



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES DE LA SUB DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE INTERNET PACALAZA S.A

**Autores: Naldo Alberto Campos West;
Ing. Vicente Ordoñez Alemán, MAE, MGs**
ncamspowest@outlook.com1;

vordoneza@ulvr.edu.ec2

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Naldo Alberto Campos West y Vicente Ordoñez Alemán (2018): "Plan estratégico para la captación de nuevos clientes de la sub distribuidora de servicios de internet Pacalaza S.A", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/captacion-clientes-pacalazasa.html>

Resumen

El presente trabajo se realizó en base a la necesidad de la microempresa PACALAZA.S.A. constituida a finales del año 2015, de aumentar sus ventas en niveles que convierta en atractiva la inversión efectuada por sus inversionistas. Es una empresa que mantiene un contrato atractivo de comisiones con una distribuidora de servicios de internet por fibra óptica, un servicio con demanda a la alza y que es muy reconocido en el mercado nacional. El mercado por tanto se muestra muy atractivo para la inversión de pequeños capitales que generarán una aceptable rentabilidad. La Compañía PACALAZA S:A. no efectuó inicialmente un análisis adecuado de su cliente objetivo ni estableció los lineamientos de la organización para poder enfocarse en dicho cliente y, el costo necesario para ser eficientes y eficaces. Realizando la debida investigación, se detectaron una serie de debilidades que van desde la alta rotación de sus vendedores, ningún control en el proceso de ventas y, que esta compañía no había planificado estratégicamente su gestión. Con toda la información recabada, se ha identificado las correspondientes estrategias, el plan de acción que incluye el mercadeo, estructura organizacional, perfiles y funciones, sectorización recomendada y adicionalmente, se ha estimado la inversión y los presupuestos para constituir un plan estratégico para los próximos tres años, recomendándose el cumplimiento y el monitoreo y las acciones de mejora que correspondan.

Abstract:

The present work was carried out based on the need of the small business PACALAZA.A. constituted at the end of 2015, to increase its sales at levels that make the investment made by its investors attractive. It is a company that maintains an attractive commission contract with a distributor of Internet services by fiber optic, a service with upward demand and which is well

1 Aspirante a título de Ingeniera Comercial.

2 Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

recognized in the national market. The market is therefore very attractive for the investment of small capitals that will generate an acceptable profitability. The Company PACALAZA S: A. It did not initially carry out an adequate analysis of its target client nor established the guidelines of the organization to be able to focus on said client and, the necessary cost to be efficient and effective. Carrying out the due investigation, a series of weaknesses were detected, ranging from the high turnover of its salespeople, no control in the sales process and, that this company had not strategically planned its management. With all the information gathered, the corresponding strategies have been identified, the action plan that includes marketing, organizational structure, profiles and functions, recommended sectorization and additionally, the investment and budgets have been estimated to constitute a strategic plan for the next three years, recommending compliance and monitoring and the corresponding improvement actions.

Palabras clave: Planeación estratégica, mercadeo, ventas, presupuesto, inversión.

Keywords: Strategic planning, marketing, sales, budget, investment.

I. INTRODUCCION

A partir del año 2010, el acceso de la población a variados servicios de internet se ha ido incrementando de manera sustancial e importante. El ingreso de operadores privados y, la incursión del estado en brindar este servicio a través de una empresa estatal han hecho que este servicio penetre en la población y se lo perciba como un producto importante de consumo.

El uso del internet hace mucho rebasó el límite del entretenimiento y, actualmente el rango comprende desde servicios profesionales, ventas, estudio, interacción con las instituciones del estado, escuelas, colegios, universidades, servicios en línea de compañías privadas, comunicación, entre otros.

Como se explica en cifras en el presente trabajo, la demanda creciente en Latinoamérica y Ecuador, atrajo la inversión este sector y se estableció toda una estructura de distribución de este servicio.

El canal de ventas comprende grandes operadoras que direccionan su gestión a instituciones y que, han visto oportunidades en sectores como los Mi pymes, profesionales independientes y hogares ecuatorianos, lo que ha generado crear productos diseñados para este nicho y que su distribución sea más directa, puerta a puerta, en casa, ello concesionando a Distribuidores Autorizados para la venta que a su vez, trasladan la gestión a Sub-Distribuidores los que, deben establecer nichos y sectores dentro de las ciudades para colocar estos servicios.

La atractiva comisión, que implica un mayor porcentajes cuando mayor es el número de ventas, ha atraído la atención pequeños inversionistas locales que unen sus capitales para formar Pymes que se especializan en la venta de intangibles persona a persona, y que complementan sus ingresos con productos adicionales en torno al uso de sistemas informáticos como programas antivirus, cámaras de vigilancia, entre otros.

La Compañía Pacalaza S.A. fue constituida con el propósito de firmar un contrato de Sub-Distribución para realizar las ventas del servicio de Internet denominado Netlife, compañía de Telconet, la mayor operadora de servicios integrados de telecomunicaciones. En el primer años de gestión, esto es, en el 2016, sus ventas se mantuvieron por debajo de las niveles que se habían previstos para hacer atractiva la inversión realizada.

El presente trabajo de investigación se lo realizó para asignar un plan estratégico que suscite el aumento de las ventas y mejores resultados de Pacalaza S.A., que documente tanto su estado actual así como, las estrategias comerciales que debe seguir, un debido plan de acción, las inversiones y el presupuesto que debe efectuar y, el debido seguimiento que garantice la continuidad de la compañía.

Al final del presente documento, se resumen en conclusiones los hallazgos pertinentes y sobre estos, al final, las recomendaciones que permitirán cumplir los objetivos establecidos por los accionistas.

1.2. Objetivo General.

Desarrollar un Plan Estratégico para la captación de nuevos clientes de la Sub Distribuidora de servicios de internet Pacalaza S.A.

1.3. Objetivo Específico.

1. Realizar un análisis FODA de la Compañía
2. Realizar una encuesta de usuarios del sector de servicio de internet
3. Determinar las estrategias necesarias para incrementar las ventas.
4. Determinar la inversión necesaria para el cumplimiento plan de estratégico.

