



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE:**

**INGENIERIA COMERCIAL A DISTANCIA**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial**

**“ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA  
RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE  
TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**

**Autor: Sr. OSCAR AURELIO CAINA GUAMBAÑA**

**Tutor: Ing. Erick Paul Murillo Delgado MAE.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

<b>REPOSITORIO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> “ ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR ”		
<b>AUTORES:</b> Caina Guambaña Oscar Aurelio		<b>REVISORES:</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil		<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas
<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2015		<b>N° DE PÁGS.:</b> 94
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Planificación Estratégica con relación al Telemarketing		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Marketing, estrategia, servicios, cadena de valor, rentabilidad, planificación, cuadro de mando integral, medición, rentabilidad		
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente trabajo es de carácter descriptivo que pretende analizar y orientar a la Corporación Casino Tripulación de la Armada del Ecuador (Casuil) a generar valor con los servicios que ofrecen a sus socios a través de la introducción de técnicas de marketing y servicio al cliente que renueven la preferencia y cercanía de los miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Así también se busca que con las técnicas presentadas, que Casuil genere rentabilidad sostenible gracias a la introducción de objetivos en cada proceso del negocio que potencialicen la estrategia. En el capítulo I se describen los conceptos fundamentales del marketing que soportan la metodología cualitativa y cuantitativa que se está utilizando así como los instrumentos claves del marketing y modelos de gestión de negocios. El segundo capítulo es de carácter analítico ya que diagnostica el estado actual de la problemática sustentándola con la tabulación e interpretación de la información proporcionada así también se diagnostica el impacto de la problemática en los estados financieros mediante análisis de variación y ratios financieros. Finalmente se propone el plan de marketing basado en estrategias de telemarketing desde las perspectivas de cuatro ejes: clientes y mercado, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento que engloban la propuesta que agregará valor a los socios de Casuil siendo estas estrategias evaluadas mediante indicadores de gestión que permitan la mejora continua de los procesos y ventaja competitiva de la propuesta de servicios.</p>		
<b>N° DE REGISTRO( EN BASE DE DATOS):</b>		<b>N° DE CLASIFICACIÓN: N°</b>
<b>DIRECCIÓN URL( TESIS EN LA WEB):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> Caina Guambaña Oscar Aurelio	<b>TELÉFONO:</b> 0996218265	<b>E-MAIL:</b> <a href="mailto:Oscarna1978@hotmail.es">Oscarna1978@hotmail.es</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b> Secretaria Titular FCA	<b>NOMBRE:</b> Ing. Janet Bonilla J.	
	<b>TELÉFONO:</b> 042282187	



**EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR  
OTORGA A ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN**

LA CALIFICACIÓN DE:

---

EQUIVALENTE A:

---

---

---

---



## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Econ. Fajardo Vaca Luis, habiendo sido nombrado tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de ingeniero comercial presentado por los egresados:

CAINA GUAMBAÑA OSCAR AURELIO

CON C.I. # 099163224015

### TEMA:

**” ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**

CERTIFICO QUE: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

---

**Ing. Erick Paul Murillo Delgado MAE.**

TUTOR DE TESIS



## CERTIFICACIÓN DE GRAMÁTICO

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE: **OSCAR AURELIO CAINA GUAMBAÑA** con C.I. 0916324015. CUYO TEMA ES:

**“ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR”.**

ME PERMITO TESTIMONIAR COMO ESPECIALISTA DE LITERATURA Y ESPAÑOL, QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES.

MSc. Susana Chang Yáñez  
C.C 0905483608

Registro: 1006-10-711960

Teléfono: 2401506 – 0997869324



## APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN

Los miembros designados para la sustentación aprueban el trabajo de titulación sobre el tema: **ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR**

Del egresado:

**CAINA GUAMBAÑA OSCAR AURELIO**

Guayaquil, 2016

Para constancia Firma

---



## **RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR**

Por medio de la presente, certifico que los contenidos desarrollados en el presente trabajo de tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de CAINA GUAMBAÑA OSCAR AURELIO C.I. # O9916324015.

### **CUYO TEMA ES:**

**“ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING Y SU RELACIÓN CON LAS VENTAS EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**

Derecho a la cual renuncio voluntariamente a favor de la Universidad de Guayaquil, para que la misma haga uso como a bien tenga.

