enero 2011	Diciembre 2011 3 meses	Asistente de mailing	
2.4 Implementar actividades basadas en marketing relacional	Enero 2011	Diciembre 2011 Anual	Directivos	
TOTAL				\$3.000,00

ACTIVIDADES	TIEMPO		QUIÉN?	¿CUÁNTO? USD
	INICIO	TERMINACIÓN		
	DURACIÓN			

3.1 Focalizar acciones hacia el mercado meta que excluya a la competencia informal	Enero 2011	Diciembre 2011	Semestral	Directivos	
3.2 Incrementar el market share basándose en un servicio de calidad y una cultura de entrega de valor.	Enero 2011	Diciembre 2011	Anual	Supervisor	
3.3 Capacitación del cliente interno para crear una cultura de servicio	Enero 2011	Diciembre 2011	Trimestral	Contratado	
3.4 Implementar página WEB	Enero 2011	Marzo 2011	Anual	Contratado	
TOTAL					\$400,00

4.1 Fortalecer la comunicación de boca en boca.	Enero 2011	Diciembre 2011	Anual	Directivos	
4.2 Promocionar la garantía como elemento diferenciador frente a la competencia informal	Enero 2011	Diciembre 2011	Anual	Contratado	
4.3 Establecer un programa de publicidad para dar a conocer la empresa a todo el mercado potencial.	Enero 2011	Diciembre 2011	Anual	Contratado	
4.4 Integrar al proceso personal para la promoción de los servicios en el mercado meta.	Enero 2011	Febrero 2011	Anual	Directivos	
TOTAL					\$17.919,00

5.1 Elaboración del esquema de proceso de servicio	Enero 2011	Febrero 2011	Anual	Directivos	
5.2 Estandarización de los procesos	Enero 2011	Abril 2011	Semestral	Directivos	
5.3 Integrar al proceso un asistente de servicio al cliente y mailing	Enero 2011	Febrero 2011	Anual	Directivos	
5.4 Establecer programas de comunicación ascendentes	Enero 2011	Diciembre 2011	Mensual	Directivos	
TOTAL					\$4.084,00

ACTIVIDADES	TIEMPO		QUIÉN?	¿CUÁNTO? USD	
	INICIO	TERMINACIÓN			DURACIÓN

6.1 Desarrollar programas de educación continua para las áreas administrativas y técnicas	Enero 2011	Diciembre 2011	Trimestral	Contratado	
6.2 Implementar programas de contratación, desarrollo y retención de los mejores colaboradores.	Enero 2011	Diciembre 2011	Anual	Directivos	
TOTAL					\$1.800,00

7.1 Diseño arquitectónico y decorativo de las áreas administrativas y operativas	Enero 2011	Marzo 2011	Anual	Contratado	
7.2 Diseño de las evidencias físicas de contacto con el cliente, tales como: logo, uniformes, papelería en general y propagandas visuales en vehículos y letreros publicitarios en talleres y oficinas.	Enero 2011	Marzo 2011	Anual	Contratado	
TOTAL					\$3.500,00

Elaborado por: Los autores

3.3.2.2

Diseño del control del desempeño

Tabla # 3.21

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICA 3RA. PARTE
(DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS)

ACTIVIDADES	¿Qué se controla? (Indicador)	¿Cuándo se controla?	Técnica de Seguimiento	¿Quiénes participan?
1.1 Verificar precios del mercado de la competencia direccionada a mantener la ventaja competitiva	Número de llamadas realizadas	Mensualmente	Encuestas por llamadas	Asistente administrativo
1.2 Reducción de gastos operativos y administrativos	% de reclamos por mal servicio	Permanente	Registros de reclamos diarios	Directivos y Supervisores
1.3 Establecer políticas de pago, crédito, descuentos	Flujo de caja % de satisfacción del cliente	Anualmente	Reuniones de Directivos	Directivos
1.4 Verificación del índice de satisfacción al cliente		Trimestralmente	Encuestas	Supervisor
2.1 Diseñar y llevar a la práctica sistemas de integración del personal al mejoramiento de la calidad.	Número de sesiones de capacitación	Trimestral	Lista de participantes	Directivos y Asistente administrativo
2.2 Implementación de política de Ventas Cruzadas (ambientadores, filtros, etc.)	Número de ventas realizadas % de satisfacción al cliente	Permanente	Control del inventario	Directivo y Supervisor
2.3 Verificar las percepciones del servicio desde el punto de vista cliente.		Trimestral	Encuestas	Asistente de mailing
2.4 Implementar actividades basadas en marketing relacional	Número de obsequios entregados	Anual	Administración de base de datos de clientes potenciales	Directivos

ACTIVIDADES	¿Qué se controla? (indicador)	¿Cuándo se controla?	Técnica de seguimiento	¿Quiénes participan?
3.1 Focalizar acciones hacia el mercado meta que excluya a la competencia informal	Número de visitas realizadas a clientes potenciales	Permanente	Administración de base de datos de clientes potenciales	Directivos y Supervisores
3.2 Incrementar el market share basándose en un servicio de calidad y una cultura de entrega de valor	Ventas realizadas	Mensual	Lista de facturas emitidas	Asistente Administrativo
3.3 Capacitación del cliente interno para crear una cultura de servicio	Número de sesiones de capacitación	Trimestral	Lista de participantes	Directivos y Asistente administrativo
3.4 Implementar página WEB	Página web creada	1 mes	Control y seguimiento de la creación de la página web	Contratado

4.1 Fortalecer la comunicación boca en boca	% de retención de clientes	Trimestral	Base de datos de clientes fieles	Directivos y supervisor
4.2 Promocionar la garantía como elemento diferenciador frente a la competencia informal.	Número de facturación concretadas	Mensual	Número de cotizaciones entregadas con promoción	Asistente administrativo
4.3 Establecer un programa de publicidad para dar a conocer la empresa a todo el mercado potencial.	% de posicionamiento en el mercado	Semestral	Encuestas	Supervisores
4.4. Integrar al proceso personal para la promoción de los servicios en el mercado meta.	Número de personas contratadas	Anual	Evaluación del personal contratado	Directivos

ACTIVIDADES	¿Qué se controla? (indicador)	¿Cuándo se controla?	Técnica de seguimiento	¿Quiénes participan?
5.1 Elaboración del esquema de proceso de servicio	Cumplimiento del esquema	Semestral	Reuniones de trabajo	Directivos y Supervisores
5.2 Estandarización de los procesos	Cumplimiento de la estandarización	Anual	Reuniones de trabajo	Directivos, Supervisores
5.3 Integrar al proceso un asistente de servicio al cliente y mailing	Número de personas contratadas	Anual	Evaluación del personal contratado	Directivos
5.4 Establecer programas de comunicación ascendentes	Número de visitas realizadas	Mensual	Administración de la base de datos de clientes	Directivos

6.1 Desarrollar programas de educación continua para las áreas administrativas y técnicas	Número de sesiones de capacitación	Trimestral	Número de participantes	Contratado
6.2 Implementar programas de contratación, desarrollo y retención de los mejores colaboradores.	Cumplimiento del programa	Trimestral	Reuniones de trabajo	Directivos y Supervisores

7.1 Diseño arquitectónico y decorativo de las áreas administrativas y operativas	Cumplimiento del diseño y decoración	2 meses	Reunión de trabajo	Directivos
7.2 Diseño de las evidencias físicas de contacto con el cliente, tales como: logo, uniformes, papelería en general y propagandas visuales en vehículos y letteros publicitarios en talleres y oficinas.	Nivel de cumplimiento de metas y objetivos	3 meses	Reuniones periódicas de trabajo	Contratado

Elaborado por: Los autores

3.4. ANÁLISIS FINANCIERO

INSOTER es una compañía establecida, cuenta con una infraestructura propia, la capacidad operativa actual se la ha estimado en 75%, teniendo un 25% de capacidad operativa disponible para poder atender a futuros clientes.

La inversión para la implementación de las estrategias de marketing se las realizará el 100% vía capital propio.

En el diseño del Plan de Marketing se ha considerado los siguientes supuestos generales:

Se realizará la proyección a 5 años, con un incremento del 15% anual en las ventas del servicio.

Como punto de partida se ha considerado los valores indicados en el estado de resultados de INSOTER del año 2009, al mismo que lo hemos denominado, inicio de partida o año cero; el ingreso total de este año ascendió a USD294.872,57 y el total de los gastos a \$273.337.

Con la implementación del Plan de Marketing se espera mantener anualmente el incremento del 15% en las ventas de servicio; basado en la captación de nuevos clientes, más no al aumento de los precios de venta del servicio, los mismos que se han establecido: Mantenimiento de equipos acondicionadores de aire tipo ventana, USD25,00; Mantenimiento de equipos tipo Split, USD45,00; Mantenimiento de equipos centrales, USD50,00

Del Ingreso total de la venta de servicio, se ha determinado que el 30% corresponde al servicio prestado a los hogares; y, el 70% corresponde al servicio prestado a las compañías.

Los gastos que ocurrirán en el Plan de Marketing se desglosan en la tabla # 3.22, los mismos que ascienden a \$30.704,00., de los cuales la contratación del supervisor, vendedor y asistente de mailling alcanzan \$14.504,00 anuales.

Tabla # 3.22
GASTOS TOTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Detalle	Costo Anual
Servicio	\$3.000,00
Plaza	\$400,00
Promoción	\$17.919,50
Proceso	\$ 4.084,50
Personas	\$1.800,00
Evidencias Físicas	\$3.500,00
TOTAL	\$30,704,00

Elaborado por: Los autores

Los gastos se proyectarán con un incremento del 10% anual.

La inversión en activos fijos necesarios para el área de marketing se detallan en la siguiente tabla.

Tabla # 3.23
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS PARA EL ÁREA DE MARKETING "INSOTER"

Equipos	Cant.	Precio	Total
Computadoras de escritorio	3	700,00	2.100,00
Impresoras	2	250,00	500,00
Maquinarias y equipos	1	4.000,00	4.000,00
Juegos de Herramientas Técnicas	6	400,00	2.400,00
Total equipos			9.000,00
Muebles y Enseres	Cant.	Precio	Total
Escritorios	3	300,00	900,00
Sillas	3	60,00	180,00
Archivador	1	150,00	150,00
Total muebles y enseres			1.230,00
TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO			10.230,00

Elaborado por: Los autores

3.4.1 Análisis del Flujo de Caja

Con el fin de analizar el impacto financiero al implementar el Plan de Marketing se ha elaborado el flujo de caja proyectado a cinco años. Ver anexo # 16.

Se puede observar que por la gestión de marketing en el primer año los ingresos alcanzan los \$44.230,89; y, los gastos derivados de esta gestión ascienden a \$30.704,00, dejando un flujo de caja positivo de \$13.526,85.

En conclusión la empresa durante la proyección de resultados genera flujos positivos, logrando que en el primer año de operación se pueda recuperar la inversión y al quinto año contar con un flujo de caja de \$24.896,55 y un acumulado de \$96.794,91.

Los valores calculados del VAN y TIR son los siguientes:

$$\begin{array}{l} \text{VAN } (\$44.485,88) > 0 = \text{ Proyecto aceptable} \\ \text{TIR } (148\%) > 20\% \end{array}$$

Esta situación permite expresar que la empresa tendrá un aumento de sus utilidades tradicionales, por lo que el proyecto es aceptable.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado a INSOTER y a todas las estrategias propuestas en el Plan de Marketing y en base a los objetivos planteados se concluye lo siguiente:

Los hallazgos obtenidos en el diagrama de causal, el método FODA y el campo de fuerzas, determinaron que la falta de información sobre el mercado, gravita sustancialmente en la demora en la toma de decisiones a nivel gerencial, incidiendo de manera directa en el hecho de que no se ha desarrollado una adecuada estrategia para la penetración en el mercado; además, se detecta la falta de políticas de precios; y, finalmente la ausencia total de actividad publicitaria y promocional; constituyen los principales factores que en la actualidad limitan el crecimiento de INSOTER.

El estudio realizado permite considerar que a nivel de hogares se tienen ventas estimadas anuales por USD3.274.940; y a nivel total de empresas USD5'406.573. Es decir que el mercado total en dólares en cuanto a servicio de mantenimiento en la ciudad de Guayaquil es por USD8'681.513. De esta cantidad INSOTER receipta USD294.872,57, lo cual corresponde al 3,39%.

Debido a que la competencia informal, no tiene acceso al segmento de mercado constituido por las empresas grandes y, principalmente, por la importancia financiera de este segmento, INSOTER debe considerar como mercado meta, a las EMPRESAS GRANDES (USD4'991.625), de las cuales INSOTER ya cuenta con 15, es decir tiene 435 empresas grandes como principal mercado potencial.

La diferenciación de su servicio es, sin lugar a dudas, el principal factor que ayudaría a INSOTER, a mejorar su posicionamiento en el mercado. De manera simultánea es recomendable trabajar sobre el factor promocional de la compañía.

Al realizar la encuesta de satisfacción al cliente (SERVQUAL) podemos medir sus percepciones y expectativas generales del servicio, estas medidas sirven como indicadores del desempeño financiero de la compañía, es fácil suponer que un

cliente insatisfecho con los servicios que recibe de la compañía, desertarán y harán comentarios negativos; esta situación se traduce directamente en dólares perdidos.

La inversión en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio produce un mayor nivel de satisfacción al cliente, quedando como evidencia que atraer nuevos clientes es más caro que retener a uno, un cliente satisfecho realiza un mayor número de compras, al mismo tiempo valora los servicios que le proporcionan y está dispuesto a pagar un precio mayor. Finalmente la recomendación de un cliente satisfecho es la mejor estrategia de promoción, la más confiable para atraer nuevos clientes.

RECOMENDACIONES

El estudio realizado nos permite recomendar que si la empresa INSOTER, implementa las distintas estrategias mentalizadas en el presente plan de marketing, su participación en el mercado podría aumentar del 3.39% a 5%, lo cual significaría un incremento del 47% en las ventas que la compañía tiene actualmente.

Para este efecto, sería muy oportuno que, de manera prioritaria, concentre su energía y posteriores acciones, hacia el segmento de mercado que corresponde a las empresas grandes (435).

Una vez que haya logrado un mayor reconocimiento de la empresa, en el mercado guayaquileño, podría aumentar sus expectativas de crecimiento y consolidar sus acciones a nivel nacional.

Para un futuro mediano, se recomienda que la empresa aumente su personal (técnico y administrativo) debido que, al obtener una mayor notoriedad en el mercado, necesitará de personas capacitadas que soporten un servicio, cada vez más personalizado.