1.4. Justificación de la investigación

La empresa Netlife fue creada para ofertar el servicio de internet y atender al sector de hogares, profesionales y Pymes. Pertenece a Telconet, empresa que a su vez apunta a consumidores institucionales grandes. Por tanto, brindan una oportunidad a empresas pequeñas para que participen de su economía como sub distribuidoras, dinamizando la economía del país y distribuyendo horizontalmente la participación de este negocio.

Las sub distribuidoras a su vez, están en condiciones de crear estructuras de ventas, generando empleos directos y, adicionalmente, tienen la facultad de abrir puntos de ventas directos e indirectos lo que amplía la participación a personas dueños de locales, negocios y, líderes de equipos de ventas que deseen una alternativa de negocio.

El servicio es notoriamente más conveniente, por su relación costo beneficios, para el consumidor quienes se verán atendidos adecuadamente por cobertura y calidad de servicio.

Esta dinámica aporta al movimiento económico local en momentos en que la economía del Ecuador se ha visto afectada y pasa por un reordenamiento de sus condiciones. El esquema de negocios permite que personas desempleadas o con empleos no adecuados, encuentren una posibilidad de generar recursos.

Para poder cumplir con el nivel de ventas, La Compañía Pacalaza S.A. debe establecer los sectores, comportamiento de la demanda, clientes objetivos y las estrategias a través de las cuales alcanzará el nivel de ventas presupuestado.

1.5. Delimitación de la Investigación.

Según la autorización de distribución:

- Espacio: Sectores Centro, Norte y Sur de la ciudad de Guayaquil
- Tiempo: Está investigación se realizará en seis meses en el año 2017
- Universo: mercado de consumidores de internet en la ciudad de Guayaquil
- Limitación.- La cobertura del servicio de internet de banda ancha Netlife.

1.6. Ideas a defender.

La elaboración de un plan estratégico permitirá a la Compañía Pacalaza S.A. el cumplimiento de sus metas de ventas mensuales.

II. MARCO REFERENCIAL Y TEORICO.

2.1. Referencias y antecedentes

En Latinoamérica hay una marcada tendencia al incremento del consumo de tecnología.

El uso de internet, creció en los últimos años en América Latina debido principalmente a los jóvenes y al uso de redes sociales como Facebook y YouTube. Es incidencia también al incremento del porcentaje de hogares con acceso a internet, así como instituciones educativas estatales, info-centros, etc. dentro del plan de priorizar y

democratizar el acceso a las tecnologías de la información y Comunicación, lo que fue informado por el Ministerio de Telecomunicaciones a Andes. (Últimas Noticias (2015) Recuperado de <http://www.andes.info.ec>)

Existen características en el consumo de tecnología en la sociedad ecuatoriana que está en concordancia con el desarrollo de las TIC.

Los ecuatorianos todavía suben menos contenidos a la Internet, en comparación con los cibernautas de la región. Esto está ligado a la capacidad tecnológica del país, al ancho de banda, el costo de la conexión y el aprovechamiento de los 'Smartphone'. Según esta encuesta, hay cinco motivaciones de los usuarios de Internet: relación, reconocimiento, diversión, aprendizaje y crecimiento o progreso. Por ello, las redes sociales son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, lideradas por Facebook. Según datos de esta red, en el 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios de este año la cifra llegó a los 7 millones. (El Comercio (2014) El Uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años. Recuperado de <http://www.elcomercio.com>).

Así mismo, el Diario el Comercio (2014) publicó lo siguiente:

Un estudio de latinoamericascience.org, el mercado ecuatoriano se presenta en el octavo puesto en la región entre diez, en conectividad en internet, con el 35% de penetración, superando solo a Bolivia y Paraguay que presentan el 34 y 27 cada uno. En dicho estudio el listado lo encabeza Chile con el 61% y le siguen Argentina y Uruguay con el 56 y 55 respectivamente. . (El Comercio (2014) Ecuador ocupa el octavo puesto en la región en penetración de Internet. Recuperado de <http://www.elcomercio.com>).

Según el INEC, sobre el mismo tema, refieren significativas estadísticas.

El 32.8% de los hogares tienen acceso a Internet. En cuatro años hasta el 2015, en el área urbana el crecimiento fue de 9.6 puntos, mientras que en la rural fue de 8.9 puntos. El 21.3% de los hogares accede a través de algún medio inalámbrico, el 50.1% de la población utilizó computadora y el grupo etéreo con mayor número de personas que utilizaron computadora, es el que está entre 16 a 24 años con el 76.1% (INEC (2016) Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>).

Al respecto también se señala en los medios las estadísticas y frecuentes mediciones de acceso y uso de la tecnología.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información por medio de la publicación de un estudio de usabilidad y acceso a las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) reveló que en nuestro país las microempresas (MYPIMES) utilizan la red de internet ya sea para vender productos, servicios, realizar contactos mediante el correo electrónico o redes sociales. En el principal objetivo de dicho estudio fue determinar la situación actual del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las MYPIMES. Sobre una base de 12 indicadores que se establecieron como base se destacó la proporción de empresas que utilizan Internet distribuidas en 48.6% las microempresas, 56.9% las medianas empresas, y 52.8% las pequeñas empresas. El estudio reveló además que el internet es necesario para mantener el contacto con proveedores y clientes y, de las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Machala, los representantes de estas compañías creen que el uso de las TIC como es el uso de la internet, les ayudó a mejorar la gestión de la empresa con un total del 95% (Diario el Telégrafo (2013) El 82.3% Mypimes en el Ecuador utilizan Internet. Recuperado de <http://www.eltelgrafo.com.ec>).

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Estrategia.