---

Caina Guambaña Oscar  
0916324015



## **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Oscar Aurelio Caina Guambaña** con cedula de Identidad 0916324015 declaro bajo juramento que el trabajo aquí realizado, es de mi autoría que no ha sido presentado que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencia bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad de Guayaquil, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente, el cual podrá ser utilizado solo para fines educativos.

### CUYO TEMA ES:

**“ESTRATEGIAS DEL TELEMARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**

Derecho a la cual renuncio voluntariamente a favor de la Universidad de Guayaquil, para que la misma haga uso como a bien tenga.

---

Caina Guambaña Oscar Aurelio

0916324015

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios, a mi familia por todo el soporte brindado durante este tiempo y la confianza puesta en nosotros.

A mis padres de quien he recibido sus sabios consejos, quienes han sido un guía en cada decisión que he tomado, gracias por los ánimos que nos reconfortaban siempre cuando las cosas no salían como lo esperaba.

A mis maestros grandes profesionales que hemos conocido los cuales han guiado nuestro camino para así lograr convertirnos en profesionales.

Al Ing. Paul Murillo por el apoyo incondicional brindado al inicio y en el transcurso de este proyecto.

Oscar Caina Guambaña



## DEDICATORIA

*Esta tesis es dedicada principalmente a Dios, Ser Supremo y Poderoso, por su infinito amor y bondad y por haberme dado salud para culminar un escalón más en mi vida siendo una Profesional.*

*A mi Madre, Mujer luchadora quien pese a la distancia y todas las adversidades que hemos pasado, siempre ha estado ahí brindándome en todo momento su apoyo y su amor incondicional, inculcándome seguir y no desfallecer en el intento, estoy eternamente agradecida todo lo logrado es por Tí*

*A mi Padre y mis queridos Hermanos Jacqueline, María, Henry, que aunque en estos últimos años no he compartido con ellos a diario, pues me demuestran su amor y su comprensión.*

*A la querida Institución a la cual pertenezco por darme las facilidades para poder estudiar puesto que con mi trabajo tan complejo se hacía un sueño poder llegar a culminar lo que un día con ansias empecé, gracias a todos porque de una u otra manera estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos.*

## Tabla de Contenido

PORTADA .....	I
EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR OTORGA A ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN .....	VI
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	VII
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
DEDICATORIA .....	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
DISEÑO TEÓRICO .....	6
1.1 Definición del problema.....	6
1.2 Formulación y sistematización del problema.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	9
1.3.1 Objetivo general .....	9
1.3.2 Objetivos específicos .....	9
1.5 Justificación del proyecto .....	10
1.5.1 Justificación teórica .....	10
1.5.2 Justificación metodológica .....	11
1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	11
1.6 Método de nivel teórico utilizado .....	14
1.6.1 Método deductivo .....	14
1.6.2 Método inductivo .....	15
1.6.2 Método de nivel empírico .....	15
1.7 Métodos estadísticos matemáticos .....	15
1.7.1. Población.....	15
1.8.2. Muestra.....	16
1.7.2 Cálculo del tamaño de la muestra. ....	16
1.9 Tipo de investigación.....	17
1.9.1 Enfoque cualitativo .....	18

1.9.2 Enfoque cuantitativo.....	19
1.9.3 Método Mixto (Cualitativo y Cuantitativo) .....	19
1.10 Alcance de la Investigación .....	21
1.10.1 Alcance Exploratorio: .....	21
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Fundamentos Teóricos y Metodológico.....	26
2.2.1 ¿Qué es el Marketing? .....	26
2.2.2 ¿Qué son las Tecnologías de Información y Comunicación? .....	30
2.2.3 ¿Qué es el Telemarketing?.....	31
2.2.4 Definición del Marketing .....	32
2.2.5 Definición del Marketing en el siglo XXI .....	35
2.3 Tipos de Marketing .....	36
2.3.1 Marketing Estratégico.....	36
2.3.2 Marketing Operativo .....	36
2.3.3 Marketing Interno .....	36
2.3.4 Marketing Externo .....	37
2.3.5 Marketing de Compras .....	37
2.3.6 Marketing Social .....	37
2.3.7 Marketing Holístico .....	38
2.4 El Marketing en una empresa de servicios.....	39
2.5 Estrategias de un Plan de Marketing .....	40
2.6 Características de los Servicios .....	40
2.6.1 La Intangibilidad .....	40
2.6.2 La Inseparabilidad .....	41
2.6.3 La Variabilidad.....	41
2.6.4 La Imperdurabilidad.....	41
2.8 Marketing Interactivo .....	41
2.9 Análisis del Mercado Meta .....	43
2.9.1 Macro Segmentación. ....	43
2.9.2 Micro Segmentación.....	44
2.10 Estrategias de Posicionamiento en el Mercado. ....	44
2.10.1 Análisis Foda .....	45
2.11 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	47
2.11.1 Rivalidad entre empresas competidoras. ....	48
2.11.2 Poder de negociación de los clientes .....	48
2.11.3 Poder de negociación con los proveedores .....	48
2.11.4 Ingreso de nuevos competidores.....	48
2.11.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	49
2.12 Propósito de la Investigación.....	50
2.13 Significancia de la Investigación .....	50
2.14 Análisis Pes .....	51
2.14.1 El Producto / Servicio .....	51
2.14.2 El Precio .....	52