Finalmente se sugiere reforzar, permanentemente, los estándares de control tanto para el personal técnico como el administrativo, estos parámetros de evaluación del desempeño permitirán al mismo tiempo medir la eficiencia y la rentabilidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, Francisco, Como Se Hace Un Plan Estratégico - 2002
- Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas Modernas de Gestión Educativa. Lima, Universidad Alas Peruanas.
- Alvarado Rosillo, Mario (1999), Marketing para Instituciones Educativas. Guía para Planificar la captación y retención de alumnos. Lima, Pacífico Ediciones.
- Ambrosio Vicente, 2000, Plan de Marketing paso a paso, México Prentice Hall
- Apaza Meza, Mario y Quispe Ramos, Rosario (2000) Diccionario 2000. Herramienta del Nuevo Milenio, Lima, Pacífico Ediciones.
- Baca Urbina Gabriel. 2006. Evaluación de Proyectos. Quinta edición. México.
- Bejarano, Jesús Antonio. 1998. Elementos para un Enfoque de la Competitividad. Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No.2 República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia.
- Bell Martin L 1978 Mercadotecnia, conceptos y Estrategia, segunda edición México.
- C. Hernández - R. Del olmo - García, El plan de marketing Estratégico - 2001
- Chiesa de Negri Cosimo, VENDER ES MUCHO MAS, Ediciones Empresa Activa, 2007
- Cohen, W. A. El Plan De Marketing, -2001

- Correa C.L. (2006), "La gestión de la innovación como estrategia competitiva en las empresas constructoras: aplicación de las normas UNE 166000". Universidad Politécnica de Valencia, documento 1940/106 (tesina para la obtención de la suficiencia investigadora), Valencia
- Cutropia Fernández, Carlo, El Plan De Marketing, Como Elaborarlo Con Ayuda Informática.
- Drejer I., Vinding A.L. (2004), "Organization, 'anchoring' of knowledge, and innovative activity in the construction industry". DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development, 14-16 de junio, Elsinore.
- European Comission (2005), "European trend chart on innovation - innovation strengths and weaknesses". European Comission, Bruselas.
- Ferre Trenzano, José María Ferre Nadal, Jordi, Plan De Marketing y Management, 2003.
- Globedia.com, Innovación, clave de la competitividad de la empresa familiar hispana en el Siglo XXI, 05/2009
- Gutiérrez; Calidad Y Productividad Editorial: McGraw-Hill (2005, 2ª edición)
- Hernández Sampiere (2003), Metodología de la Investigación Científica México, Ediciones McGraw Hill.
- Hiebing, Como Preparar El Exitoso Plan De Mercadotecnia – Hiebing.
- Kanji G.K. (1996), "Can total quality management help innovation?". Total Quality Management, 7(1), pp. 3-9.
- Keogh W. y Bower D.J. (1997), "Total quality management and innovation: a pilot study of innovative companies in the oil and gas industry". Total Quality Management, 8(2-3), pp. 196-201.
- López Fernández Rodrigo; Logística Comercial, Paraninfo ,2008

- Martínez Fernández María Teresa, El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: El efecto de los recursos compartidos, Universitat Jaume I (España) en 2007
- Michael E. Porter, Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior). Editorial CECSA
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia). Editorial CECSA.
- Molina H. (1995), "La innovación tecnológica y sus implicaciones estratégicas y empresariales: un enfoque descriptivo". Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Alicante.
- Palepu Krishna G. PhD., Healy Paul M. PhD y ACA., Bernard Victor L., PhD y CPA. (2002), Análisis y Valuación de Negocios mediante Estados Financieros., Segunda edición.
- Philip Kotler, Kevin Lane, Dionisio Cámara, Alejandro Mollá. Dirección De Marketing 12 Edición
- Phipps Jack PhD, Invertir en el capital humano, Editorial Amaron, New York
- Perego Luis Héctor, Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos, 2008.luisperego@speedy.com.ar
- Robbins Stephen, Comportamiento organizacional, 10ª edición, Editorial Pearson, 2009
- Sainz de Vicuña Ancin, José Maria, El plan de marketing en la práctica – 2002
- Schindler M. y Eppler M.J. (2003), "Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors". International Journal of Project Management, 21, pp. 219-228.
- Valda Juan Carlos. Control de Gestión: Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones, Octubre 14, 2009

- Varela Rodrigo PhD., (2001) Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Segunda edición. Bogota-Colombia.
- William M. Pride, Marketing, Conceptos y Estrategias. México 2002.
- Zeithaml Valarie A., Mary Jo Bitner (2002) Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, segunda edición. México

ANEXOS

ANEXO # 1

GUÍA DE ENTREVISTAS TELEFÓNICAS A EMPRESAS GRANDES (FICHA CUALITATIVA)

1. Nombre de la empresa y actividad principal

Haciendo uso de amistades personales y relaciones profesionales, se logró entrevistar al personal encargado del mantenimiento de las empresas:

- Amanco Plastigama
- Plásticos del Litoral
- Instituto de Higiene
- Difare
- Papelera Nacional
- Interagua (sede San Eduardo)

Y adicionalmente se entrevistó a la gerencia de INSOTER.

2. Número de empleados de la empresa

Todas las empresas entrevistadas tuvieron más de 100 empleados dentro de su nómina.

3. Equipos de climatización que posee la empresa

En todas las empresas entrevistadas se registró que para acondicionar sus ambientes de trabajo, poseen:

- a. Centrales de Aire
- b. Splits
- c. Acondicionadores de aire de ventana

La principal razón por la que poseen los tres sistemas descritos, es el crecimiento de la empresa, es decir, fueron cubriendo las necesidades, según se fueron presentando, luego del diseño original en el que se empleó una central de aire, se fue dando la creación de nuevas oficinas en las que resultaba más conveniente instalar equipos de ventana o splits.

4. Mantenimiento de los equipos de climatización

- a. Quién da el mantenimiento

Todas las empresas entrevistadas, indicaron que el servicio de mantenimiento es realizado por compañías que son contratadas según las condiciones de la oferta y la demanda. Al sondear la posibilidad de que proporcionarían los

datos de estas compañías, se pudo apreciar cierta resistencia, resistencia ante la que no se insistió por ética profesional.

b. Cada qué tiempo realizan el mantenimiento de los equipos

Entre las que realizan mantenimiento todos los meses y las que lo hacen con menos frecuencia, se obtiene un promedio de 8,5 veces al año, siendo la lógica del patrón de comportamiento, el evitar mayores gastos mediante un riguroso mantenimiento preventivo.

c.Cuál es el presupuesto anual para mantenimiento de equipos

No se pudo obtener este dato

d. Cuáles son los costos del servicio de mantenimiento, por equipo de climatización

En promedio el costo por servicio de mantenimiento es: \$20 por los equipos de ventana, \$ 25 por los equipos Split y \$ 70 por cada central de aire.

5. Satisfacción con el actual proveedor de mantenimiento

a. Cumple con las fechas pactadas para el mantenimiento

Previa renovación del contrato, todas las empresas evalúan el desempeño anual del proveedor de servicio de mantenimiento sino registra puntualidad en la entrega de trabajo, el contrato deja de ser renovado.

b. Acude cuando se lo necesita

Idem pregunta anterior

c. Es ordenado y limpio en su trabajo

Idem pregunta anterior

Empresas entrevistadas:

- Plastigama
- Plásticos del Litoral
- Instituto de Higiene
- Difare
- Papelera Nacional
- Directivo de INSOTER

ANEXO # 2

FORMATO DE ENCUESTA

Buenos días, mi nombre es _____ y trabajo para una empresa dedicada a investigación de mercado. Estamos realizando una evaluación sobre servicio de mantenimiento de acondicionadores de aire para conocer sus preferencias, acá no le venderemos nada. No le tomará más allá de tres minutos y Ud. no será obligada a dar información confidencial propia o de terceros.

Zona			Target
1. Alborada <input type="checkbox"/>	3. Vernaza Norte <input type="checkbox"/>	5. Kennedy <input type="checkbox"/>	1. Hogar <input type="checkbox"/>
2. Garzota <input type="checkbox"/>	4. Guayacanes <input type="checkbox"/>	6. OTRO <input type="checkbox"/> _____	2. Empresa <input type="checkbox"/>

Sección I FILTRO

1. ¿En su hogar/empresa posee aire acondicionado de ventana, Split o central de aire?

1. Si 2. No **TERMINE Y REUTILICE EL CUESTIONARIO**

Sección II EQUIPOS

2. Cuántos equipos de cada clase posee?

3. A cuáles les da servicio de mantenimiento? **SI NO DA MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS VAYA A P6**

4. Cuánto paga por cada vez que le dan el servicio para _____ (mencionar cada equipo que posea)

5. En un año, cuantas veces da mantenimiento a sus equipos?

	P2. Cantidad	P3. Mantenimiento	P4. Pago	P5. Tiempo
Aire acondicionado de ventana	4			
Split	5			
Central de aire	6			

SI NO RECIBE SERVICIO DE MANTENIMIENTO CONTINÚE SINO VAYA A P11

Sección III INTENCIÓN DE COMPRA

6. Por qué motivos en la actualidad no hace mantenimiento de su equipo de climatización?

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Lo considera innecesario <input type="checkbox"/> | 3. El artefacto es nuevo <input type="checkbox"/> | 5. Desconozco quien brinda el servicio <input type="checkbox"/> |
| 2. Es costoso <input type="checkbox"/> | 4. Funciona bien <input type="checkbox"/> | 6. Otro <input type="checkbox"/> Cual _____ |

7. Qué tan dispuesto estaría a darle mantenimiento a sus equipos de climatización?

1. Nada dispuesto	2. Un poco dispuesto	3. Indeciso	4. Algo dispuesto	5. Muy dispuesto
-------------------	----------------------	-------------	-------------------	------------------

SI POSEE ACONDICIONADOR DE AIRE DE VENTANA

8. Y qué tan dispuesto estaría a darle mantenimiento a su ACONDICIONADOR DE AIRE si le costará \$25 por equipo por visita?

1. Nada dispuesto	2. Un poco dispuesto	3. Indeciso	4. Algo dispuesto	5. Muy dispuesto
-------------------	----------------------	-------------	-------------------	------------------

SI POSEE SPLIT

9. Y qué tan dispuesto estaría a darle mantenimiento a su SPLIT si le costará \$45 por equipo por visita?

1. Nada dispuesto	2. Un poco dispuesto	3. Indeciso	4. Algo dispuesto	5. Muy dispuesto
-------------------	----------------------	-------------	-------------------	------------------

SI POSEE CENTRAL DE AIRE

10. Y qué tan dispuesto estaría a darle mantenimiento a su CENTRAL DE AIRE si le costará \$50 por equipo por visita?

1. Nada dispuesto	2. Un poco dispuesto	3. Indeciso	4. Algo dispuesto	5. Muy dispuesto
-------------------	----------------------	-------------	-------------------	------------------

PARA TODOS

Sección II CONOCIMIENTO Y RECORDACIÓN

11. Qué empresas conoce que brindan servicio de mantenimiento de aires acondicionados/splits? **SI NO DA MANTENIMIENTO VAYA A P16**

12. Con cuál empresa da mantenimiento?

13. En una escala de 0 al 10 donde 0 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, cómo calificaría su grado de satisfacción con la empresa que actualmente le da mantenimiento?

Empresas	P6. PRIMERA MENCION RU	P6. OTRAS MENCIONES RM	P7. DA MANTENIMIENTO	P8. SATISFACCION
1. CENTURIOSA	1	1	1	
2. INSOTER	2	2	2	
3. USCACOPR	3	3	3	
4. PERSONAS INDEPENDIENTES	4	4	4	
5. OTROS Cual?	5	5	5	
6. NINGUNO	6	6	6	

14. Que le gusta de su actual proveedor de servicios de mantenimiento?

- | | | |
|---|--|---|
| 1. Cumplimiento <input type="checkbox"/> | 4. Orden/limpieza <input type="checkbox"/> | 7. Responsabilidad <input type="checkbox"/> |
| 2. Precio <input type="checkbox"/> | 5. Puntualidad <input type="checkbox"/> | 8. Otro <input type="checkbox"/> |
| 3. Forma de pago <input type="checkbox"/> | 6. Garantía <input type="checkbox"/> | Cuál? _____ |

15. Que no le gusta de su actual proveedor de servicios de mantenimiento?

1. Incumplimiento

4. Desordenado/sucio

8. Otro

2. Precio - Caro

5. Impuntualidad

Cuál _____

3. No da opción de formas de pago

6. No da Garantía

7. Irresponsable

16. Ha escuchado o conoce sobre la empresa de servicio de mantenimiento de acondicionadores de aire INSOTER?

1. Si

2. No **AGRADEZCA Y TERMINE**

17. Qué ha escuchado o qué conoce?

1. Solo el nombre

2. Dan garantía de su trabajo

3. Son buenos

4. Tienen buenos precios

5. No dan garantías

6. Son malos

7. Son caros

8. Otro

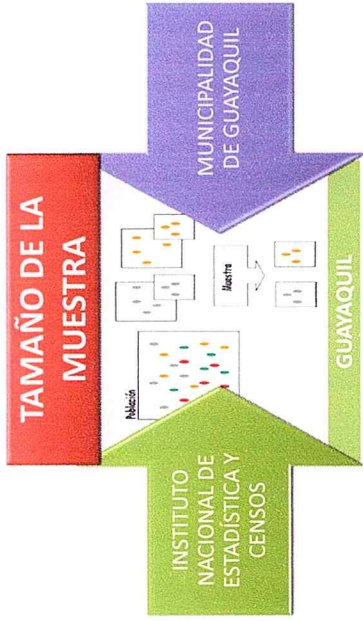
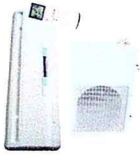
Cual ? _____

ANEXO # 3

ESTUDIO CUANTITATIVO

Objetivo General de la Investigación

Identificar los factores propios del proceso de comercialización que en la actualidad están limitando el nivel de crecimiento de la empresa INSOTER



Objetivos Específicos

- ❖ Definir la relación entre el conocimiento de INSOTER sobre los competidores y las estrategias competitivas empleadas.
- ❖ Identificar los segmentos de mercado de INSOTER.
- ❖ Definir el factor que se aconsejaría a INSOTER, a priorizarse para mejorar el posicionamiento en su mercado.
- ❖ Diseñar un plan de marketing que permita a INSOTER mejorar su penetración en el mercado

Prueba Piloto

¿Ha escuchado sobre la empresa de servicio de mantenimiento INSOTER?

CATEGORÍA	RESPUESTA POSITIVAS
HOGARES MEDIO TÍPICO	2
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	6

Se entrevistaron de manera telefónica a 20 hogares y 20 empresas.

UNIVERSO HOGARES MEDIO TÍPICO - NORTE

ZONA/ MANZANAS	LÍMITE ZONA	POBLACION	VIVIENDA
166	98	4.952	1.209
205	Paraiso	5.230	1.284
206	Miraflores	5.807	1.390
209	Urdesa Central	5.845	1.457
211	171	5.368	1.392
213	141	5.212	1.195
214	127	4.325	1.014
216	153	3.849	1.022
218	78	5.314	1.706
219	82	4.904	1.369
220	121	5.359	1.192
221	105	6.165	1.446
222	117	7.835	1.806
223	82	5.848	1.393
226	93	6.843	1.537
227	62	6.685	1.270
228	73	4.524	976
229	207	4.130	1.041
230	105	7.987	1.795
231	165	3.382	1.101
238	224	6.249	1.513
239	165	6.080	1.702
240	204	5.237	1.519

Fuente: INEC
CPV 2001

Muestra

Categoría	Población	Muestra	Dispersión	Error de diseño
Hogares Medio típico	31 309	140	p=0.10 q= 0.90	5%
Empresas pequeñas y medianas	5 245	76	p=0.3 q=0.70	10.2%

La población objetivo de la investigación son los hogares y empresas ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil.