La Estrategia es un conjunto de acciones muy meditadas para llegar a un objetivo. Este conjunto de acciones puede comprender un amplio rango de alternativas. Podemos ubicar estrategias y estrategias en el escenario militar, campo donde tiene su origen el término que

literalmente significa guía de los ejércitos, llegándose a definir en este sector como el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares especialmente el de las guerras. Así mismo, identificamos estrategias en los deportes, en los juegos de desarrollo intelectual como el ajedrez, en las campañas políticas, en el desarrollo de algunas etapas de nuestras vidas y en cualquier actividad que implique identificar con ingenio las mejores alternativas para alcanzar un objetivo.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia y en encuentro con el amor. (Torres, 2014, pág.7)

La Dirección Estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Sainz (2015)

Existen tantas estrategias como autores que hablan de ellas. Entre los cuales se puede definir a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permitiendo lograr una ventaja en un entorno constantemente cambiante mediante las adaptaciones de sus recursos y competencias para satisfacer las expectativas tanto del mercado y de la empresa que las desarrolla. (Ayestarán, Rangel, & Sebastian, 2012, pág. 73)

Los tres conceptos citados en los párrafos precedentes, orientan su definición de un desarrollo general de la estrategia a un campo más específico, el de la administración.

La estrategia ha sido un pilar fundamental en empresas multilaterales, globales que incluso han sido objeto de estudio en importantes universidades y entidades de investigación. Mac Donald, restaurante especializado en comidas rápidas conocidas también como fat food, se constituye en uno de los mejores ejemplos cuando de hablar de estrategia se refiere, pues se deducen al menos tres líneas de acción que han contribuido a su éxito de gestión y económico a nivel mundial: su distinción en los procesos de atención que permiten una atención rápida y personalizada, su imagen corporativa y de atención, que demanda una estandarización de sus puntos de servicios y finalmente, la que podría ser una de las más reconocidas como innovadora forma de hacer negocios, el hecho de que a través de una franquicia de comidas, se desarrolla la mayor consolidación inmobiliaria, ya que la concesión de la franquicia incluye que como parte de pago de la misma, el franquiciado en el largo plazo, cotice con bienes inmuebles que generalmente son las instalaciones donde funcionará el servicio de comida rápida.

En Ecuador, en mayor o en menor forma, se han generado una cantidad de formas de hacer negocios que revelan un plan o línea de acción que forman una estrategia. Por ejemplo, en la misma línea de los negocios de comida rápida, las marcas internacionales se vieron obligadas en los años noventa y ahora a partir del 2012, año en que se desaceleró la economía en el país, a variar su menú oferta como línea de acción para mantener sus ventas. KFC, cuando ingresó en el país entre los años setentas y ochentas, proponía en precios poco módicos, una variedad de productos apuntando a un consumidor de clase media y alta. Entrados los noventas, los mismos productos fueron modificados introduciendo incluso, diversidad de platos típicos del país, tales como arroz con menestra, maduros fritos, secos de pollo, entre otros. Pero atrás de esta oferta hubo un evidente cambio de estrategia. El mercado objetivo cambió, el consumidor ecuatoriano perdía capacidad adquisitiva por la grosera devaluación de la moneda el sucre. Por tanto, disminuir el tamaño de sus porciones, introducir platos típicos de menor costo, hizo que KFC pasara a ser una franquicia de una imagen elitista a una más popular. La estrategia les dio tal resultado, que no solo que se concentraron en el cambio de sus productos si no que, sus locales empezaron a abrirse en sectores y barrios populares de todos el país.

Existen ejemplos de negocios nacionales también algunos inclusive que ameritan una análisis más amplio no solo por el tema estratégico, si no que adicionalmente por el emprendimiento y las condiciones que tuvieron para ello, se volvieron personajes reconocidos, como lo es la Señora Gloria Saltos. Este caso es un conjunto que reúne una serie de condiciones para su

estudio particular: emprendimiento, adversidad, economía, liderazgo, visión y, “estrategia” entre otros. Porque es tan particular este caso, porque actualmente la empresa reconocida a nivel nacional, con más de 38 sucursales en todo el país, que emplea más de cien personal en el territorio nacional y que es un dinamizador más, con trabajo directo e indirecto, de la economía nacional, empezó en una zona comercial popular con una plancha de playwood y gavetas de plástico como patas de mesa y a su vez bodega, en la calle. Por el tesón de la señora, quien se hizo reconocida en la venta de productos para la belleza, el negocio creció y se hizo necesario el alquiler de un local y posteriormente un plan de crecimiento y posicionamiento que traspasó los límites de la ciudad de Guayaquil. Esa expansión no es posible si no se concibe primero y se estructura un plan que incluya mercado objetivo, diseño e imagen, características de la zona, finanzas, estudio de mercado, etc. Es decir, en dicha expansión claramente se evidencia una estrategia.

Como este, existen otros modelos dignos de estudiarse en nuestro país. Sin embargo, para el presente trabajo la intención es solo esquematizarlos como ejemplo de lo que es una estrategia, y reforzar su entendimiento en virtud del objetivo señalado, en este caso, para la empresa Pacalaza S.A.

Vale indicar que, como Sub Distribuidora autorizada, sus líneas de acción están limitadas al contrato firmado con su Distribuidor y por lo tanto, la estrategia debe circunscribirse a los lineamientos planteados por este último. Así mismo, debe entenderse que, la Distribuidora y la Dueña de la marca tienen un Plan Estratégico y que, por lo tanto, Pacalaza es parte de dicho Plan y las estrategias que plantearemos no se contraponen a lo diseñado por la principal o dueña de la marca NETLIFE.

2.2.2 Plan Estratégico

“En la actualidad las empresas en el mundo atraviesan crisis, nacionales e internacionales, que afectan de una u otra forma el desempeño esperado” (Carrillo y Sierra, 2016). El plan estratégico es un compendio en el que los principales de una organización (empresarial, sin fines de lucro, pública, social, no gubernamental, deportiva, etc.) luego de un análisis amplio de la situación actual de la empresa, hacia donde se dirige en el mediano y largo plazo y de como lograría llegar, detallan cuáles serán los objetivos y en función de estos las actividades a realizarse en su compañía para alcanzarlos, priorizando siempre, elementos diferenciadores y distintivos para lograrlo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia promedio de, 3 años. En él se señalan las principales directrices de una organización para que se alcancen las aspiraciones que ha plasmado en el Buen Gobierno Corporativo.