2.14.3 Plaza.....	53
2.14.4 Promoción .....	53
2.15 Pregunta de la Investigación.....	53
2.16 Definición de términos y abreviaturas.....	54
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>56</b>
3.1. Diagnostico actual del estado de la problemática .....	56
3.1.1 Antecedentes De La Corporación Casino De Tripulación de la Armada del Ecuador.....	56
3.1.1.1 Misión de Casuil .....	56
3.1.1.2 Visión Del Casuil .....	57
3.1.1.3 Objetivos.....	57
3.1.1.4 Servicios actuales que ofrece La Corporación Casino De Tripulante De la Armada .....	58
3.1.1.5 Situación organizacional .....	58
3.2 Técnicas de Instrumentos de Evaluación .....	63
3.2.1 Observación .....	63
3.2.2 Encuestas.....	63
3.2.3 Entrevistas.....	63
3.3. Población y Muestra .....	64
3.3.1 Población .....	64
3.3.2 Muestra.....	64
3.4 Procedimiento Metodológico .....	65
3.5 Recolección de información.....	66
3.6 Procesamiento de la Información .....	66
3.6.1 Tabulación y diagnóstico de la Encuesta .....	66
3.6.2 Análisis e Interpretación de los resultados de las Entrevistas .....	74
3.6.2.1 Entrevista realizada al Vicepresidente de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada .....	75
3.6.2.2 Entrevista al Contador General de Casuil. ....	77
3.6.3 Impacto de la problemática en los estados financieros de Casuil .....	81
3.6.3.1 Impacto en Estado de Resultados 2013 y 2014.....	82
3.6.3.2 Impacto en Balance General 2013 y 2014 .....	84
3.6.3.3 Razones Financieras sobre los Estados Financieros de Casuil .....	86
3.7 Interpretación de los resultados del diagnóstico financiero.....	86
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>90</b>
<b>La Propuesta .....</b>	<b>90</b>
4.1. Perspectivas estratégicas a través del Marketing. ....	90
3.1.1 Perspectivas Financiera.....	91
3.1.2 Perspectiva de clientes y Mercado .....	93
3.1.3 Perspectiva de Procesos Internos .....	94
3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Talento Humano.....	96
4.2. Características esenciales de la propuesta .....	98
4.2.1. Cuadro de Mando Integral de Casuil .....	98
4.2.2 Indicadores Estratégicos.....	99