UNIVERSO EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS GUA YAQUIL

Categoría	Población
Negocios personas naturales	146 835
Empresas Jurídicas	5 245

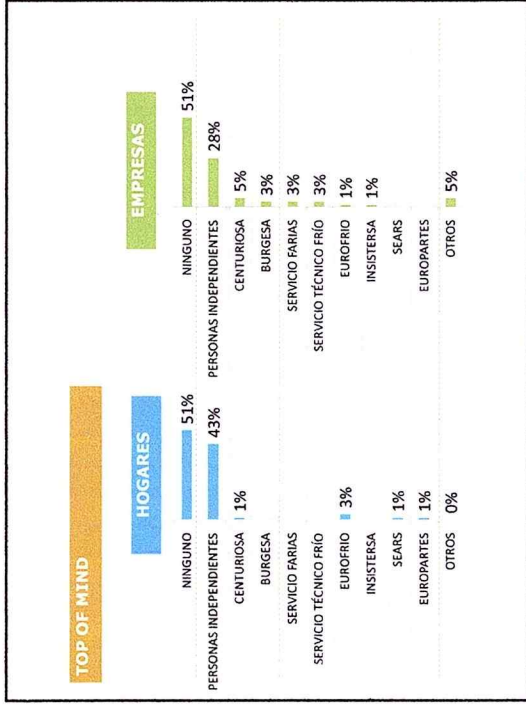
Fuente:
INFORMACION DE PERMISOS DE TASA DE HABILITACION - M.I.
MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL 2009

ZONAS VISITADAS



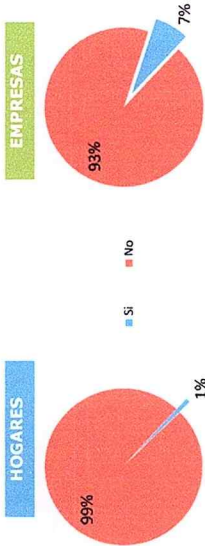
Tamaño de muestra: 140
Medio Típico
Norte - Guayaquil

Tamaño de muestra: 76
Pequeñas y medianas
Norte - Guayaquil



CONOCIMIENTO AYUDADO

Ha escuchado o conoce sobre la empresa de servicio de mantenimiento de acondicionadores de aire INSOTER?



En general, entre quienes afirman haber escuchado sobre INSOTER solo les parece haber escuchado el nombre de la empresa, no otros referentes; y quien incluso hace mantenimiento con ellos dice que no son buenos

Posesión de Equipos

Hogares



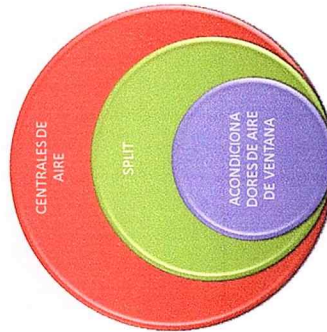
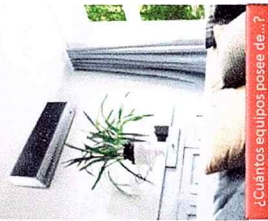
Empresas



A nivel de hogares hay mayor número de acondicionadores de aire de ventana que splits, esto se mantiene a nivel de empresas pero en menor proporción

Equipo	Número de hogares	Promedio en hogares	Número de empresas	Promedio en Empresas
A.A. de ventana	100/140	1.92	32/76	2.97
Splits	42/140	1.40	37/76	2.11
Centrales de aire	1/140	1	10/76	1

POSESIÓN DE EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN

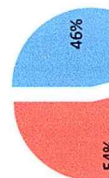


Mantenimiento de Equipos

Hogares



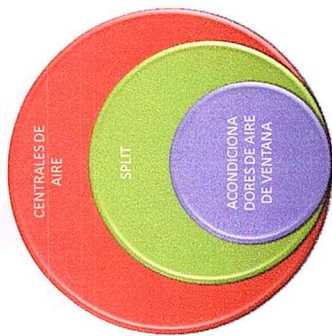
Empresas



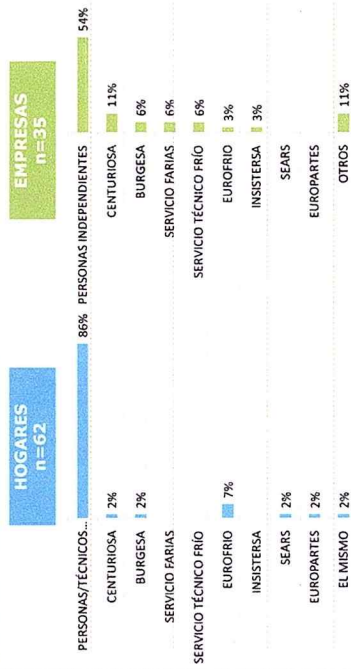
Un poco menos de la mitad de los hogares de medio típico y de las empresas pequeñas y medianas dan mantenimiento a los equipos de climatización

Equipo	Número de hogares	Mantenimiento hogares	Número de empresas	Mantenimiento empresas
A.A. de ventana	100/140	50%	32/76	50%
Splits	42/140	36%	37/76	35%
Centrales de aire	1/140	100%	10/76	70%

DAN MANTENIMIENTO A SUS EQUIPOS



QUIÉN DA EL MANTENIMIENTO



Tanto a nivel de hogares como empresas se contratan mayoritariamente técnicos independientes para estos trabajos

Mantenimiento de Equipos

Hogares

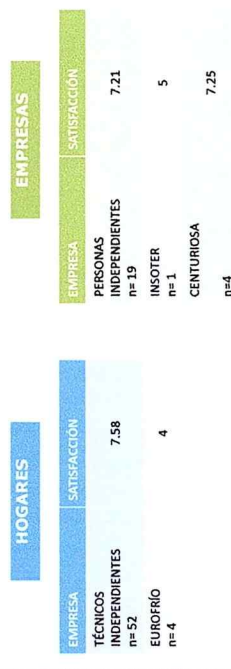
Equipo	Muestra	Promedio	Moda	Mínimo	Máximo
A.A de ventana	50	\$18.90	\$20	\$10	\$30
Splits	15	\$31.67	\$25	\$10	\$50
Centrales de aire	1	\$70	\$70	\$70	\$70

En promedio las personas que dan mantenimiento a sus equipos de climatización lo hacen 1 veces al año, y las empresas lo hacen con una frecuencia de 2 veces al año. Todos los equipos reciben mantenimiento con la misma frecuencia tanto en hogares como en empresas

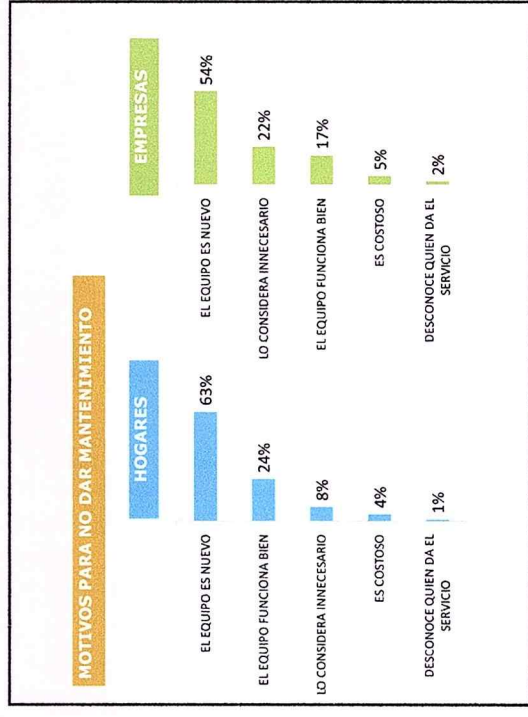
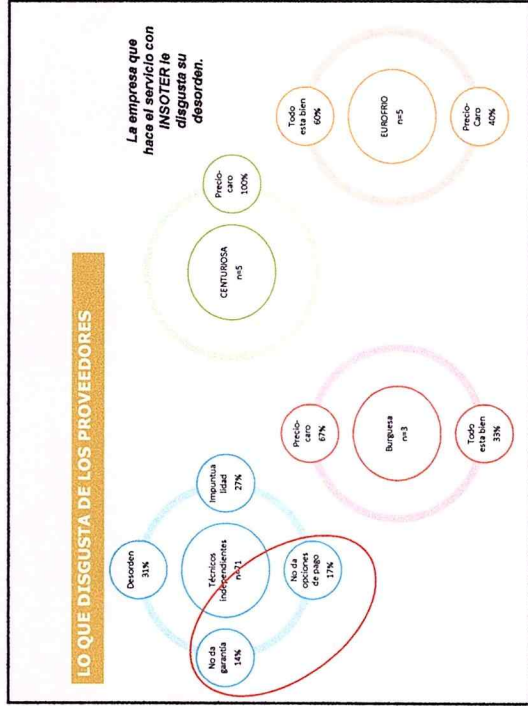
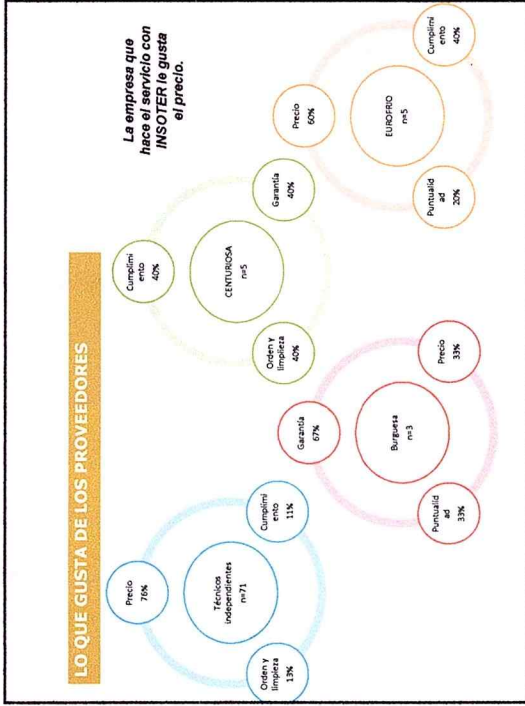
Empresas

Equipo	Muestra	Promedio	Moda	Mínimo	Máximo
A.A de ventana	16	\$19.88	\$20	\$10	\$30
Splits	13	\$33.46	\$25	\$20	\$50
Centrales de aire	7	\$67.14	\$70	\$50	\$80

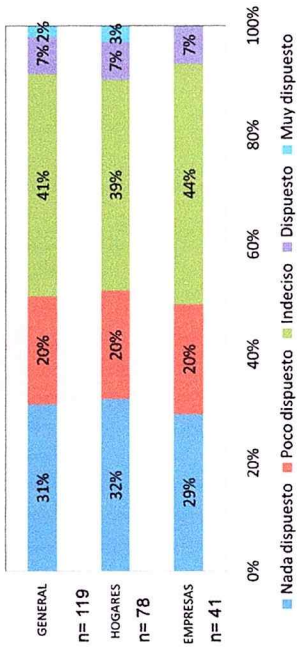
QUIÉN DA EL MANTENIMIENTO



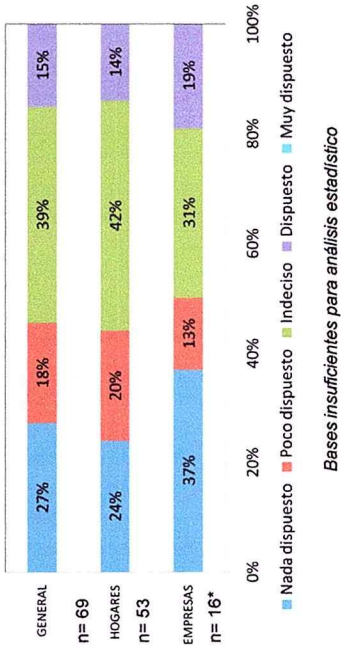
La satisfacción es medida en una escala de 0 al 10 donde 0 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho.



DISPOSICIÓN A DAR MANTENIMIENTO



DISPOSICIÓN A DAR MANTENIMIENTO – A.A de Ventana - \$25



Bases insuficientes para análisis estadístico

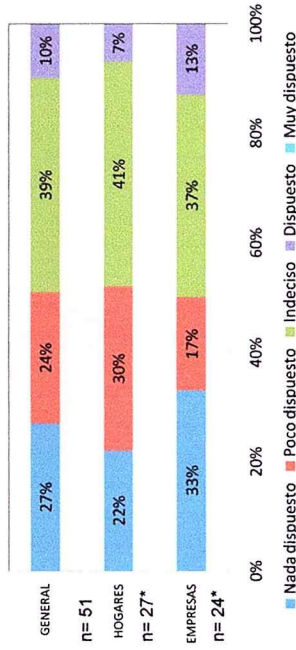
DISPOSICIÓN A DAR MANTENIMIENTO

HOGARES	RESPUESTA	Pond.	REAL	EMPRESAS	RESPUESTA	Pond.	REAL
NADA DISPUESTO	32%	0.1	3%	NADA DISPUESTO	29%	0.1	3%
POCO DISPUESTO	20%	0.2	4%	POCO DISPUESTO	20%	0.2	4%
INDECISO	39%	0.5	20%	INDECISO	44%	0.5	22%
DISPUESTO	7%	0.7	5%	DISPUESTO	7%	0.7	5%
MUY DISPUESTO	3%	0.9	3%	MUY DISPUESTO	0%	0.9	0%

Disponibilidad entre quienes no dan actualmente el servicio: 35%

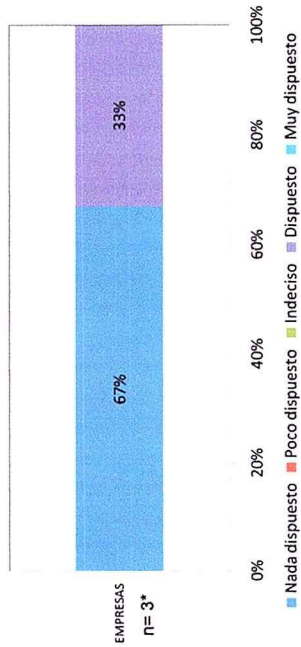
Disponibilidad entre quienes no dan actualmente el servicio: 34%

DISPOSICIÓN A DAR MANTENIMIENTO – Split - \$45



Bases insuficientes para análisis estadístico

DISPOSICIÓN A DAR MANTENIMIENTO – Central de Aire - \$50



Bases insuficientes para análisis estadístico

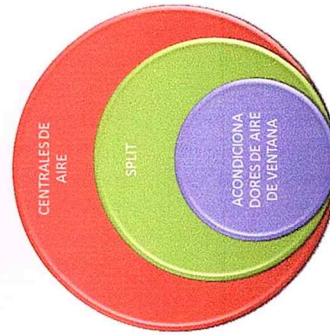
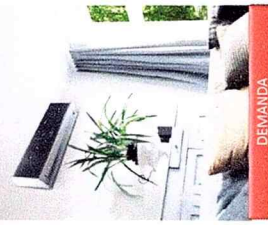
DEMANDA POTENCIAL

31 309 Hogares X 16% de posesión de equipos de climatización = 5 009 hogares

Fuente: IBOPE TIME-TGI 2009

HOGARES	MANTENIMIENTO	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	POBLACIÓN	DEMANDA POTENCIAL BRUTA
DAN MANTENIMIENTO ACTUALMENTE	45%	100%	5009	2254 hogares
NO DAN MANTENIMIENTO ACTUALMENTE	55%	35%	5009	964 hogares
TOTAL HOGARES DE MEDIO TÍPICO DEL NORTE DE GUAYAQUIL				3218 hogares

DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL DEL MERCADO



DEMANDA POTENCIAL - GANANCIA

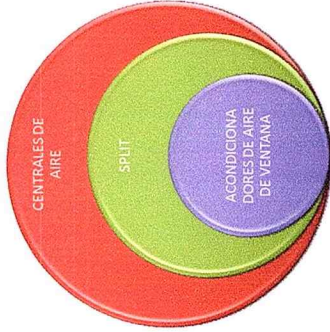
HOGARES	POSESIÓN DE EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN	% MANTENIMIENTO	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	POBLACIÓN	DEMANDA POTENCIAL BRUTA
A.A VENTANA	71%	45%	35%	5009	2285
SPLITS	30%	45%	35%	5009	966
HOGARES	DEMANDA POTENCIAL BRUTA	\$ MODA	Veces al año	Número de equipos	VENTAS BRUTAS ANUALES
A.A VENTANA	2285	20	1.40	1.92	\$122 842
SPLITS	966	25	1.27	1.40	\$42 939
TOTAL					\$165 180

El mercado de servicio de mantenimiento de equipos de climatización en hogares de nivel típico de Guayaquil es de USD. 165 180 anuales