Es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos financieros y económicos de la compañía. Es manifiesto porque se describen las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Y, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales.
- Políticas y conductas internas
- Relación de acciones de Gestión

Para concertar un Plan Estratégico entre el Buen Gobierno Corporativo y la Plana Administrativa incluidos todos los colaboradores, deben efectuarse fases en las que de manera organizada, se involucre a toda la estructura de la empresa, de tal suerte que haya un aporte valioso de conocimiento técnico, de experiencia, de información y de objetividad.

2.2.3 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

En diferentes textos, se detallan bajo la visión del autor, los pasos que deben seguirse en una planificación estratégica. Una síntesis de los mismos es la siguiente:

- | | |
|--------|---|
| Fase 1 | Elaborar y desarrollar con suficiente sustancia y participación institucional, la “visión, misión y valores”. |
| Fase 2 | Establecer los lineamientos específicos que definan los Objetivos. |

Fase 3	Diseñar una línea de acción para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la Compañía por la ruta establecida.
Fase 4	Ejecución. Es decir, la aplicación de la Estrategia
Fase 5	Supervisar e implementar procesos de mejora continua. Es decir, medir los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Esta última fase implica una revisión con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

2.2.4 Proyección de la dirección: visión, misión, objetivos y estrategia.

La Visión es la declaración de las aspiraciones que de la empresa y en el largo plazo tiene el Directorio, la Alta Gerencia o el Buen Gobierno Corporativo, y que incorpora además la mezcla entre el producto, el mercado, cliente, la tecnología y otros factores que afectan directa o indirectamente a dicha empresa. La Visión define el rumbo particular hacia donde se encamina la empresa. Debe estar articulada con mucha claridad y precisión para que las aspiraciones de la Dirección sean entendidas por toda la organización.

Las Visiones de cada empresa deben ser articuladas en lo posible con la participación de todos en dicha empresa. Si bien el Buen Gobierno a la cabeza establece las directrices, estas pueden enriquecerse con la aportación de los trabajadores. Por tanto, el enunciado de la Visión no es producto o asignado a un Comité en particular para que lo redacte. Todo lo contrario. El efecto del aporte en la redacción de esta fase de la estrategia, consigue que cada miembro de la organización se empodere de la perspectiva de futuro que tiene el Buen Gobierno. Por otro lado, al ser la Visión una versión de como vemos la empresa proyectada en años, esta versión debe ser lo suficientemente específica, alejarse de temas genéricas, e incluir posibilidades, recursos, tecnología, productos reales, factibles, alcanzables y medibles de tal suerte que esta responda a realidades objetivas y no supuestos subjetivos.

La Misión es la declaración de lo que hacemos, de la forma en que servimos a nuestros clientes, o de cómo nos distinguimos al brindar nuestros servicios, quienes somos y nuestro propósito. Es detallar de la compañía sus características más sobresalientes.

Para lograr que la declaratoria de una Misión sea completa o describa de forma correcta su alcance, esta declaratorio debe proveer a la empresa suficiente identidad, establecer su esquema para atender con calidad a los clientes, identificar su mercado objetivo, especificar las necesidades que atiende, identificar plenamente los productos o servicios que se ofertan.

Para (Hernández, 2014), “es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía”.

Finalmente, los Valores de la compañía son normas de conducta que la Alta Gerencia o Dirección definió para cumplir con la Misión y con la Visión. Se vinculan al respeto, a la integridad, al trabajo en equipo, a la transparencia, a la innovación, servicio de calidad, responsabilidad social y ciudadana entre otros.

Estas declaratorias deben profesarse y practicarse. No pueden convertirse en enunciados declarativos y/o decorativos. Su práctica, su vivencia, el inteligenciar a todos en la compañía, generará los resultados esperados.

III. METODOLOGIA.

La investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, será descriptiva y exploratoria. Descriptiva o cuantitativa por cuanto se realizó una encuesta para establecer la demanda y el comportamiento del consumidor del servicio de internet y establecer el perfil de los clientes potenciales y, es exploratoria o cualitativa, por cuanto se desarrollaron entrevistas con el personal de ventas de la Compañía y, una investigación documental para establecer un análisis FODA. En este caso, la Investigación estuvo orientada a conseguir información documental en cuanto a su organización y desempeño actual, conocimiento del mercado de oferta de internet y, de las zonas donde se ubiquen a los potenciales clientes a los cuales hay que dirigir estrategias de ventas.

La planificación del proceso se centró en realizar una encuesta de mercado para establecer la demanda del servicio de internet por fibra óptica y, en analizar los documentos que mantenga la empresa tales como Estados Financieros, Ventas efectuadas por mes, manuales, contratos y disposiciones de la Gerencia.

Esta encuesta se efectuó en Guayaquil para identificar el mercado objetivo que, luego de la investigación documental, se resolvió realizar en las zonas suburbanas, Guasmo, y Saucos 5 y Saucos 6.

Esta investigación incluyó entrevistas al Gerente General y a los empleados para conocer datos y el enfoque de trabajo de la Dirección así como, lo inherente a la gestión de ventas en aquellos que tienen dicha responsabilidad.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Del total de encuestados, el 63% manifiesta no tener servicio de internet en casa con un total de 243 personas, mientras que 142, que equivale al 37%, indican tener internet en su casa.

Los 243 encuestados que indicaron no tener internet, sus razones, se distribuyeron entre los que no han tenido necesidad de adquirir el servicio, estos por un 21%, por restricciones económicas por un 24%, falta de conocimiento de contratación de servicio por un 35% y un 22% por otras razones.

Conforme se distingue de las contestaciones, la mayoría de los encuestados que tienen el servicio, en un 27%, mantienen el servicio a través de claro, seguido por operadoras con una presencia importante en el mercado con CNT, Grupo TV Cable y Netlife que en conjunto suman un 60% y, la participación de otros operadores menores con un 11% del total del mercado.

El uso del servicio se concentra en juegos, estudio, trabajo y otras actividades

El 53% de encuestados no se encuentra satisfecho con el contrato de servicio de internet que mantiene actualmente el 45% se siente satisfecho con el servicio que actualmente mantienen contratado.

La principal razón de la insatisfacción del servicio que actualmente tienen contratado los encuestados con otros operadoras es la limitación de la velocidad representado por un 40%, seguido por un mal servicio al cliente con un 35%, servicios limitados representa el 18 % y otros un 8%.