4.2.3 Iniciativas estratégicas del Telemarketing .....	99
4.2.3.1 Implementación de central Telefónica de Atención al Socio.....	99
4.2.3.2 Implementación de Página Web Interactiva .....	101
4.2.3.3 Programa de Fidelizacion de Clientes .....	102
4.2.3.4 Flujo de Caja Proyectado.....	103
4.2.3.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	108
5.CONCLUSIONES.....	110
6.RECOMENDACIONES .....	111
7.BIBLIOGRAFÍAS .....	113
8.DETALLE DE ANEXOS.....	116
9.ANEXOS.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DETALLE DE AFILIACIONES A CASUIL PERIODO 2013-2014.....	7
TABLA 2 CARACTERÍSTICAS DE LA MACROSEGMENTACION.....	43
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROSEGMENTACIÓN.....	44
TABLA 4 DETALLE DE LA POBLACIÓN DE SOCIOS DE CASUIL .....	64
TABLA 5 ¿CONOCE CLARAMENTE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA?.....	67
TABLA 6 PREGUNTA DOS DE LA ENCUESTA.....	68
TABLA 7 PREGUNTA TRES DE LA ENCUESTA.....	69
TABLA 8 PREGUNTA CUATRO DE LA ENCUESTA.....	70
TABLA 9PREGUNTA CINCO DE LA ENCUESTA.....	71
TABLA 10 PREGUNTA SEIS DE LA ENCUESTA .....	72
TABLA 11 PREGUNTA SIETE DE LA ENCUESTA.....	73
TABLA 12 ESTADOS DE RESULTADOS CASUIL AÑOS 2013 Y 2014 .....	83
TABLA 13 BALANCE GENERAL CASUIL AÑOS 2013 Y 2014 .....	85
TABLA 14 RAZONES FINANCIERAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CASUIL.....	86
TABLA 15 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE CASUIL.....	98
TABLA 16 INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CASUIL .....	99
TABLA 17 DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN DE CENTRAL TELEFÓNICA.....	100
TABLA 18 DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN DE PÁGINA WEB INTERACTIVA ....	102
TABLA 19 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	107

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 EVOLUCIÓN DE AFILIACIONES A CASUIL.....	7
ILUSTRACIÓN 2 ACCESO A COMPUTADORES FIJOS Y MÓVILES EN HOGARES. ....	12
ILUSTRACIÓN 3 ACCESO A TELEFONÍA FIJA Y MÓVIL EN HOGARES.....	13
ILUSTRACIÓN 4 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA EN UNA POBLACIÓN FINITA .....	17
ILUSTRACIÓN 5 CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	18
ILUSTRACIÓN 6 TIPOLOGÍA DE LOS MÉTODOS Y DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
ILUSTRACIÓN 7 EVOLUCIÓN DEL MARKETING.....	24
ILUSTRACIÓN 8 PROCESO ESQUEMÁTICO DEL MARKETING.....	28
ILUSTRACIÓN 9 MODELO SIMPLE DEL PROCESO DE MARKETING.....	34
ILUSTRACIÓN 10 DIMENSIONES DEL MARKETING HOLÍSTICO .....	39
ILUSTRACIÓN 11 MODELO DE CINCO FUERZAS PORTER.....	47
ILUSTRACIÓN 12 ETAPAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO.....	52
ILUSTRACIÓN 13 ORGANIGRAMA INTERNO DE CASUIL.....	60
ILUSTRACIÓN 14 ORGANIGRAMA EXTERNO DE CASUIL .....	62
ILUSTRACIÓN 15 PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA.....	67
ILUSTRACIÓN 16 PREGUNTA DOS DE LA ENCUESTA.....	68
ILUSTRACIÓN 17 PREGUNTA TRES DE LA ENCUESTA.....	69
ILUSTRACIÓN 18 PREGUNTA CUATRO DE LA ENCUESTA.....	70
ILUSTRACIÓN 19 PREGUNTA CINCO DE LA ENCUESTA.....	71
ILUSTRACIÓN 20 PREGUNTA SEIS DE LA ENCUESTA .....	73
ILUSTRACIÓN 21 PREGUNTA SIETE DE LA ENCUESTA.....	74
ILUSTRACIÓN 22 CUADRO DE MANDO INTEGRAL BASADO EN LA ESTRATEGIA. ....	91
ILUSTRACIÓN 23 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	108
ILUSTRACIÓN 24 TASA INTERNA DE RETORNO.....	109

## RESUMEN

El presente trabajo es de carácter descriptivo que pretende analizar y orientar a la Corporación Casino Tripulación de la Armada del Ecuador (Casuil) a generar valor con los servicios que ofrecen a sus socios a través de la introducción de técnicas de marketing y servicio al cliente que renueven la preferencia y cercanía de los miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Así también se busca que con las técnicas presentadas, Casuil genere rentabilidad de manera eficiente y efectiva en el tiempo.