DEMANDA POTENCIAL

EMPRESAS	% MANTENIMIENTO	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	POBLACION	DEMANDA POTENCIAL BRUTA
DAN	46%	100%	5 245	2 413 EMPRESAS
MANTENIMIENTO ACTUALMENTE				
NO DAN	54%	34%	5 245	963 EMPRESAS
MANTENIMIENTO ACTUALMENTE				
TOTAL EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE GUAYAQUIL				3 376 EMPRESAS

ESTIMACION DEL MERCADO EN DOLARES



DEMANDA POTENCIAL - GANANCIA

EMPRESAS	POSESION DE EQUIPO DE CLIMATIZACION	% MANTENIMIENTO	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	POBLACION	DEMANDA POTENCIAL BRUTA
A.A VENTANA	42%	46%	34%	5 245	1 418
SPLITS	49%	46%	34%	5 245	1 654
CENTRAL DE AIRE	13%	46%	34%	5 245	439
HOGARES	DEMANDA POTENCIAL BRUTA	\$ MODA	Veces al año	Número de equipos	VENTAS BRUTAS ANUALES
A.A VENTANA	1 418	\$20	1.5	2.97	126 344
SPLITS	1 654	\$25	1.54	2.11	134 363
CENTRAL DE AIRE	439	\$70	1.71	1	52 548
TOTAL					\$313 255

El mercado de servicio de mantenimiento de equipos de climatización en empresas pequeñas y medianas de Guayaquil es de USD. 313 255 anuales

MERCADO EN DOLARES HOGARES MT

Fuente INEC	470552	Fuente TGI IBOPE	%	Hogares	
Total hogares Guayaquil	470552	Penetración de AA MT	16%	20328	
Hogares de Medio típico	127049	Penetración de AA ALTO	45%	21175	
Hogares de Alto	47055				
HOGARES MT	POSESION DE EQUIPO DE CLIMATIZACION	% MANTENIMIENTO	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	POBLACION	DEMANDA POTENCIAL BRUTA (HOGARES)
A.A VENTANA	71%	45%	35%	20328	9273
SPLITS	30%	45%	35%	20328	3918
HOGARES MT	DEMANDA POTENCIAL BRUTA (HOGARES)	\$ MODA	Veces al año	Número de equipos	VENTAS BRUTAS ANUALES
A.A VENTANA	9273	20	1.4	1.92	\$ 498.519,45
SPLITS	3918	25	1.27	1.4	\$ 174.163,65
TOTAL					\$ 672.683,11

MERCADO EN DÓLARES HOGARES MA

Fuente INEC		Fuente TGI IBOPE		Fuente Municipalidad de Guayaquil	
Total hogares Guayaquil	470552	Penetración de AA MT	16%	Hogares	20328
Hogares de Medio típico	127049	Penetración de AA ALTO	45%	Hogares	21175
Hogares de Alto	47055				
POSICIÓN DE EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN					
HOGARES MA	71%	% MANTENIMIENTO	35%	POBLACIÓN	21175
A.A VENTANA	30%	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	35%	Número de equipos	7.13
SPLITS	45%	VECES AL AÑO	1,4	VENTAS BRUTAS ANUALES	\$ 1.928.409
	45%	\$ MODA	25		\$ 673.847
DEMANDA POTENCIAL BRUTA					
HOGARES	9659			TOTAL	\$ 2.602.257
A.A VENTANA	4081				
SPLITS	20				
	7.13				
	1,27				
	5,2				
	25				

El mercado de servicio de mantenimiento de equipos de climatización en hogares de Guayaquil es de USD. 3 274 940 anuales

MERCADO EN DÓLARES PYMES

Microempresas Guayaquil		Fuente Municipalidad de Guayaquil	
Pymes Guayaquil	11292	Pymes Guayaquil	5245
Grandes Guayaquil	450	Grandes Guayaquil	450
POSICIÓN DE EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN			
PYMES	42%	% MANTENIMIENTO	46%
A.A VENTANA	49%	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	34%
SPLITS	13%	VECES AL AÑO	1,5
CENTRAL DE AIRE	46%	\$ MODA	20
			25
			70
DEMANDA POTENCIAL BRUTA			
PYMES	1418		
A.A VENTANA	164		
SPLITS	439		
CENTRAL DE AIRE	1,5		
	2,97		
	2,11		
	1		
	128325		
	134370		
	5329		
	313.223,29		

MERCADO EN DÓLARES MICROEMPRESAS

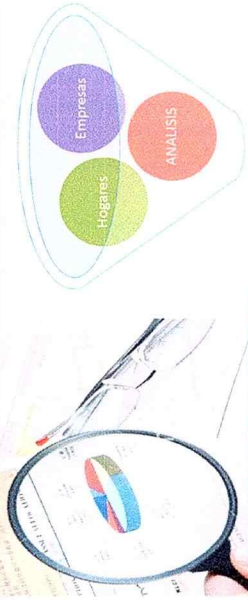
Microempresas Guayaquil		Fuente Municipalidad de Guayaquil	
Pymes Guayaquil	11292	Pymes Guayaquil	5245
Grandes Guayaquil	450	Grandes Guayaquil	450
POSICIÓN DE EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN			
MICROEMPRESAS	71%	% MANTENIMIENTO	45%
A.A VENTANA	30%	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	35%
SPLITS	0%	VECES AL AÑO	1,5
CENTRAL DE AIRE	0%	\$ MODA	20
			25
			70
DEMANDA POTENCIAL BRUTA			
MICROEMPRESAS	824		
A.A VENTANA	348		
SPLITS	0		
CENTRAL DE AIRE	0		
	1807		
	1807		
	1807		
	73434		
	28290		
	0		
	101.724,19		

MERCADO EN DÓLARES EMPRESAS GRANDES

Microempresas Guayaquil		Fuente Municipalidad de Guayaquil	
Pymes Guayaquil	11292	Pymes Guayaquil	5245
Grandes Guayaquil	450	Grandes Guayaquil	450
POSICIÓN DE EQUIPO DE CLIMATIZACIÓN			
EMPRESAS GRANDES	75%	% MANTENIMIENTO	100%
A.A VENTANA	75%	% DISPONIBILIDAD A HACERLO	100%
SPLITS	100%	VECES AL AÑO	8,5
CENTRAL DE AIRE	100%	\$ MODA	20
			25
			70
DEMANDA POTENCIAL BRUTA			
EMPRESAS GRANDES	338		
A.A VENTANA	338		
SPLITS	450		
CENTRAL DE AIRE	8,5		
	36,7		
	20,7		
	5,3		
	2103750		
	1482188		
	1405688		
	4.991.625,00		

El mercado de servicio de mantenimiento de equipos de climatización en EMPRESAS de Guayaquil es de USD. 5 408 672 anuales

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

- ❖ Las empresas por su naturaleza siempre tienen equipos de climatización, siendo que el 52% del total de equipos que poseen estas son de ventana, el 43% splits y el 5% centrales de aire. Siendo que el 42% de las empresas poseen equipos de ventana, el 49% splits y el 13% centrales de aire.
- ❖ Alrededor del 50% de los hogares y las empresas dan servicio de mantenimiento a sus equipos de climatización. La mayor parte de ellos paga \$20 por equipos de ventana, \$25 por Splits y \$70 por centrales de aire.

CONCLUSIONES

- ❖ No hay mayor conocimiento de empresas que brinden el servicio de mantenimiento a equipos de climatización, tanto a nivel de hogares del nivel socioeconómico medio típico y a nivel de empresas pequeñas y medianas del norte Guayaquil. La mayor parte de los entrevistados da por respuestas nombres de técnicos particulares que en general les brindan el servicio.
- ❖ INSOTER no marca la diferencia en el mercado, también es una empresa desconocida para los entrevistados; sin embargo puede aprovechar de este descuido del mercado para convertirse en el top of mind de la categoría.
- ❖ Según datos del TGI de IBOPE-TIME, el 16% de los hogares de medio típico de la ciudad de Guayaquil poseen algún equipo de aire acondicionado, en la actual investigación notamos que en total de equipos que hay en los hogares el 76% son de ventana y el 23% Splits. Siendo que el 72% de los hogares que poseen equipos de climatización tienen equipo de ventana y el 30% Splits.

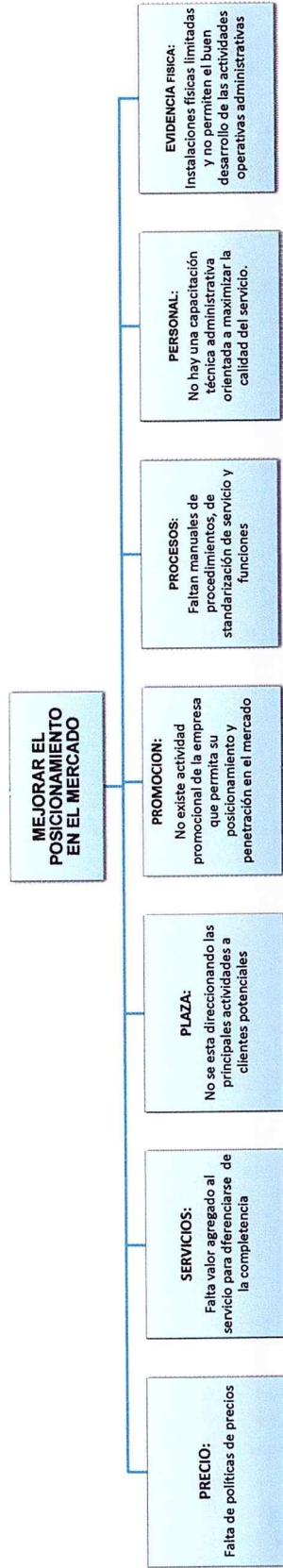
CONCLUSIONES

- ❖ Esto es un ámbito que debe ser considerado en el plan de marketing, puesto que en general el servicio de mantenimiento es dado por un técnico independiente al que califican satisfactoriamente con un promedio de 7.6 en la escala de 10 puntos. Lo que más agrada de estos señores es el precio económico que cobran por sus servicios y lo que menos agrada es el desorden y la impuntualidad. Otros aspectos que también desagradan es que no dan garantías ni opciones de pago, debilidades de la competencia que pueden convertirse en fortalezas de INSOTER.
- ❖ El principal motivo para no dar mantenimiento a un equipo de climatización es su tiempo de vida; es decir porque es nuevo. La garantía promedio de un artefacto de esta naturaleza es de 1 año.

ANEXO # 4

ÁRBOL DE PROBLEMAS

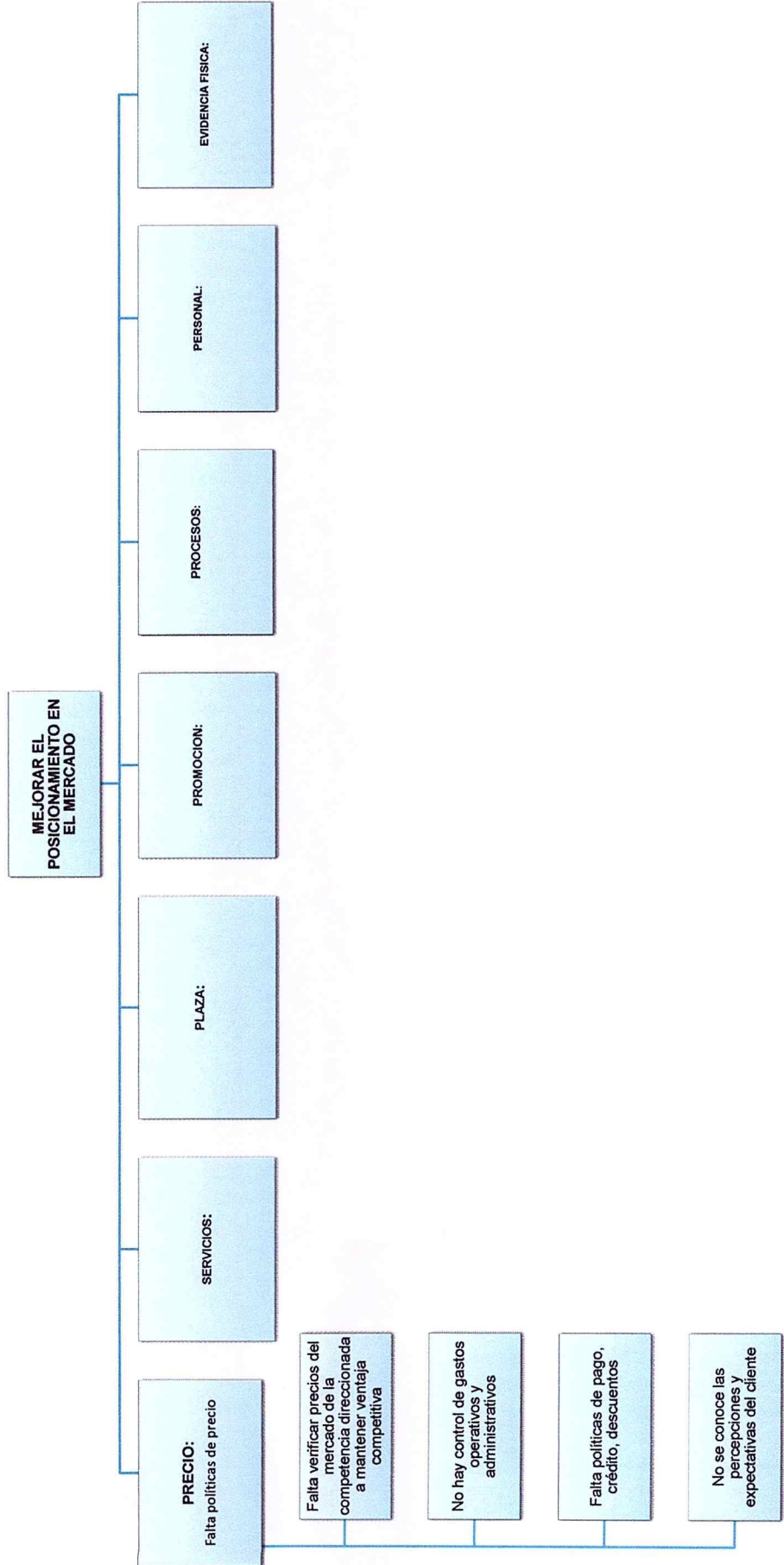
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 5