El 71% del total de encuestados ha escuchado de la calidad de servicio que se brinda por cable de fibra óptica. El 21% no ha escuchado o no sabe de la calidad de servicio de se brinda a través de esta tecnología y el 8% tal vez escuchó hablar (no recuerda) de la calidad del servicio que se brinda por fibra óptica.

El 57% de los encuestados no conoce los servicios ofertados por la Marca Netlife, versus un 43% que si conoce la ultra velocidad ofertada por la mencionada marca.

Se distingue claramente que la Ultra alta velocidad y, la Variedad de planes, son los servicios que más se conocen con un 70% y 59% respectivamente. La velocidad simétrica, variedad de planes y servicio al cliente 24 horas se mantienen en una media del 30% mientras que, el servicio garantizado sin interrupciones es conocido en un 13% de los encuestados.

El 63% de los encuestados contrataría los servicios de internet y el 37% no contrataría estos servicios.

El 57% de los encuestados que contestaron estar interesados en el servicio ofertado por Netlife estarían dispuestos a pagar USD 35,00, seguidos por un 27% que estaría dispuesto a pagar USD 50,00. Un 16% se distribuyen entre los que pagarían USD 80 y USD 100.

En Pacalaza si bien hay metas planteadas, no existe una estrategia de ventas definida, es decir, no se han identificado las acciones que permitan a la administración en general el cumplir el objetivo. No se hicieron evaluaciones preliminares del negocio ni del mercado. Al no

contar con al menos una encuesta, no han definido los tipos de clientes ni se han identificado nichos de mercado al cual enfocarse. Tienen una pobre estructura de ventas en una relación directa entre el Gerente y los vendedores, contratados bajo la modalidad de servicios prestados o, vendedores independientes. Esto conlleva a que los vendedores resuelvan cuando vender lo que implica que en el día, el potencial de ventas está desaprovechado y no se tenga un control sobre los vendedores. Estos (vendedores) a su vez son capacitados en el producto mas no en técnicas de ventas lo que disminuye la capacidad de venta al no contar con herramientas de convencimiento, relacionamiento, y demás metodologías para cerrar las ventas.

La Administración ocupa gran parte del tiempo en: 1) procesos de reclutamiento masivos de vendedores que en gran parte no se quedan en la compañía y 2) en procesos operativos para cumplir con los tiempos de instalación informados a los clientes. Esto último realmente lo hace la compañía dueña de la marca Netlife, pero en Pacalaza deben llenarse los papeles, adjuntando toda la documentación pertinente y trasladar dichos documentos a las oficinas de la Distribuidora. Adicionalmente hacerle el debido seguimiento a esta para que se cumplan los plazos.

Los vendedores no están debidamente atendidos ni motivados. Estos no tienen expectativa de permanecer en la compañía. Existe una alta rotación de vendedores. No hay políticas salariales y de incentivos adecuados, y el proceso de ventas es indefinido dejándole la potestad al vendedor de hacerlo de forma discrecional.

Las pocas ventas generan pobres resultados financieros que, si bien cubren parte del costo de funcionamiento, no alcanzan para pagar a la Gerencia y peor aún, llegar a los niveles de la expectativa de los accionistas.

Pacalaza S.A no cuenta con manuales ni se han levantados información para la estrategia de las ventas. Los documentos entregados fueron los siguientes:

V. PROPUESTA: PLAN ESTRATEGICO.

5.1 Formulación de la Visión y de la Misión.

VISIÓN

Ser reconocidos en Guayaquil, como una empresa comercializadora de servicio de internet, que privilegia la atención al cliente y que como tal, sea identificada por su calidad de servicio y por el profesionalismo de nuestros colaboradores. Esta declaración nos debe permitir llegar a ser un "Distribuidor Autorizado" del servicio.

MISION

Ser una empresa comprometida con la calidad de servicio, garantizando, el trato cordial y amable, el cumplimiento de plazos establecidos en los contratos de instalación con el debido seguimiento al soporte técnico y realizando un servicio de post-ventas que permita la mejora continua de nuestra empresa.

5.2. Determinación de los objetivos de la propuesta.

Mínimo de Ventas al mes, de toda la empresa, mantener un nivel de ventas de mínimo 80 contratos por mes durante el primer año, de 160 durante el segundo año y de más de 220 por mes para el tercer año en adelante.

Cobertura, abrir un punto de ventas (locales) cada tres años.

Duplicar por cada año, durante los primeros tres años, los resultados financieros del 2018.

5.3 Elaboración y selección de estrategias

El Plan Estratégico diseñado para Pacalaza S.A, tiene un horizonte de tres años y parte de una estrategia general enfocada en el producto, que consta a su vez de tres ejes principales que son:

- Estrategia Comercial.
- Estrategia interna de Organización y Fidelización del personal.
- Estrategia para el posicionamiento de la empresa como sub distribuidora autorizada.

Se estima que, durante los tres años, la empresa crezca en número de contratos firmados por mes al punto de que pueda postular para calificar como distribuidora directa del servicio al cuarto año del plan e inicio de una nueva proyección. Para ello se necesitan 300 contratos colocados de forma mensual. Para llegar a dicho objetivo, deberán fortalecerse los procesos de ventas, la estructura de la organización y, aunque puede considerarse una estrategia comercial, hacer énfasis en la necesidad de cobertura, es decir, de ocupar el mayor espacio posible de venta. La Estrategia General implica que el enfoque propuesta se centraliza en que todos los esfuerzos se alineen alrededor del producto, esto es, el servicio de internet Netlife y por lo tanto, realizar todas las acciones inherentes a diferenciar a la compañía en los mecanismos y cobertura para la venta del producto

5.4. Estrategia Comercial.

La estrategia comercial definida para la empresa Pacalaza S.A. comprende las tácticas, la estimación de ventas y el calendario. El costo es parte de la estrategia pero será ampliamente tratado en el punto de inversiones y presupuestos.