La aplicación de un acertado plan estratégico permitirá corregir errores y así mismo tomar decisiones acertadas para que la Empresa logre un alto grado de competitividad en el mercado y que sean comparables con otras empresas dedicadas a la misma línea de negocio, haciendo un análisis exhaustivo, para poder mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

Así también se socializan estrategias desde las perspectivas de cliente y mercado, finanzas, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento cuyo diagnóstico de la problemática permitirá determinar metas competitivas, claras y rentables para Casuil dando como resultado la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo para cumplir con la visión de la Empresa. Los costos operativos en la implementación del plan estratégico del telemarketing, derivan sustancialmente de los costos que debe asumir la empresa para ejecutar el plan, los costos incurridos deben ser considerados como inversión y evaluados bajo indicadores financieros que vinculen la medición de la inversión asociada a la ganancia generada.

Finalmente un adecuado seguimiento al cumplimiento de las sugerencias descritas en esta reingeniería de procesos canalizará el rendimiento de la cadena de valor. La aplicación de la estrategia se proyecta en flujo de caja a cinco años en donde se evaluará la viabilidad de la inversión sugerida.

Palabras clave: Marketing, estrategia, servicios, cadena de valor, rentabilidad, medición estratégica, cuadro de mando integral, gestión de control, tecnología de la información.

## **ABSTRACT**

This work is descriptive and pretends to analyze and guide the Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador to generate value to the services they offer to their members through the introduction of marketing techniques and customer service renew preference and proximity to members of the Fuerzas Armadas del Ecuador. As well as it is intended that the techniques presented, Casuil generate returns efficiently and effectively over time.

The successful implementation of a strategic plan will likewise correct errors and make sound decisions for the company to achieve a high degree of competitiveness in the market and are comparable with other companies engaged in the same line of business, doing a thorough analysis, to improve or redesign existing strategies.

So also socialize strategies from the perspectives of customer and market, finance, internal and learning and growth processes whose diagnosis of the problem will determine competitive, profitable and clear goals for Casuil resulting organizational transformation that determines the qualitative change to fulfill the vision of the company. Operating in implementing the strategic plan of telemarketing, resulting in substantial costs to be borne costs the company to implement the plan, costs incurred should be considered as an investment and evaluated under financial indicators that link the measurement of investment associated with the profit generated.

Finally a suitable monitor compliance with the suggestions in this process reengineering channel the performance of the value chain to ensure continuous improvement of services and competitive advantage for partners Casuil trough out cash flow for five years which we can determine the viability of the recommended facts.

Keywords: Marketing, strategy, service, value chain, profitability, strategic measurement, balanced scorecard, management control, information technology.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las relaciones con los clientes influyen impredeciblemente en la competencia a todo nivel y particularmente sobre las empresas de servicio ya que al no elaborar productos o comercializarlos, deben basar su éxito en estrategias aplicadas a la satisfacción del servicio ofrecido al cliente. Dichas estrategias se pueden sustentar utilizando técnicas de marketing nuevas que enseñen el Know-How<sup>1</sup> de la rentabilidad de la empresa.

En anteriores conceptos, se veía al marketing como poco más que vender y anunciar, como adquisición de clientes más que como cuidado de clientes. Se concentraba el esfuerzo en tratar de vender productos en lugar de entender, crear, comunicar y entregar un valor verdadero a los clientes (Kotler & Armstrong, 2003). Sin embargo, esta doctrina evolucionó para centrarse en conocer las necesidades del cliente partiendo de estas para emitir la oferta que logre la ansiada diferenciación.

El mundo de la práctica determina que todo producto o servicio debe estar respaldado por un plan de marketing que recompense en rentabilidad el dinero y tiempo invertidos. Sin embargo, los directivos cada vez se muestran más impacientes con el marketing. Sienten que son responsables de sus inversiones en finanzas, producción, tecnología de la información y compras, pero no saben lo que están consiguiendo con sus gastos de marketing. (Kotler P., 2005)

Como resultado, las deficiencias en los planes de marketing impiden que las compañías tengan sostenibilidad en el mercado y (Kotler P., 2005) las define en 10 características fundamentales:

1. La empresa no se focaliza en el mercado ni orienta su propuesta al consumidor.
2. La empresa no conoce a sus clientes objetivos.
3. La empresa no tiene definidos ni controlados a su competencia.

---

<sup>1</sup> Know-How es un neologismo en inglés que referencia a que una marca tiene experiencia en el sector en el que se desenvuelve porque sabe cómo hacerlo.