PROBLEMA PRECIO

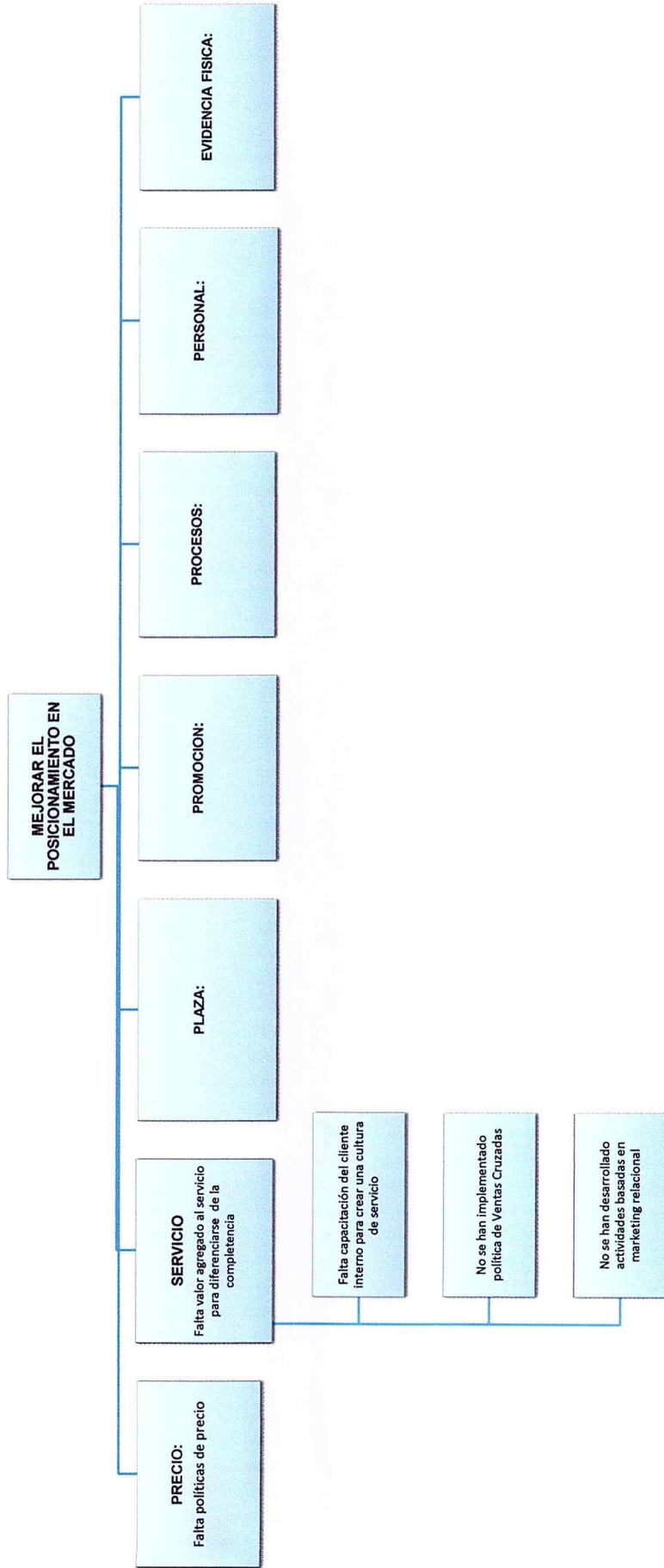
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 6

PROBLEMA SERVICIO

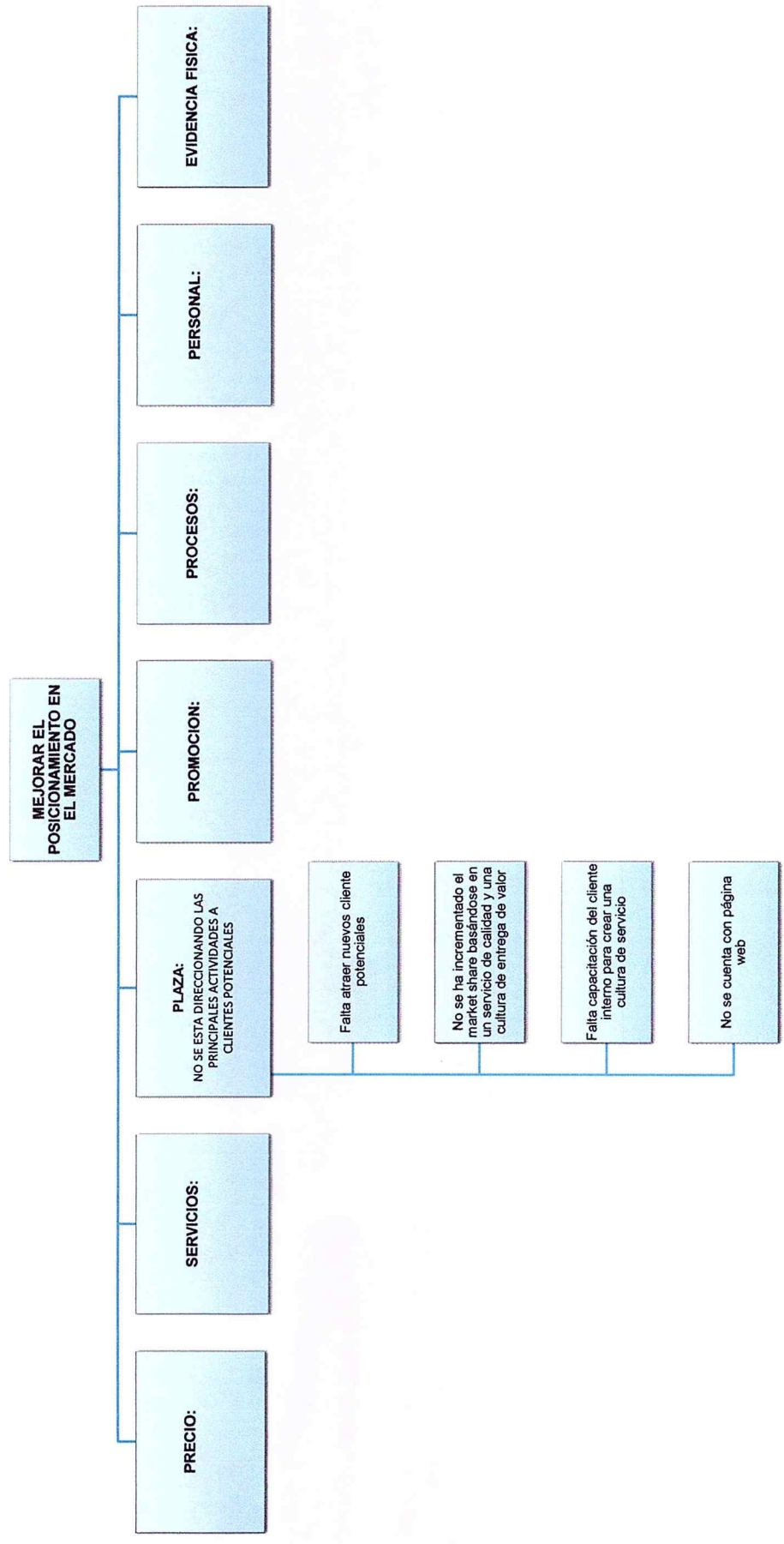
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 7

PROBLEMA PLAZA

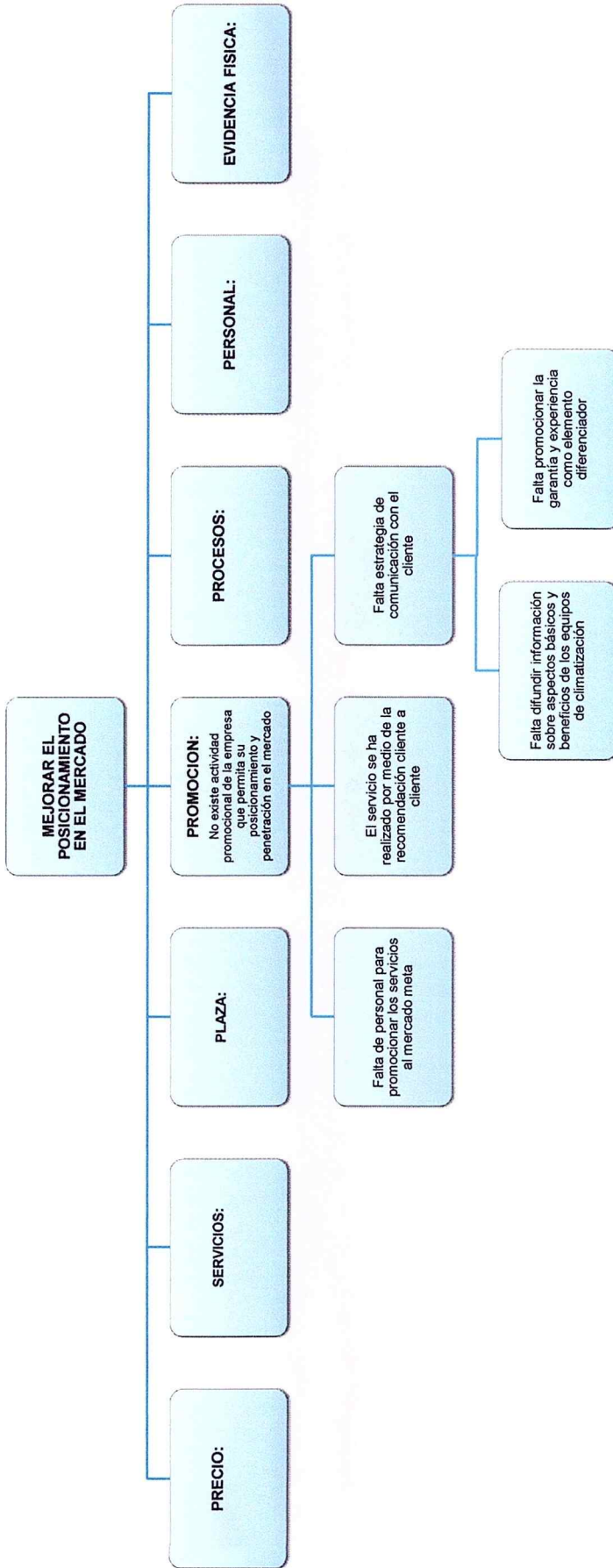
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 8

PROBLEMA PROMOCIÓN

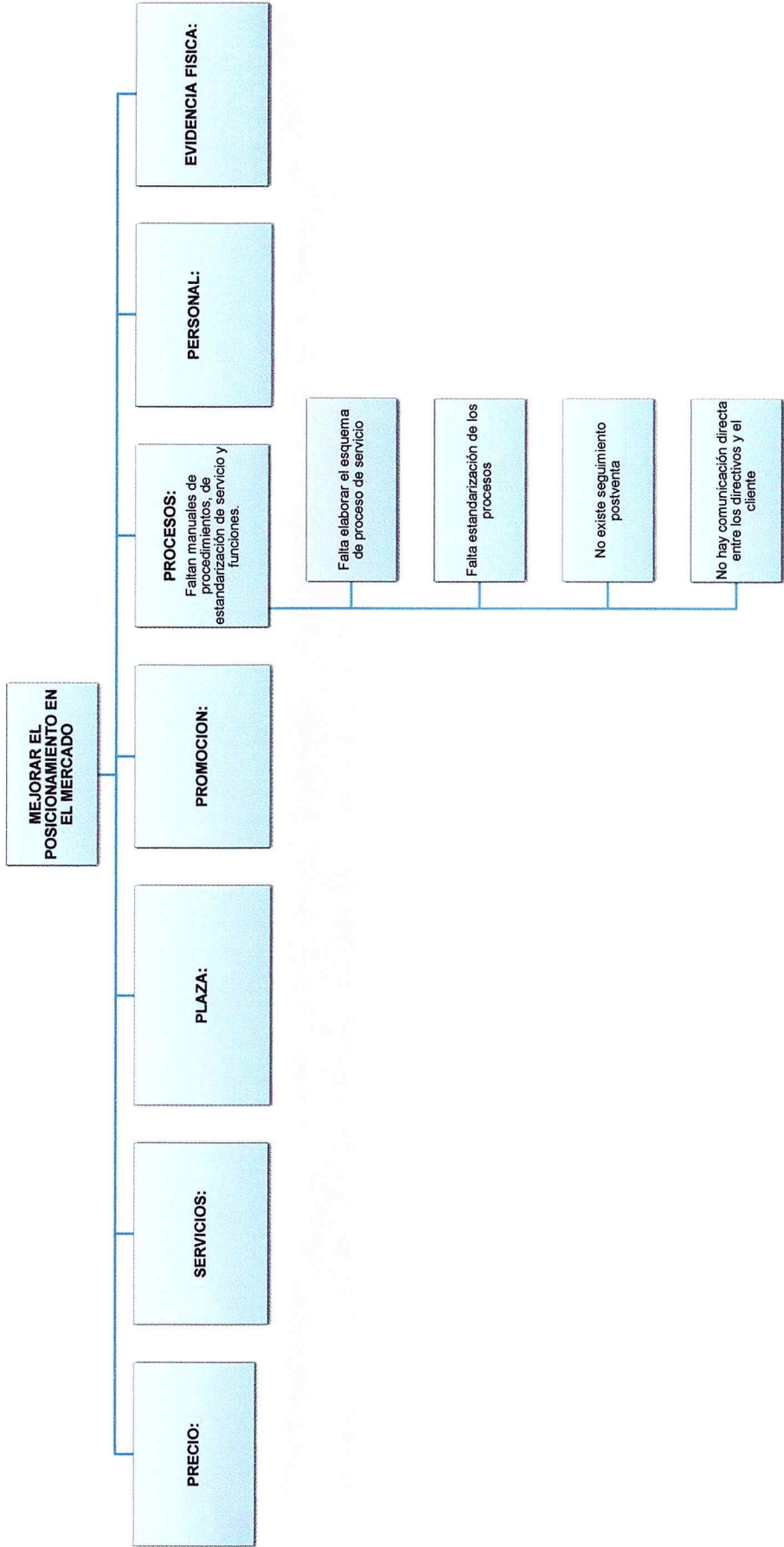
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 9

PROBLEMA PROCESOS

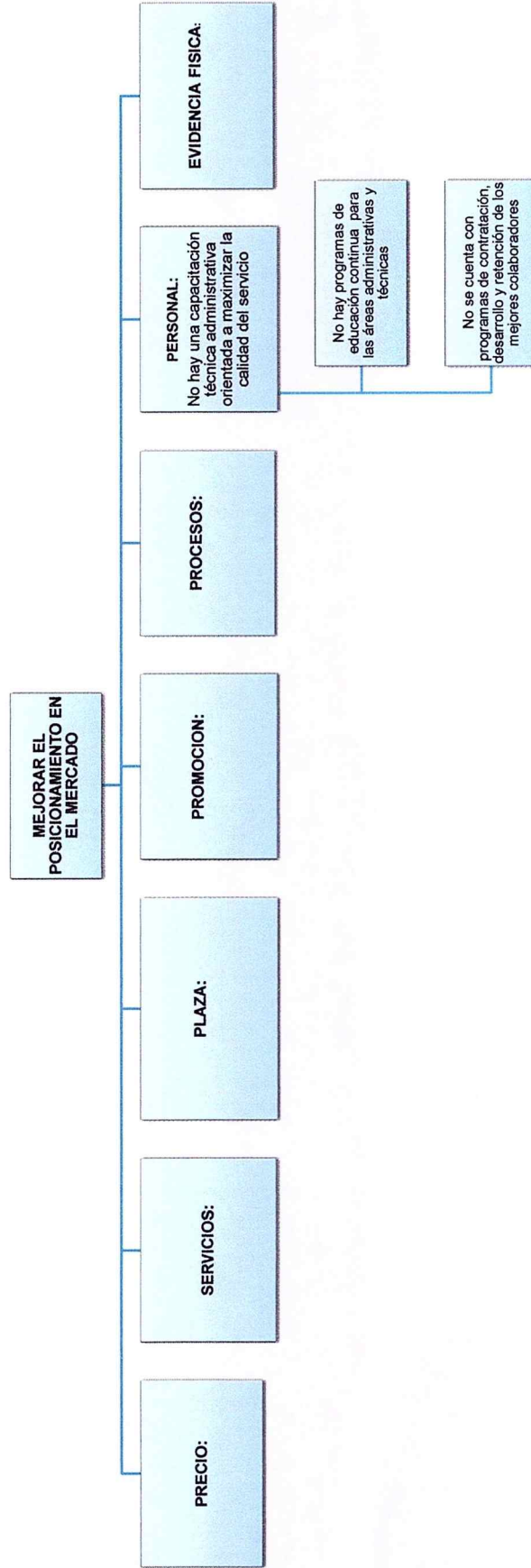
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 10