Las Tácticas que se han definido en esta estrategia son las siguientes: El pleno conocimiento tanto de nuestro producto como el de la competencia. Ventas a través de una página Web y redes sociales para ampliar el rango de clientes y posicionamiento de la empresa como punto de venta. Ampliación de redes de contacto a través de referidos de los clientes. Promociones permanentes coordinadas con el Distribuidor Ventas diarias y permanentes en campo o puerta a puerta. Determinación, disposición y control permanente de zonas de ventas. Identificación de clientes mal atendidos por la competencia. Ventas en fechas, feriados y recintos especiales atendiendo el código laboral. Implementación de prácticas de buen servicio al cliente.

5.4.1. Estrategia interna de organización y fidelización del personal.

Esta estrategia está orientada a eliminar la alta rotación de personal de ventas. Consta de los siguientes puntos:

Estructura Organizacional.- Incorporar niveles de liderazgo y control de ventas, que dirijan, supervisen y motiven la consecución de las metas. Integrar posiciones de apoyo a la estructura para descentralizar las operaciones internas de la compañía.

Instalar una adecuada Cultura Corporativa.-Para promover la adecuada ejecución de la estrategia, la Administración deberá evidenciar el carácter de la cultura de la compañía, a través de la práctica de los valores ya detallados, definir criterios tanto de lo que es y no es aceptable en la empresa, la forma de atender los conflictos, que las mejores prácticas se cumplan y que en conjunto el clima laboral sea un incentivo adicional para querer permanecer en la empresa. Adicionalmente, los protocolos que conformen esta cultura corporativa deberán integrar la forma como esta Compañías compensará e incentivará a todos sus empleados. Implementación de Manuales de Políticas y Procesos.-La Administración deberá realizar en el inmediato plazo, la elaboración de manuales internos que permitan conocer y ejecutar tanto las políticas dispuestas por el Directorio así como el ordenamiento de las responsabilidades y los procedimientos que se deben cumplir para ejecutar las actividades dispuestas.

5.4.2 Estrategia para el posicionamiento de la empresa como sub distribuidora autorizada.

Esta estrategia se orienta al reconocimiento de la Compañía Pacalaza S.A. en el mercado, como punto de venta autorizado para la suscripción de contratos de servicios. Que sus locales sean plenamente identificados y se conviertan en referentes del servicio. Para el desarrollo de esta estrategia se evaluarán y delimitarán las zonas, siendo responsabilidad de la administración realizar los estudios pertinentes para establecer las zonas en las que se instalarían locales. Dentro del actual plan se estima la apertura de un local al inicio del plan y uno, después de tres años.

5.5 Plan de Acción

5.5.1 Plan de acción derivado de la estrategia comercial

1) Definición del Cliente Objetivo.- Padres de familia de mediana edad (entre los 25 y 50 años) y/o representantes de jóvenes de 5 a 17 años y jóvenes estudiantes y profesionales y/o estudiantes universitarios de entre 18 a 45 años de edad

2) Definición de la Política de Gestión Comercial.-La Gestión Comercial será liderada por la Gerencia, garantizando el máximo de cobertura de ventas posibles, semanalmente, tanto en número de vendedores como de zonas estratégicas, así como de un agresivo apoyo publicitario en el campo y en redes sociales.

3) Conformación de una Fuerza de Venta.- Para el efecto, se han identificado los canales de ventas a través de los cuales se desarrollará la Gestión, que son:

Vendedores con contrato comercial.- Gestor que suscriba un contrato de relación comercial con PACALAZA S.A bajo las condiciones que aceptadas por ambas partes. Será un gestor de ventas autónomo que recibirá su retribución a través de Comisiones.

Vendedores con contrato laboral.- Personal que suscriba un contrato laboral con PACALAZA S.A bajo las condiciones que determine la Ley. Será un ejecutivo de ventas que recibirá su retribución por rol de pagos.

Vendedores con contrato comercial calificados.- Gestor que suscriba un contrato de relación comercial con PACALAZA S.A bajo las condiciones que aceptadas por ambas partes. Será un gestor de ventas autónomo que recibirá su retribución a través de Comisiones. Adicionalmente. Tendrá una condición de líder de su propio grupo de vendedores, por la cual podrá identificarse condiciones especiales por las que se reconocerán comisiones diferenciadas y especiales. La Gerencia deberá mantener plenamente identificadas y en detalle las personas que integren este grupo gestor.

4) Definición de Políticas de venta.- La Administración deberá garantizar semanalmente que al menos haya en campo, el número de vendedores con contrato comercial y con contrato comercial calificado, de acuerdo al presupuesto programado. La Administración deberá garantizar que las jornadas que se establezcan para las ventas sean las de mayor efectividad de gestión, por lo que considerará la inclusión de fines de semanas a la determinación de los tiempos de trabajos que proponga. El vendedor contratado deberá contar con toda la capacitación del producto y de técnicas de ventas y mantendrá relación directa con la compañía. Se programarán con antelación (un mes) el sector y el día que se realice un barrido con la estrategia de Ventas Puerta a puerta. Sin embargo deberá considerar factores de riesgo y tipo de vendedor para llevar a cabo el desarrollo de la actividad. Se Coordinarán las visitas a referidos de clientes y de la red de contactos procurando se obtengan mayor cantidad de referidos, cierre de ventas y/o mantener la relación comercial con los clientes que no han cerrado contrato. Mantendrá una base de datos de clientes visitados. Se Programará promociones para clientes visitados que no hayan cerrado contratos. Se Identificarán Puntos estratégicos permanentes y coordinará con los vendedores contratados la atención en estos puntos. Se identificarán Puntos estratégicos no permanentes y coordinará con los vendedores contratados la atención en estos puntos. Se deberá administrar una base de datos por cada uno de los puntos estratégicos tanto permanentes como aquellos que no y presentarlos mensualmente. Se administrará diligentemente una base de datos con todo lo detallado en torno a las ventas y garantizar que a través de los vendedores, se cuente con una robusta información que permita tomar medidas de acción inmediata. Incluirá en esta medición, el nivel de quejas y llamadas de clientes que permita monitorear el servicio al cliente y debida retroalimentación con la operadora. Todos los reportes deben tener una orientación hacia el análisis del comportamiento de los clientes.