4. No hay gestión adecuada con los grupos de interés.
5. La compañía siente que no encuentra nuevas oportunidades.
6. Los planes de marketing y su planificación resultan deficientes.
7. Se deben realizar mejoras a las políticas de servicios.
8. Falta eficiencia en la comunicación y en la capacidad de generar valor.
9. Falta de organización para llevar a cabo un plan de marketing efectivo y eficiente.
10. No potencializa el uso de la tecnología.

Estos argumentos teóricos y prácticos socializados por varios gurús del marketing moderno han dado pauta a profundos cambios de pensamiento y estrategias para mejorar la situación actual de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador haciendo énfasis en la necesidad de tener propuestas de valor atractivas para sus actuales y nuevos socios y así mejorar los indicadores de rentabilidad de la empresa. La problemática actual deriva de la falta de incentivos para retener y captar socios y la deficiencia en el control operativo del negocio, en ambos enfoques se busca analizar los resultados de los diagnósticos obtenidos y sugerir técnicas de telemarketing enfocadas al cliente y su poder en la cadena de valor de Casuil.

En el contexto de los capítulos del presente proyecto se investiga a profundidad la problemática existente en Casuil partiendo del hecho invaluable de las desafiliaciones de los socios en dicha corporación, de manera objetiva y sin perjuicio de la empresa investigada se abordaran situaciones que conllevan a la falta de una oferta competitiva que presente la empresa al mercado en el que se desarrolla. Así presentamos en el capítulo I los conceptos fundamentales del marketing que soportan la metodología cualitativa y cuantitativa que se está utilizando así como los instrumentos claves del marketing, modelos de gestión de negocios, evaluaciones estratégicas y posicionamiento de mercado altamente probados en exitosas empresas y que sirven como base para el análisis de la propuesta que se sugiere aplicar.

El segundo capítulo es de carácter analítico ya que diagnostica el estado actual de la problemática sustentándola con la tabulación e interpretación de la información proporcionada por las encuestas realizadas a la muestra de socios tomada de las afiliaciones totales y de las entrevistas realizadas a los principales directivos de la compañía. De igual manera se estudia los estados financieros proporcionados por Casuil aplicando técnicas como análisis de variaciones e indicadores financieros que nos revelaran con precisión el impacto que la problemática investigada presenta sobre sus resultados económicos.

Como propuesta, se desarrolla el plan de marketing basado en estrategias de telemarketing para lo cual se diseñara un cuadro de mando integral (CMI) enfocado en las perspectivas de cuatros ejes: clientes y mercado, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento que engloban la propuesta que agregará valor a los socios de Casuil siendo estas estrategias evaluadas mediante indicadores de gestión que permitan la mejora continua de los procesos y ventaja competitiva de la propuesta de servicios.

Finalmente las estrategias descritas en el cuadro de mando integral servirán para elaborar el proyecto de implementación de sistemas de información y tecnología de la información enfocada en atención al socio. Dicho proyecto de implementación será basado en el cálculo de flujo de caja esperado a cinco años que incluirá las mejoras en los procesos descritos en el CMI. El flujo de caja será evaluado mediante métodos de análisis de inversiones de valor actual neto esperado y tasa interna de retorno de la inversión que determinaran su factibilidad.

## **DISEÑO TEÓRICO**

### **1.1 Definición del problema.**

La corporación casino de tripulación de la Armada del Ecuador, fue creada por el Sr. Comandante General de Marina, mediante orden permanente No CDO-001 del 21 de julio de 1969, subordinado en lo funcional y administrativo al Director de Bienestar de la Armada como presidente nato del mismo.

El inmueble compuesto por una edificación y un lote de terreno, donde actualmente funciona La Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador, fue adquirido mediante compra de la Armada Nacional, para dedicarlo al casino de Sub-oficiales y Sargentos.

Posteriormente, el señor Presidente Constitucional de la Republica mediante acuerdo ministerial N° 1360, aprueba el estatuto de Corporación Casino de la Armada y se constituye con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con personería jurídica, patrimonio propio y tiempo de duración indefinida, una institución de Derecho Privado para Tripulantes de la Armada y sus asociados. Este servicio es accesible a todo el personal activo y pasivo de las Fuerzas Armadas, Terrestres, Aérea y de la Marina del Ecuador y era descontado de la remuneración o pensión de manera mensual a los miembros de dichas fuerzas.