PROBLEMA PERSONA

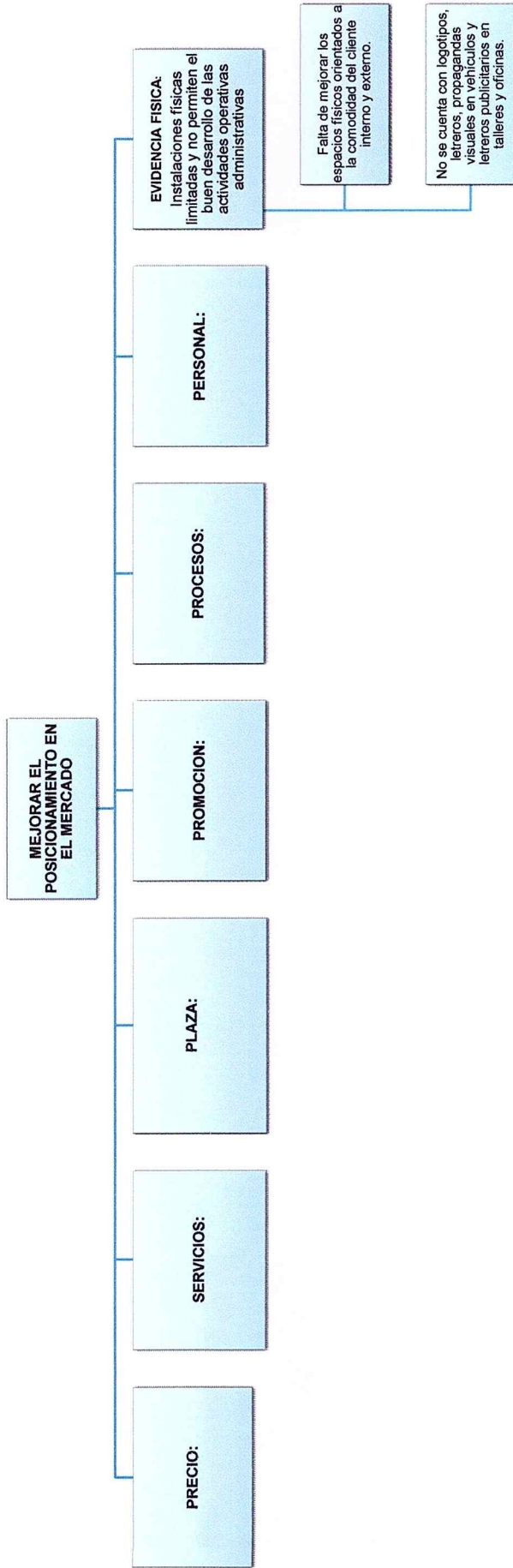
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 11

PROBLEMA EVIDENCIA FÍSICA

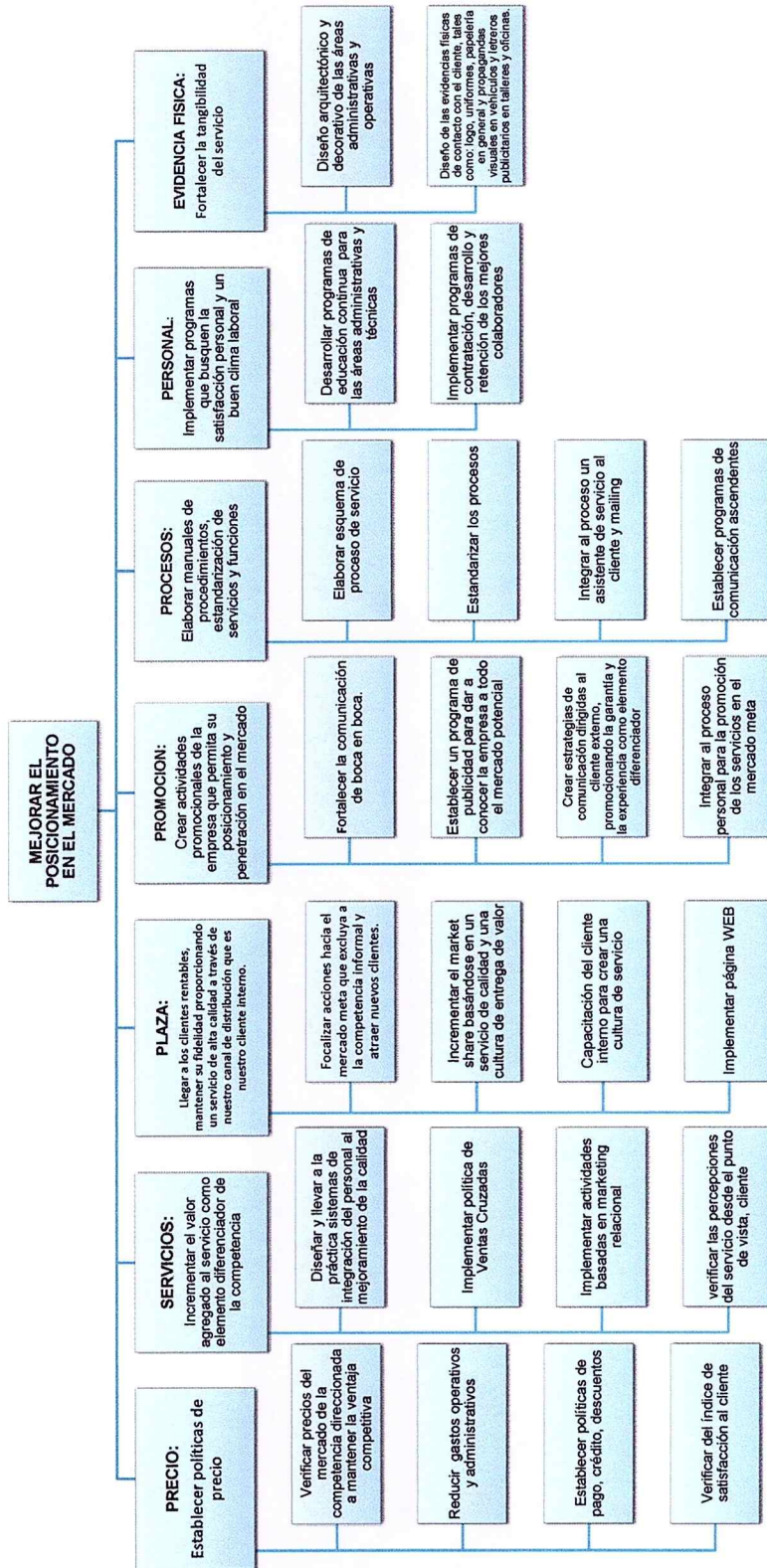
FIN: INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 12

ÁRBOL DE OBJETIVOS

FIN: AUMENTAR LAS VENTAS EN UN 15%



ANEXO # 13

ESCALA SERVQUAL

Percepciones

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad

	Totalmente en				Totalmente		
	Desacuerdo				de acuerdo		
1.-Cuando la compañía INSOTER promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7
2.-Cuando usted tiene un problema, la compañía INSOTER muestra sincero interés por resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
3.-La compañía INSOTER desempeña el servicio de manera correcta la primera vez .	1	2	3	4	5	6	7
4.-La compañía INSOTER proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
5.-La compañía INSOTER mantiene informados a Los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar .	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad.

1.-Los empleados de la compañía INSOTER le brindan el servicio con prontitud .	1	2	3	4	5	6	7
2.-Los empleados de la compañía INSOTER siempre se muestran dispuestos a ayudarlos .	1	2	3	4	5	6	7
3.-Los empleados de la compañía INSOTER nunca están demasiado ocupados para ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad

1.-El comportamiento de los empleados de la compañía INSOTER le inspira confianza .	1	2	3	4	5	6	7
2.-Se siente seguro al realizar transacciones con la compañía INSOTER .	1	2	3	4	5	6	7
3.-Los empleados de la compañía INSOTER lo tratan siempre con cortesía .	1	2	3	4	5	6	7
4.-Los empleados de la compañía INSOTER cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía

1.-La compañía INSOTER le brinda atención Individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
2.- La compañía INSOTER cuenta con empleados Que le brindan atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
3.-La compañía INSOTER toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4.-Los empleados de la compañía INSOTER entienden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangible.

1.-La apariencia del equipo de la compañía INSOTER es moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2.-Las instalaciones físicas de la compañía INSOTER son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3.-La presentación de los empleados de la compañía INSOTER es buena.	1	2	3	4	5	6	7
4.-Los materiales asociados con el servicio (como folletos o estatutos) de la compañía INSOTER son visualmente atractivos .	1	2	3	4	5	6	7
5.-Los horarios de actividades de la compañía INSOTER son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7

Equiparar las declaraciones sobre las expectativas (en pares con las declaraciones previas sobre las percepciones).

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
Cuando los clientes tienen un problema, las compañías Excelentes mostrarán un sincero interés por resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7

Formatos de referencia sobre las expectativas

1.-Considerando como "7" a una empresa de "clase mundial", ¿cómo clasificaría el desempeño de la compañía INSOTER en las siguientes características de servicio?

	Bajo			Alto			
Empleados sinceros e interesados	1	2	3	4	5	6	7
Entrega del servicio de manera correcta a la primera vez	1	2	3	4	5	6	7

2.-En comparación con el nivel de servicio que espera de una empresa excelente ¿Cómo clasificaría el desempeño de la compañía INSOTER en los siguientes aspectos?

	Bajo			Alto			
Empleados sinceros e interesados	1	2	3	4	5	6	7
Entrega del servicio de manera correcta la primera vez	1	2	3	4	5	6	7

Combinación de declaraciones sobre las expectativas / percepciones

En cada una de las siguientes declaraciones, encierre en un círculo el número que indica cómo se compara el servicio de la compañía INSOTER con el nivel que usted espera:

	Más bajo que mi nivel de servicio deseado			Igual que mi nivel de servicio deseado			Más alto que mi nivel de servicio deseado		
1.-Prontitud en el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.-Cortesía de los empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Distinción entre las expectativas sobre el servicio deseado y el servicio adecuado

En cada una de las siguientes declaraciones, encierre en un círculo el número que indique como se compara el desempeño de la compañía INSOTER con su nivel de servicio mínimo y con un nivel de servicio deseado

En comparación con mi nivel de servicio mínimo el desempeño de la compañía INSOTER es:

En comparación con mi nivel de servicio deseado el desempeño de la compañía INSOTER es:

Más bajo igual más alto

más bajo igual más alto

Cuando se trata de....

1.-Prontitud del servicio 1 2 3 4 5 6 7 8 9

1 2 3 4 5 6 7 8 9

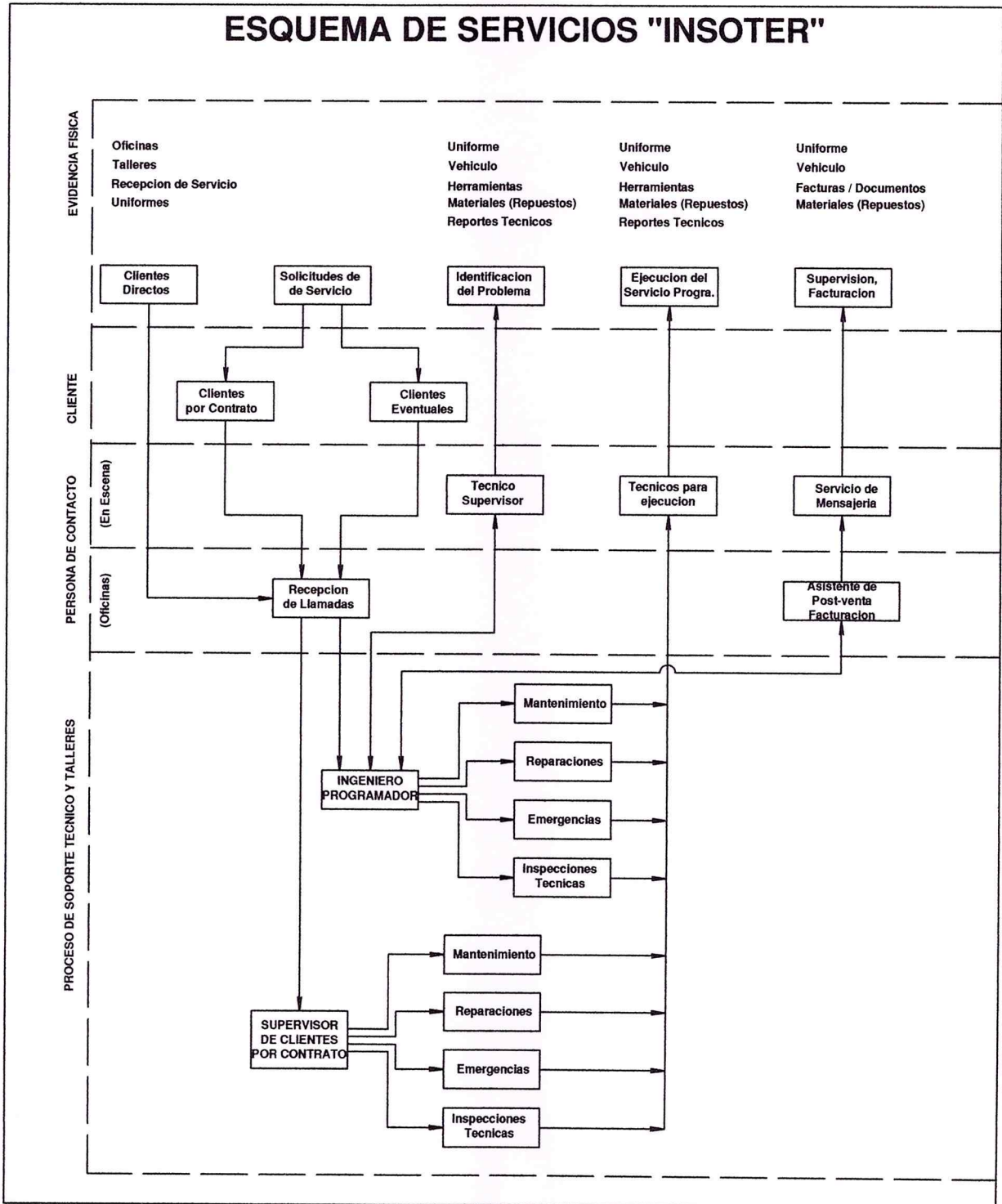
2.-La cortesía de los 1 2 3 4 5 6 7 8 9

1 2 3 4 5 6 7 8 9

empleados es continua.

ANEXO # 14 (A)

DIAGRAMA DEL PROCESO DE ENTREGA DEL SERVICIO DE LA COMPAÑÍA INSOTER



ANEXO # 14 (B)

MANUALES DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA INSOTER

PRESIDENTE EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

* Es la primera autoridad, posee la responsabilidad máxima en la dirección de la empresa, siempre en búsqueda del reconocimiento como una empresa de calidad y de suprema productividad. Para obtener estos objetivos es necesario que el planifique, dirija, controle, evalúe y establezca estrategias de manera constante y exitosa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) PLANIFICACIÓN

- * **DE OBJETIVOS:** Es quien planifica los objetivos generales, de la compañía en las distintas dimensiones del quehacer empresarial.
- * **TECNICA:** Establece los parámetros y las directrices básicas con los que deben ser realizados los trabajos.
- * **ECONÓMICA:** proyecta y organiza, las transacciones que deberá realizar la empresa durante cada mes, trimestre o periodo.
- * **COMERCIAL:** determina las diferentes estrategias publicitarias, de promoción y de ventas, que se llevaran a cabo durante un periodo determinado.
- * **DE LA CAPACITACIÓN:** dará su aportación y aprobación a los planes de capacitación para el personal administrativo de la empresa.

- * **DE LA REMUNERACIÓN:** cada año, luego de haber analizado las funciones y el desempeño del personal administrativo, técnico y de servicio, deberá determinar las políticas salariales y de remuneración para todo el personal de la empresa.