5) Configuración de otros canales de venta: Freelancer con puntos de ventas.-La Administración, deberá contratar:

FreeLancer con puntos de ventas establecidos:

Vendedores que por alguna condición mercantil especial sea atractivo como canal de ventas.

Vendedores que por alguna condición de confianza sea atractivo como canal de ventas.

Deberá monitorear permanentemente el desempeño de estos vendedores y presentar mensualmente, mejoras a esta relación comercial así como, un número no menor a cuatro nuevos vendedores Calificados en este rubro, a incorporarse a la fuerza de ventas mensualmente.

La contratación en ningún momento se refiere o se orienta a trasladar el contrato de prestación de servicios suscrito con la operadora. Es exclusivamente para identificar al Vendedor con contrato comercial como Calificado para efectos de reconocimiento de la comisión. Todo punto de venta deberá contar con la autorización de la operadora.

6) Identificación de Zonas Estratégicas

Zonas Estratégicas Permanente

Serán zonas estratégicas permanentes, las que sustentadas con criterio técnico por la Administración y, sobre la base de las políticas establecidas para dicho fin, coadyuven al cumplimiento del plan de ventas con eficiencia y eficacia en el lapso al menos de un año calendario. Para calificar como Zona Estratégica Permanente deberá contar con un punto de venta comercial a nombre de la Compañía.

Zonas Estratégicas no Permanentes

Serán zonas estratégicas no permanentes, las que sustentadas con criterio técnico por la Administración y, sobre la base de las políticas establecidas para dicho fin, coadyuven al cumplimiento del plan de ventas con eficiencia y eficacia en un lapso menor al de un año calendario. No necesita contar con un punto de venta propio y su ocupación será definida semanalmente.

Zonas de Comercialización.- de gran afluencia de público en general, en alrededores de zonas educativas de segundo y tercer nivel así como de estudios de cuarto nivel, en zonas de alta densidad poblacional

7) Determinar el Presupuesto de ventas

Las ventas necesarias para alcanzar el 100% proyectado desde 960 contratos al año mensualmente desde 80 clientes de los cuales más de 40. Este número de suscripciones al año está planteado acogiendo un escenario conservador que generaría retornos adecuados a los accionistas.

8) Mercadeo

Se empleará el Telemarketing para ofertar el servicio pero con la finalidad de programar visitas. Estas tele-llamadas se efectuarán desde el local comercial base.

Así mismo, a través de este medio se mantendrá el contacto con otros clientes tales como los retirados con la finalidad de rescatar su contrato.

La Administración establecerá el guion y los procesos inherentes tanto por los clientes con los que se mantenga una relación aunque no hayan cerrado contrato, así como por los que puedan estar dando por terminado el que tienen.

Para efectuar un adecuado proceso, la Administración tiene la responsabilidad de proveer una adecuada Base de Datos (Cualificada) a la persona responsable de llevar a cabo esta función.

Deberá coordinar con los vendedores contratados, y establecer un proceso permanente de retroalimentación por Clientes Referidos y por la Red de Contactos de tal suerte que, se cuente con una base de datos depurada y actualizada. Todos estos clientes formaran parte de una base de datos de clientes de la Gerencia.

A la par de esta actividad, la Gerencia velará por el envío regular y recurrentes de Correos programados y buscar otras vías de mercadeo on line.

Será responsabilidad de la Administración, suministrar el Guion y la técnica detallada, y la constante capacitación en torno a esta línea de comunicación al cliente.

La Administración deberá efectuar una retroalimentación permanente y administrar la base de datos que resulte.

5.5.2. Propuesta de estructura organizacional.

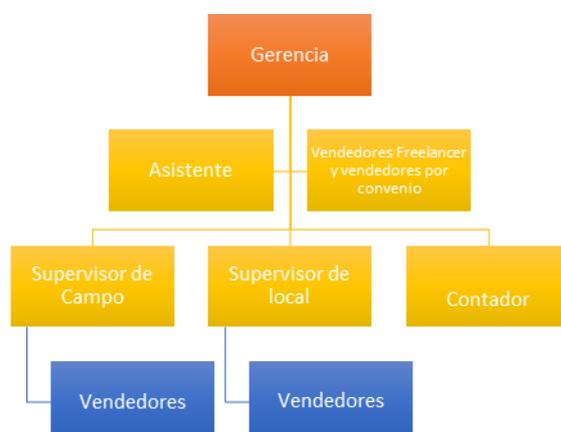


Figura 1: Organigrama propuesto para Pacalaza S.A..

La administración deberá incorporar al proceso de selección, un proceso de capacitación respecto del servicio que comercializamos y el de la competencia, las distinciones, ventajas y conveniencias. Además establecerá una política que garantice que solo se contratará a vendedores que hayan cumplido con los estándares en dicha capacitación. Evaluará periódicamente el nivel de preparación de los vendedores en procesos de ventas y dispondrá la preparación del personal en técnicas de ventas.

Una vez identificadas las características claves de la organización, manifiesta en los valores institucionales, la administración deberá ejercer una presión constructiva sobre la empresa para cumplir con las metas y expectativas planteadas.

Contratar o disponer la elaboración de los manuales y protocolos detallados en el presente documento, el reglamento de trabajo y construir la política de calidad de servicio

Garantizar que los objetivos, la visión, misión y valores institucionales, políticas, disposiciones y procedimientos sean debidamente conocidos por todo el personal.

Establece los mecanismos de control que permitan monitorear el desempeño de la empresa.

Determinar una adecuada política compensación e incentivos salariales.

5.5.3. Plan de acción derivada de la estrategia para el posicionamiento de la empresa como Sub distribuidora autorizada.

5.5.3.1 Publicidad efectiva, in situ y on line.

Se emplearán redes sociales publicitando el servicio y números telefónicos de vendedores permanentes y del local. Se elaborarán bases de datos de clientes potenciales para realizar llamadas de acción de forma permanente. Se realizarán entrega de hojas volantes con contenido del local y del servicio con número de teléfonos de vendedores permanentes, en puntos estratégicos a transeúntes en general.