Sin embargo, desde el 12 de Junio de 2013 se emitió la Disposición Ministerial MDN-MDN-2013-0780A-OF firmada por la Ministra de Defensa de aquella época María Fernanda Espinoza (Anexo 1) en la cual se estipula que los descuentos de las remuneraciones del personal de Fuerzas Armadas destinados a clubes sociales, deportivos, campamentos, fundaciones, cooperativas o batallones de honor no deberán ser retenidos sin consentimiento del beneficiario. En el caso un miembro de dichas fuerzas desee realizar contribuciones o afiliaciones por este concepto, deberá expresarlo por escrito y canalizarse de forma particular y directa (Ministerio de Defensa Nacional, 2013).

Con la obligatoriedad de este decreto ministerial se observó una significativa pérdida de socios por desafiliaciones voluntarias que ocasionaron la disminución en un 40% de las afiliaciones totales desde enero 2013 a junio 2014 de acuerdo al siguiente detalle (Anexo 3):

**Tabla 1 Detalle de Afiliaciones a Casuil Periodo 2013-2014**

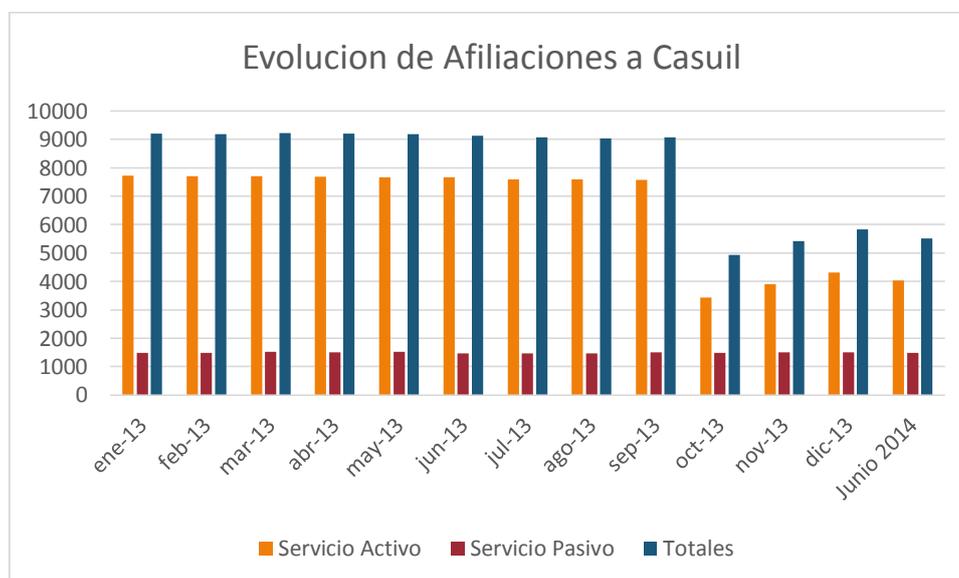
Clasificación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Junio 2014
Servicio Activo	7721	7707	7696	7687	7675	7669	7597	7584	7577	3441	3899	4319	4026
Servicio Pasivo	1487	1479	1518	1511	1517	1461	1471	1456	1494	1485	1511	1503	1490
<b>Totales</b>	<b>9208</b>	<b>9186</b>	<b>9214</b>	<b>9198</b>	<b>9192</b>	<b>9130</b>	<b>9068</b>	<b>9040</b>	<b>9071</b>	<b>4926</b>	<b>5410</b>	<b>5822</b>	<b>5516</b>

**Fuente:** Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador

**Elaborado por:** Oscar Caina

Así también se muestra marca de tendencia de dicha pérdida en afiliaciones.

**Ilustración 1 Evolución de Afiliaciones a Casuil**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Oscar Caina

En adición a esto, los socios de la Corporación no conocen a fondo los beneficios atribuibles a su afiliación por lo que perciben que es un gasto innecesario dada las actuales condiciones económicas en el país. Otro factor importante de mencionar es el incremento de ofertas de clubes sociales y

recreacionales que existe en el país como parte del desarrollo de negocios dado los incentivos gubernamentales por ser considerados afluentes turísticos dentro de la matriz productiva del país.

Por ello la Corporación Casino de Tripulación de la Armada ha sufrido una considerable desafiliación de sus socios y no ha podido establecer mecanismos que atraigan y retengan a los socios, perdiendo oportunidades de recuperación de rentabilidad.