B) DIRECCIÓN

- * Luego de haber analizado y receptado las sugerencias del caso, será el único responsable de todas las decisiones de carácter general para la empresa.
- * Delega de manera oportuna, adecuada y específica la responsabilidad y la autoridad necesaria para cada uno de sus colaboradores inmediatos, fijando los límites de tiempo para llevar a cabo dichas responsabilidades y para poder efectuar un control.
- * Establecerá constantemente la mejor coordinación posible entre cada una de las divisiones de la empresa, para lo cual deberá realizar de manera periódica juntas, reuniones, entrevistas, etc.
- * Para mejorar todas y cada una de las funciones y actividades en la empresa, deberá supervisar la actuación de sus colaboradores mediatos o inmediatos, tanto por medio de controles e informes ordinarios, como por medio de observaciones personales y directas.
- * Difundirá en toda la empresa, de manera periódica, una adecuada comunicación a fin de que las normas, políticas y objetivos, sean oportunamente conocidos y debidamente interpretados por todos los colaboradores de la empresa.
- * Fomentará el espíritu de equipo y la motivación del personal de la empresa.

C) CONTROL

- * Constantemente implementará los sistemas de control y evaluación tanto del personal técnico y administrativo de la empresa, así como el estado de satisfacción de los clientes.

* Estudiara e interpretara los resultados de cada uno de los controles que se realizan, a fin de poder aplicar oportunamente los correctivos del caso.

D) RELACIONES PÚBLICAS:

* Busca constantemente fortalecer los vínculos y las relaciones de la empresa, con proveedores, autoridades, colegios de profesionales, etc.

* Eventualmente atenderá a los clientes VIP (empresas grandes).

E) SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD:

* Tiene la responsabilidad máxima y total sobre la empresa, desde el ámbito técnico, administrativo y económico y de representación hacia el exterior.

F) GENERALES:

* Labora mínimo 8 horas diarias.

* Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por los miembros accionistas o por el Estado Ecuatoriano.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

UNIVERSITARIA - ESPECIALIZADA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

* Mínimo 5 años de experiencia en cargos de alta gerencia o dirección

* Título Universitario en Ing. Eléctrico, Ing. Mecánico, o Industrial.

3.- DESTREZA

* Trabajo variado, creativo y progresivo en su nivel de complejidad.

* Demanda un gran nivel de agilidad mental

* Altas demandas en memoria visual, auditiva y numérica

4.- PRECISIÓN

* El nivel de concentración y atención es muy alto. Con resistencia total a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

* Debe poseer un excelente manejo de sus relaciones interpersonales, debe ser prudente, paciente y ordenado.

* Sus habilidades expresivas y comunicativas deben ser de primer orden.

* Su sentido de confidencialidad y de honestidad deben ser elevados.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

* Su sentido de percepción visual y auditiva debe encontrarse en optimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

* Debe ser superior en su sentido de organización y dirección.

8.- LIDERAZGO

* El sentido de liderazgo debe ser total

9.- CREATIVIDAD

* Su potencial intelectual y creativo debe ser alto, de tal manera que sus decisiones siempre sean las mas adecuadas y eficaces.

10.- INICIATIVA

* Debe ser una persona emprendedora y creativa.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS				X
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				X
C.- SOBRE DINERO				X
D.- SOBRE METODOS				X
E.- SOBRE REGISTROS				X
F.- SOBRE CONTACTOS				X
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL				X
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL				X

GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

- * Es la segunda autoridad de la empresa y su representante legal
- * Posee la responsabilidad máxima en la dirección financiera de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) PLANIFICACIÓN FINANCIERA

- * Proyecta y organiza, las transacciones que deberá realizar la empresa durante cada mes, trimestre o periodo.
- * Anualmente elabora el presupuesto general de la empresa y el respectivo análisis financiero de la misma.
- * Establece las prioridades en cuanto a adquisiciones y cumplimientos de obligaciones se refiere.
- * Deberá programar y gestionar los pagos que realiza la empresa: personal administrativo, obligaciones bancarias, honorarios de los instructores, etc.
- * Supervisará y gestionara la elaboración del programa general de compras y adquisiciones de la empresa.
- * Deberá realizar anualmente la planificación de incentivos económicos y de bonificaciones para el personal administrativo de la empresa.
- * Buscará constantemente nuevas vías y fuentes de inversión, de tal manera que la empresa goce de la mejor liquidez y estabilidad económica.

B) DIRECCIÓN

* Luego de haber analizado y receptado las sugerencias del caso, será co-responsable (conjuntamente con el presidente ejecutivo) de todas las decisiones de carácter económico y financiero que se tomaren en la empresa.

* Delega de manera oportuna, adecuada y específica la responsabilidad y la autoridad necesaria para que el contador pueda desarrollar sus funciones, fijando los límites de tiempo para llevar a cabo dichas responsabilidades y para poder efectuar un control.

* Para mejorar todas y cada una de las funciones y actividades en la empresa, deberá supervisar la actuación de sus colaboradores mediatos o inmediatos, tanto por medio de controles e informes ordinarios, como por medio de observaciones personales y directas.

C) CONTROL

* Diariamente supervisara y analizara el movimiento contable y financiero de la empresa.

* Revisara de manera constante y periódica las conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas de la empresa.

* Mensualmente revisará órdenes de trabajo del personal técnico, a efecto de proceder a descontar o a multar las faltas y atrasos en los respectivos roles de pago.

* Informará al presidente ejecutivo sobre cualquier anomalía detectada en el ámbito contable y financiero.

D) SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD:

* Comparte la responsabilidad máxima y total sobre el manejo de los recursos económicos de la empresa.

* Revisará el arqueo de caja diaria, a fin de que no se den irregularidades en el flujo diario.

* Será responsable de la cobranza y de la recuperación mensual de cartera (cheques protestados, cuentas impagas, etc.).

E) GENERALES:

* Labora mínimo 8 horas diarias.

* Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por el presidente ejecutivo o por los miembros accionistas de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

UNIVERSITARIA - ESPECIALIZADA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

* Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares de Administración y/o Dirección Financ.

* Título Universitario en Administración, Economía o Ing. Comercial.

3.- DESTREZA

* Trabajo variado, creativo y progresivo en su nivel de complejidad.

* Demanda un gran nivel de agilidad mental

* Altas demandas en memoria visual, auditiva y numérica

4.- PRECISIÓN

* El nivel de concentración y atención es muy alto. Con alta resistencia a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

* Debe ser prudente, paciente y ordenado.

* Sus habilidades expresivas y comunicativas deben ser de primer orden.

* Su sentido de confidencialidad y de honestidad deben ser elevados.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

* Su sentido de percepción visual y auditiva debe encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

* Debe ser superior en su sentido de organización y dirección.

8.- LIDERAZGO

* El sentido de liderazgo debe ser total

9.- CREATIVIDAD

* Su potencial intelectual y creativo debe ser alto, de tal manera que sus decisiones siempre sean las mas adecuadas y eficaces.

10.- INICIATIVA

* Debe ser una persona emprendedora y creativa.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS				X
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				X
C.- SOBRE DINERO				X
D.- SOBRE METODOS		X		
E.- SOBRE REGISTROS				X
F.- SOBRE CONTACTOS			X	
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL			X	
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL			X	

SECRETARIA GENERAL

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

* Responsabilizarse por el manejo y control de toda la documentación de la empresa (entrada y salida), cotizaciones, correspondencia, permisos, facturas, pagos, cobranzas.

*Atiende llamadas telefónicas

* Supervisar el trabajo y la producción del personal de conserjería y mantenimiento.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) DOCUMENTACIÓN/ADMINISTRACION:

* Genera las órdenes de trabajo, para el posterior despacho del personal de mantenimiento técnico.

* Ordenará y archivará la carpeta de los clientes y de los proveedores

* Imprime los documentos y los entrega a quien corresponda para que revise, corrija y autorice su final impresión.

*Mantiene actualizada la carpeta de cada uno de los colaboradores en cuanto a su hoja de vida, aportaciones al IESS, permisos, etc.

* Llevar carpetas de los registros y de la documentación oficial de la empresa, responsabilizándose de su integridad, conservación, inviolabilidad y reserva.

* Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y logística de los clientes, proveedores y de los trabajos realizados.

* Será la única responsable del manejo de la caja chica.

B) SERVICIO AL CLIENTE:

- * Proporciona información a los clientes
- * Contacta y verifica con el cliente sobre el trabajo recibido.
- * Deberá realizar y firmar los reportes finales de los trabajos realizados durante la semana
- * Atiende y canaliza las necesidades y reclamos de los clientes.
- * Estructurará los cuadros estadísticos sobre las operaciones realizadas

C) GENERALES:

- * Laborar mínimo 8 horas diarias.
- * Movilizarse ocasionalmente a alguna dependencia pública o privada, a efecto de gestionar algún trámite.
- * Atender a los clientes cada vez que visiten la empresa.
- * Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por las autoridades de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

SUPERIOR-UNIVERSITARIA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

* Mínimo 3 años de experiencia en el puesto o en funciones administrativas similares.

* Haber aprobado 4to año en carreras administrativas.

3.- DESTREZA

* Trabajo medianamente variado progresivo en su nivel de complejidad.

* Demanda un buen nivel de agilidad mental

* Altas demandas en memoria visual y auditiva.

4.- PRECISIÓN

* El nivel de concentración y atención es alto.

5.- CUALIDADES PERSONALES

* Debe poseer un excelente manejo de sus relaciones interpersonales, con vocación de servicio, paciente y ordenada.

* Sus habilidades expresivas y comunicativas deben ser de primer orden.

* Su sentido de confidencialidad y de honestidad deben ser elevados.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

* Su sentido de percepción visual y auditiva debe encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

* Debe ser superior en su sentido de organización y dirección.

8.- LIDERAZGO

* Debe poseer un mediano sentido de liderazgo.

9.- CREATIVIDAD

* Su potencial de creatividad debe ser superior al medio, de tal manera que las soluciones que de ante posibles problemas, siempre sean las mas adecuadas y eficaces.

10.- INICIATIVA

* Los requerimientos de entusiasmo e iniciativa son moderados.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS			X	
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		X		
C.- SOBRE DINERO	X			
D.- SOBRE METODOS		X		
E.- SOBRE REGISTROS				X
F.- SOBRE CONTACTOS			X	
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL		X		
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL			X	

CONTADOR

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

* Es co-responsable del control y racionalización de los recursos económicos y financieros de la empresa.

*Debe mantener actualizados todos lo registros contables y tributarios de la empresa/

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) PLANIFICACIÓN:

* En coordinación con el gerente general, deberá realizar el presupuesto mensual, trimestral y anual de la empresa.

* Asistirá a las reuniones de los directivos que tengan que ver con el mantenimiento o con las reformas de las políticas económicas y financieras de la empresa.

B) CONTROL Y SUPERVISIÓN:

* Deberá supervisar la elaboración del balance semanal de la contabilidad de la compañía.

* Mensualmente supervisará la elaboración de las conciliaciones bancarias, de cada una de las cuentas de la empresa.

* Personalmente revisará la veracidad y la certeza de cada uno de los pagos que hace la empresa.

* Supervisará la veracidad y la fidelidad en el ingreso de la información contable de cada uno de los clientes la base de datos informática, a fin de que los estados financieros de los clientes sean oportunos y confiables.

* Reportará inmediatamente a las autoridades de la empresa sobre cualquier anomalía que se de en el ámbito contable y financiero de la empresa.

C) ORGANIZACIÓN:

* Deberá prever y sugerir alternativas de solución para resolver problemas de índole económica y financiera de la empresa.

D) SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD:

* Recopilará y conservará debidamente organizados todos los registros contables de la empresa, responsabilizándose de su integridad, conservación, inviolabilidad y reserva.

* Notificará sobre cualquier cambio o implementación en las políticas tributaria, económica y financiera que afecten a la empresa.

E) GENERALES:

* Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por las autoridades de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

UNIVERSITARIA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

* Mínimo 5 años de experiencia como contador, gerente financiero o auditor financiero.

* Contador Público Autorizado

3.- DESTREZA

- * Trabajo variado.
- * Demanda un gran nivel de agilidad mental.
- * Altos requerimientos en memoria visual y numérica.

4.- PRECISIÓN

- * El nivel de atención y concentración debe ser superior - habituado a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

- * Debe tener un excelente manejo de sus relaciones interpersonales, deber sumamente discreto, prudente y ordenado.
- * Su sentido de integridad y honestidad debe ser superior.
- * Su actuar debe ser ágil y despierto, pero sobre todo cauteloso.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

- * Su sentido de percepción visual debe encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

- * Su sentido de organización debe ser superior.

8.- LIDERAZGO

- * Los requerimientos de liderazgo son moderados.

9.- CREATIVIDAD

- * Las demandas de creatividad son elevadas y complejas.

10.- INICIATIVA

- * Debe ser una persona entusiasta y perseverante en su trabajo.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS		X		
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		X		
C.- SOBRE DINERO				X
D.- SOBRE METODOS		X		
E.- SOBRE REGISTROS				X
F.- SOBRE CONTACTOS			X	
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL				X
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL			X	

ASISTENTE CONTABLE

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

* Asistir al contador en el desarrollo y ejecución de sus funciones tanto en el área contable como en el área administrativa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) ARQUEO DE CAJAS

* Realizar la revisión y el arqueo de las transacciones que se han efectuado durante cada período.

* Notificar discretamente e inmediatamente a sus superiores sobre cualquier anomalía al respecto.

* Llevará el registro diario de lo recaudado.

B) REGISTRO Y MOVIMIENTO BANCARIO

* Una vez que haya revisado el arqueo de las cajas, deberá elaborar la papeleta de depósito para cada uno de los bancos.

* Mantendrá actualizado el saldo bancario en cada una de las cuentas de la empresa.

* Bajo autorización y supervisión del contador, elabora los cheques para pagar las obligaciones y deudas de la empresa.

* Registrará diariamente el movimiento realizado en el "Libro Banco".

* Registra las notas de crédito y de débito en cada una de las cuentas de la empresa.

C) REGISTROS CONTABLES

* Revisa diariamente el registro y el archivo de los egresos de la compañía y notifica sobre cualquier anomalía a su inmediato superior.

* Reporta por escrito sobre los cheques a fecha que se han girado para pagar cuentas de los proveedores.

* Semanalmente deberá revisar el archivo completo de todos los bancos y deberá registrar todos los cheques que han sido anulados.

* Bajo la supervisión de su inmediato superior será la encargada de elaborar el balance mensual de la contabilidad de la empresa.

* Elaborará y revisará la mayorización de cuentas, indicando el movimiento de cada uno de los códigos.

D) GENERALES

* Labora 8 horas diarias.

* Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por las autoridades de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

TÉCNICA - UNIVERSITARIA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

* Mínimo 3 años de experiencia como auxiliar contable o como asistente en el ámbito financiero.

3.- DESTREZA

- * Trabajo eventualmente variado.
- * Demanda un gran nivel de agilidad mental y manual.
- * Altos requerimientos en memoria visual y numérica.

4.- PRECISIÓN

* El nivel de atención y concentración debe elevado - habituado a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

- * Debe tener un buen desenvolvimiento en equipo, deber sumamente discreta, obediente y ordenada.
- * Su sentido de integridad y honestidad debe ser superior.
- * Su actuar debe ser ágil y despierto.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

* Su sentido de percepción visual debe encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

* Su sentido de organización debe ser superior.

8.- LIDERAZGO

* Los requerimientos de liderazgo son mínimos.

9.- CREATIVIDAD

* Las demandas de creatividad moderadas.