5.5.3.2 Codificación de zonas para comercialización

Se efectuará una zonificación o codificación de zonas, en Guayaquil, para control de cobertura, ventas, y proyección de mercado. En cada una de estas zonas, la Administración deberá identificar las locaciones recomendadas en las políticas comerciales. Deberá establecer estadísticas que se presentarán de forma codificada para poder establecer el desempeño de la zona y determinar a futuro, cuales son mercados potenciales para abrir un punto de venta o local.

Las zonas, de acuerdo a las políticas comerciales, deberán ser asignadas o al menos coordinadas con cada uno de los equipos de ventas. Deberán establecerse políticas para los casos en que los vendedores propongan o demanden la participación de una zona en particular.

La Codificación de las zonas deberá actualizarse de acuerdo a los mejores criterios de eficiencia y eficacia que considere la Gerencia.

5.6 Presupuesto

5.6.1 Inversión

La Inversión inicial estimada es de alrededor de veinte mil dólares. Pacalaza S.A cuenta con recursos en sus cuentas sin embargo, se ha sugerido a los accionistas realizar un aporte total de diez mil dólares, aporte se registrará como aporte para futuras capitalizaciones, lo que garantizará la continuidad de las operaciones. La inversión considera el costo de las estrategias, plan de acción y proyecciones a realizar. La Inversión inicial incluyó los siguientes rubros: adecuaciones del local, que incluye tanto los gastos de pinturas, así como de letreros y anuncios en vidrios, debidamente cotizados, así como los muebles adicionales y equipos para el área de call center de dos personas. Se ha incluido además valores para una inauguración modesta pero suficiente para hacer promoción del local en el sector de incidencia. La inversión inicial incluye además el capital de trabajo que se complementará con políticas financieras que permitan mantener la liquidez suficiente para las operaciones.

5.6.2 Presupuesto 2018

El presupuesto del 2018 incluye operaciones desde el mes de mayo de este año, iniciar con cuatro vendedores bajo relación de dependencia, iniciar con cuatro vendedores Freelance, la meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia, la meta de 25 contratos al equipo de FreeLancer, un Supervisor de campo, el 66% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia. La utilidad se proyecta en \$ 8.845,64.

El presupuesto del 2019 incluye operaciones desde el mes de enero de este año, iniciar con siete vendedores bajo relación de dependencia, iniciar con ocho vendedores FreeLancer, la meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia, la meta de 65 contratos al equipo de FreeLancer, un Supervisor de campo, el 60% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia, se aumentan los gastos en un 5% por efectos de la inflación y se reconoce un 10% adicional al supervisor por aumento de operaciones, la utilidad se proyecta en \$ 23.284.56.

El presupuesto del 2020 incluye operaciones desde el mes de enero de este año, iniciar con doce vendedores bajo relación de dependencia, iniciar con diez vendedores FreeLancer, la meta de 15 contratos mensuales para cada vendedor en relación de dependencia, la meta de 75 contratos al equipo de FreeLancer, dos Supervisor de campo. el 70% de los resultados se recarga en el equipo de vendedores en relación de dependencia, se aumentan los gastos en un 5% por efectos de la inflación, se mantienen dos supervisores, la utilidad se proyecta en \$ 69.948.

5.6.2. Métodos de control

Se implementó un panel de indicadores estratégicos, lo que permitió evaluar permanentemente la consecución de los objetivos y resultados económicos.

VI. Referencias Bibliográficas.

Ayestaán R., Morillas S., Rangel S., Crespo C. (2012). Planificación Estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Madrid, España: Esic Editorial

Andes. (12 de septiembre de 2016). Últimas Noticias. Ecuador uno de los países de América Latina en que más creció el acceso a internet en los últimos tres años. Recuperado de <http://www.andes.info.ec>

Castells, M. (2013). Dirección de Ventas. Madrid. España: Esic Editorial

- Carrillo y Sierra (2016). Modelos organizacionales en el marco de la cultura, poder y liderazgo. Yura: Relaciones Internacionales (8), 89.113
- Crece Negocios (2014). La Encuesta. Recuperado de <https://crecenegocios.com>
- El Comercio (17 de agosto de 2014). El Uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años. Recuperado de <http://www.elcomercio.com>
- El Telégrafo (29 de abril de 2013). El 82.3% Mipymes en el Ecuador utilizan Internet. Recuperado de <http://www.eltelgrafo.com.ec>.
- INEC (2016). Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS 2016). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Kertész Víctor (2016). Estrategia y Compromiso Directivo. Condiciones para Reestructurar una organización. Argentina, Buenos Aires: European Scientific Journal
- Kotler P. & Armstrong G.,(2013). Fundamentos de marketing. Naucalpan de Juárez Estado de México, México: Prentice Hall
- Navarro, M. (2012). Técnicas de Ventas. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Netlife (2016). Quienes somos. Recuperado de <http://www.netlife.ec>
- Mora-iapira, E. H., Vera-Colina, M.A., & Megarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Bogotá Colombia: Estudios Gerenciales
- Plazas Rojas, F. (2013) Investigación de Mercados un Enfoque Gerencial. Bogotá Colombia: Ediciones de la U.
- Rivera, J. y Mas, C. (2015). Marketing Financiero Estrategias y planes de acción para mercados complejos. Madrid, España: Esic Editorial
- Rivero, J.P, (2013). Costos y Presupuestos. Reto de todos los días. Lima33, Perú: UPC.
- Sainz, J. (2015). El plan Estratégico en la práctica. El plan estratégico. 4 ed. Madrid, España: Esc.
- Suárez, G. (2013). Matriz de evaluación de los factores internos (MEFE)- (MEFI). Tesis. ING. Desarrollo Empresarial. UPSE. La Libertad-SANTA Elena, EC. p 45-49.
- Telconet (2017). Quienes somos. Recuperado de <http://www.telconet.net>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill
- Universidad Valladolid (2013). Alojamientos. Obtenido de TEMA 5 EL PRESUPUESTO. Recuperado de: http://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013467/45613/1/documento18.pdf
- Zacarías Torres Hernández (2014). Administración Estratégica. San Juan de Tlhuaca, México: Grupo editorial Patria.