10.- INICIATIVA

* Debe manifestar una moderada iniciativa y una gran perseverancia en su trabajo.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS			X	
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		X		
C.- SOBRE DINERO		X		
D.- SOBRE METODOS	X			
E.- SOBRE REGISTROS			X	
F.- SOBRE CONTACTOS	X			
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL			X	
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL	X			

TECNICO DE MANTENIMIENTO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Operación de instalación, mantenimiento y reparación de equipos de climatización.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) INSTALACIÓN:

- * Previa instalación de un equipo deberá realizar una visita técnica en la que analizará la edificación, el entorno y las condiciones de seguridad con las que deberá realizarse el trabajo.
- * Debidamente soportada, elabora propuesta ante el administrativo, para proceder a programar servicio.
- * En el taller previa salida revisará guía de los materiales y equipos que requerirán para realizar el trabajo.
- * Una vez que ha verificado las condiciones de seguridad para mantener integridad de los bienes del cliente, procederá a montar los equipos.
- * Posteriormente realizará las respectivas pruebas de arranque.
- * Una vez que ha verificado el correcto funcionamiento de los equipos, deberá cerciorarse de la limpieza del lugar en el que se ha realizado el trabajo, para poder proceder a entregar el trabajo realizado al cliente.
- * Instruye al cliente sobre el correcto uso del equipo y despeja a cabalidad sus inquietudes.
- * Una vez que ha conformado la satisfacción total del cliente solicita la firma de aceptación del trabajo.
- * Reporte de trabajo y entrega de documentos a su supervisor.

B) MANTENIMIENTO y/o REPARACIÓN:

En el caso de los equipos Split, se consideran las mismas funciones y consideraciones señaladas en la operación de instalación, desde el numeral 3 hasta el numeral 9.

Para los mantenimientos de los equipos de ventana, se procederá a desmontar los equipos, trasladarlos al taller para su respectivo proceso de mantenimiento o reparación.

Las normativas de procedimientos serán las mismas señaladas anteriormente (numeral 3 al 9)

D) GENERAL:

Se reporta diariamente con sus supervisores

Es responsable de todas sus herramientas de trabajo (caja de herramientas, reparaciones, manómetros, bombas de vacío, etc.). Repara cualquier daño menor en dichos artefactos.

Notificara inmediatamente sobre cualquier anomalía o destrucción de las instalaciones o equipos de la empresa

Labora mínimo 8 horas diarias.

Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por las autoridades de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

SECUNDARIA- TÉCNICA

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

Preferible con experiencia en el área o como electricista.

Título de bachiller técnico en electricidad, certificados de trabajo y/o diplomas artesanales.

3.- DESTREZA

Trabajo bastante variado que requiere creatividad e ingenio.

Demanda un gran nivel de agilidad manual y física.

Altos requerimientos en memoria visual y auditiva.

4.- PRECISIÓN

El nivel de atención es alto, habituado a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

Debe tener buen desenvolvimiento en el trabajo de equipo, debe ser obediente, prudente y ordenado.

Su sentido de honestidad debe ser muy elevado.

Su actuar debe ser ágil y despierto. Su estructura corporal debe ser saludable.

Debe ser una persona servicial.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

Su sentido de percepción visual y su motricidad deben encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Su sentido de organización debe ser normal.

8.- LIDERAZGO

Los requerimientos de liderazgo son mínimos

9.- CREATIVIDAD

Las demandas de creatividad son moderadas.

10.- INICIATIVA

Debe ser una persona entusiasta en su trabajo.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS				X
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				X
C.- SOBRE DINERO			X	
D.- SOBRE METODOS	X			
E.- SOBRE REGISTROS	X			
F.- SOBRE CONTACTOS	X			
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL			X	
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL	X			

SUPERVISOR TECNICO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Administración y control del equipo de técnicos de mantenimiento y reparación

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

A) ADMINISTRACION :

1. En conjunto con el administrativo, programa las actividades diarias.
2. Define las rutas que tomaran los carros con los técnicos considerando prioridades y optimización de recursos
3. Supervisa el fiel cumplimiento de las políticas de seguridad y calidad en la realización de los trabajos
4. diariamente elabora reportes técnicos sobre las actividades realizadas, para la respectiva facturación
5. semanalmente elabora cuadros estadísticos sobre los trabajos realizados
6. prepara mensualmente lista de requerimientos de materiales
7. reporta a su inmediato superior, sobre acontecimientos importantes o extraordinarios
8. realiza cotizaciones sobre los servicios solicitados por los clientes
9. es responsable de la disciplina del equipo de trabajo una vez que salen de las instalaciones de la empresa.

B) CONTROL DEL SERVICIO:

Representa a la empresa en el contacto con el cliente, por lo tanto es responsable de la imagen que el cliente genere con respecto a la empresa.

Atenderá personalmente las necesidades del cliente

Deberá identificar las posibilidades que permitirán diferenciar el servicio ante el cliente

De darse la posibilidad, ofrecerá opciones de servicios y/o productos

Verificará la satisfacción del cliente, mediante la aplicación de plantilla

Mantendrá actualizado al cliente sobre los distintos factores promocionales de la empresa

Solicitará referidos

D) GENERAL:

Se reporta diariamente con gerente administrativo

Es responsable de la disciplina y seguridad del equipo de trabajo

Notificara inmediatamente sobre cualquier anomalía o destrucción de las instalaciones o equipos de la empresa

Labora mínimo 8 horas diarias.

Cumplir con las demás obligaciones que estén determinadas por las autoridades de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- EDUCACIÓN

SUPERIOR- TECNOLOGO O TÉCNICO SUPERIOR en carreras afines

2.- CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA

Mínimo 3 años de experiencia como supervisor

Título de tecnólogo o técnico superior en electricidad o mecánica

3.- DESTREZA

Trabajo bastante variado que requiere creatividad e ingenio.

Demanda moderado nivel de agilidad manual y física.

Altos requerimientos en memoria visual y auditiva

Buena expresión oral y escrita

4.- PRECISIÓN

El nivel de atención es alto, habituado a las presiones.

5.- CUALIDADES PERSONALES

Debe tener alta capacidad de mando y proyección de autoridad.

Exigente, ordenado y disciplinado

Su sentido de honestidad debe ser muy elevado.

Su actuar debe ser ágil y despierto.

Su estructura corporal debe ser saludable.

Debe tener total vocación de servicio, con un elevado sentido de apego a la calidad.

6.- CAPACIDAD SENSORIAL

Su sentido de percepción visual y su motricidad deben encontrarse en óptimo estado.

7.- CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Su sentido de organización debe ser superior.

8.- LIDERAZGO

Los requerimientos de liderazgo son altos

9.- CREATIVIDAD

Las demandas de creatividad son elevadas.

10.- INICIATIVA

Debe ser una persona entusiasta en su trabajo.

11.- RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS	NINGUNA	POCA	MUCHA	TOTAL
A.- SOBRE MATERIAL Y SUMINISTROS			X	
B.- SOBRE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			X	
C.- SOBRE DINERO		X		
D.- SOBRE METODOS			X	
E.- SOBRE REGISTROS			X	
F.- SOBRE CONTACTOS		X		
G.- POR SERVICIO TÉCNICO Y PROFESIONAL			X	
H.- POR MANEJO DEL PERSONAL		X		

ANEXO # 15

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Primer trimestre:

TALLER DESARROLLO DEL PENSAMIENTO PROACTIVO (Sensibilización al cambio)

- OBJETIVOS
- Potencializar la habilidad de respuesta proactiva tanto a nivel personal como a nivel laboral
 - Brindar pautas para el mejor manejo del cambio y la adversidad.
- DIRIGIDO A :
- Personas que deseen la orientación necesaria para realizar cambios y mejoras en su estilo de vida e influenciar positivamente sobre otros.
- DURACIÓN : 8 HORAS

CONTENIDOS

TEMARIO # 1: ORIGEN DE LA TEORIA DE LA PROACTIVIDAD

- Historias que inspiran
- Diferencias entre la conducta reactiva y la conducta proactiva
- Beneficios de la proactividad
- Que tan proactivo es usted (test)
- Video foro (quien se llevo mi queso)

TEMARIO # 2: EL SUJETO PROACTIVO COMO AGENTE DE CAMBIO

- Tendencias del siglo XXI
- Usted es parte del cambio?
- Preparándonos para el cambio
- Su compromiso con su futuro
- El poder de los objetivos
- Plan de vida
- Ejercicio de aplicación

TEMARIO # 3: COMO RESPONDER ANTE LA VIDA – EN LUGAR DE REACCIONAR

- El beneficio del perdón
- Reconozca las cosas que usted no puede cambiar
- Vale la pena?
- Como entrenar pulgas
- Video foro

TEMARIO # 4: ELEMENTOS CLAVES EN LA PROACTIVIDAD LABORAL

- La visión compartida
- Su misión en la empresa
- La filosofía de excelencia como forma de lograr competitividad
- Dinámica de interiorización

Segundo trimestre:

**TALLER TRABAJO EN EQUIPO
(El poder de la sinergia)**

OBJETIVOS	Propiciar la sana integración y motivación del personal de las áreas de trabajo. Brindar las pautas y reflexiones necesarias para un desempeño más efectivo y competitivo en los equipos de trabajo
DIRIGIDO A	: Personal que necesite trabajar de manera proactiva y sinérgica
DURACIÓN	8 HORAS

CONTENIDOS

TEMARIO #1: UNA VISION PARA REFLEXIONAR

- La realidad de nuestro país frente a la competitividad
- Algunas cifras para pensar
- Una buena razón para cambiar
- Líderes frente a la adversidad
- El lado amable de las crisis
- Videoforo (queso)

TEMARIO # 2: PARADIGMAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- Que son y como se forman los paradigmas
- El peligro de la parálisis paradigmática
- Los paradigmas y la actitud mental
- La actitud proactiva como ingrediente clave en los equipos de trabajo.
- Mega tendencias del siglo XXI
- Ejercicio de interiorización

TEMARIO # 3: BASES DE UN EQUIPO GANADOR

- Sinergia; la diferencia entre grupo y equipo
- Confianza
- Capacitación constante
- Comunicación
- Actitud positiva
- Pasión por la excelencia
- Valores inspirados por verdaderos líderes
- Objetivos compartidos
- Dinámica interiorización

TEMARIO # 4: LA CULTURA PARTICIPATIVA

- La fórmula ULM (Unidos Lograremos Más)
- La alineación de los valores y políticas
- El poder de una visión compartida
- La sensibilización hacia una cultura participativa
- Elementos básicos del "empowerment"
- Como se hace un colaborador integrado
- La confianza y el espíritu de equipo
- Las reglas del juego
- Video foro Gung Ho
- Dinámica de interiorización

Tercer trimestre:

**TALLER
ACTITUD POSITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- OBJETIVOS** : Los participantes de este programa, podrán aprender, dominar y mejorar cada una de las dimensiones que se generan en la relación de servicio y atención al cliente.
- DIRIGIDO A** (Mandos medio- Mandos Medio Altos). Todos los funcionarios y colaboradores que tengan relación con clientes internos y/o externos
- DURACIÓN** : 8 HORAS

CONTENIDOS

TEMARIO # 1:

**SERVICIO AL CLIENTE: UNA FORMA DE VIDA EMPRESARIAL
(Motivación profesional)**

¿Por qué se pierden los clientes? (estadísticas latinoamericanas)

La cultura de servicio al cliente de Ecuador y de otros países

Calidad = a "satisfacción del cliente"

Principales indicadores de insatisfacción

Identifique su vocación de servicio (compromiso)

"Si no hace lo que ama, ame lo que hace"; más que una frase un desafío

"Clienting" una perspectiva para el futuro

TEMARIO #2: LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- Pilares en la cultura del servicio al cliente
- El servicio al cliente paso a paso
- La cadena del servicio
- El romance entre cliente interno y el cliente externo
- Clínica de interiorización

TEMARIO # 3: NUESTRA PERSONALIDAD Y EL SERVICIO AL CLIENTE

- Nuestra personalidad y las relaciones con los demás
- Proyecciones de nuestra personalidad
- La personalidad del ejecutivo exitoso
- Ejercicio de análisis

TEMARIO # 4: EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

- Su actitud al momento de comunicar
- Como mejorar su condición de receptor
- Escuchando el lenguaje del cuerpo
- Dominio cerebral en el dialogo con el cliente
- Manejo de asertividad en la atención al cliente
- Ejercicios de calibrado

HONORARIOS : \$ 75,00 (setenta y cinco dólares) por hora de capacitación.

Cuarto trimestre:

TALLER: FORMACIÓN TÉCNICA APLICADA A SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN

ANEXO # 16
FLUJO DE CAJA - INSOTER

Proyección Económica y Financiera Detalle de Ingresos Projectados Gestión de Mark		%	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compañías	70%		206.410,80	237.372,42	272.978,28	313.925,02	361.013,78	397.115,16
Ingresos Tradicionales				206.410,80	237.372,42	272.978,28	313.925,02	345.317,53
Ingresos por Gestión Marketing (15%)	15%			30.961,62	35.605,86	40.946,74	47.088,75	51.797,63
Hogares	30%		88.461,77	101.731,04	109.869,52	118.659,08	128.151,81	138.403,95
Ingresos Tradicionales				88.461,77	95.538,71	103.181,81	111.436,35	120.351,26
Ingresos por Gestión Marketing (15%)	15%			13.269,27	14.330,81	15.477,27	16.715,45	18.052,69
Total de Ingresos	100%		294.872,57	339.103,46	382.847,80	432.584,11	489.165,59	535.519,11
Resumen de Ingresos								
Ingresos Tradicionales				294.872,57	332.911,13	376.160,09	425.361,38	465.668,79
Ingresos por Gestión de Marketing				44.230,89	49.936,67	56.424,01	63.804,21	69.850,32
Acumulado de Ingresos								
Ingresos Tradicionales				294.872,57	627.783,70	1.003.943,79	1.429.305,17	1.894.973,96
Ingresos por Gestión de Marketing				44.230,89	94.167,56	150.591,57	214.395,78	284.246,09

DETALLE DE COBROS								
Por Servicios								
Dentro del mismo mes (Hogares) *				101.731,04	109.869,52	118.659,08	128.151,81	138.403,95
Primeros días del mes siguiente (Compañías)				217.591,38				
Recuperación de Cartera Periodo Anterior				10.224,63	19.781,03	22.748,19	26.160,42	30.084,48
Dentro del mismo periodo					250.230,09	287.764,61	330.929,30	364.022,23
Total Ingresos Efectivo		0,00		329.547,05	379.880,65	429.171,88	485.241,52	532.510,66
Saldo por Cobrar				19.781,03				
Periodo Anual (Promedio mensual último mes)					22.748,19	26.160,42	30.084,48	33.092,93

COSTOS GESTION DE MARKETING								
Personal de Marketing				14.504,03	15.954,44	17.549,88	19.304,87	21.235,35
Gastos de Marketing				16.200,00	17.820,00	19.602,00	21.562,20	23.718,42
Total de Costos				30.704,03	33.774,44	37.151,88	40.867,07	44.953,77
Total de Costos Acumulados				30.704,03	64.478,47	101.630,35	142.497,41	187.451,19
Flujo de Caja				13.526,85	16.162,23	19.272,13	22.937,14	24.896,55
Flujo de Caja Acumulado				13.526,85	29.689,09	48.961,22	71.898,36	96.794,91
EGRESOS POR INVERSION								
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS				10.230,00				
TOTAL EGRESOS POR INVERSION				10.230	-	-	-	-
				132,23%	290,22%	478,60%	702,82%	946,19%
Inversion Inicial				10.230,00				
Flujo neto anual				13.526,85	16.162,23	19.272,13	22.937,14	24.896,55
Tasa de Corte + 1 elevado a la n (1+0,2)	0,2			1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
Flujo neto / Tasa de corte				11.272,38	11.223,77	11.152,86	11.061,51	10.005,36
Sumatoria de Flujo / Tasa de corte				54.715,88				
Tasa de corte				20,00%				
VAN (Sumatoria de Flujo / tasa de corte - Inversion)				44.485,88				
TIR				148,00%				