Basados en el aumento de la oferta y la competencia, la Corporación ha tomado la decisión de escoger alternativas para la captación de nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los actuales socios y re afiliar a los clientes que actualmente se encuentran desafiliados de la Corporación utilizando esta herramienta de venta directa y servicio al cliente. Siendo el telemarketing un canal alternativo de comercialización con el cual se pretende innovar y fortalecernos con la utilización de este método, además aumentar las ventas del servicio que se da en la empresa y mejorar las ventas sustancialmente.

## **1.2 Formulación y sistematización del problema**

¿La estrategia del telemarketing ayudara a mejorar la rentabilidad en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador?

A través del presente proyecto se pretende poder contestar las interrogantes:

- 1) ¿La estrategia del Telemarketing ayudará a mejorar las ventas del servicio así como ayudará a la captación de nuevos clientes en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador?
- 2) ¿Para qué sirve la estrategia del Telemarketing en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador?
- 3) ¿Qué debemos hacer para informar y dar a conocer los servicios que ofrece la corporación?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Generar promesa de valor en calidad de servicios ofrecidos a los socios basados en estrategias de telemarketing para difundir información sobre los beneficios y atributos que ofrece la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- I. Examinar los inconvenientes actuales que presenta la Corporación Casino de Tripulación de la Armada de manera descriptiva con el fin de reconocer el planteamiento a ofertar en el presente documento
- II. Determinar la situación financiera actual de la Corporación Casuil a través de técnicas financieras y estadísticas que permitan diagnosticar y cuantificar la influencia de la problemática en los estados financieros y la rentabilidad de Casuil.
- III. Canalizar la atención al socio antes y después de sus eventos a través del telemarketing en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador en Guayaquil.

### **1.4 Justificación de la investigación.**

La realización de este proyecto investigativo será un aporte fundamental para los directivos de La Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador, puesto que permitirá capacitar al personal del departamento de publicidad y promoción como y de qué manera saber llegar a los socios en servicio activo, pasivo, familiares y personal independiente, para difundir la información de los servicios que ofrece la empresa, y así poder mejorar la rentabilidad y la imagen de este club de esparcimiento y recreación.

La carencia de la aplicación del marketing ha generado una desventaja y una deficiente rentabilidad en la Corporación casino de tripulación de la Armada del Ecuador.

## 1.5 Justificación del proyecto

### 1.5.1 Justificación teórica

En el sector empresarial de servicios existe una característica imprescindible para garantizar la sostenibilidad del negocio, esa cualidad es la innovación. Su objetivo principal es encontrar soluciones eficientes, en ocasiones únicas, acorde a las necesidades de los clientes adaptando sus modelos de negocio y estrategias corporativas a los cambios que los clientes requieren en pro de la generación de ventaja competitiva y oferta de valor atractiva.

Según lo menciona (Bermejo & López, 2014) , este tipo de empresas tienen características que condicionan su actividad innovadora:

- La cultura de la innovación esta menos interiorizada que en el sector industrial.
- Las empresas no suelen tener estrategias que indiquen donde enfocar los esfuerzos innovadores.
- Con frecuencia, la innovación entra en conflicto con los horarios abonados por los clientes, y por lo tanto no es siempre valorada.
- Los procesos de innovación en empresas de servicio suelen ser menos formales que en el sector industrial.
- Las capacidades de gestión de proyectos suelen ser menores que en la industria.

Basados en esta perspectiva, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son fuente de innovación en los servicios. El uso de las TIC es fundamental para garantizar diferenciación y que la experiencia del servicio ofertado tenga la propuesta de valor que se prometió al cliente.

La necesidad de informar a los clientes asociados y a los posibles clientes sobre los servicios que ofrece la Corporación Casino de Tripulación de

la Armada del Ecuador. La implementación de este modelo estratégico es importante, porque mediante los medios tecnológicos actuales se facilita la difusión de la información, tales como ofertas, servicios, promociones etc., reduciendo los costos significativamente, ya que la tecnología ha llegado a la población de una manera considerable e importante, en las cuales la mayoría de la población tenemos acceso a la misma.

### **1.5.2 Justificación metodológica**

El proyecto presentado desea la implementación de la estrategia del Telemarketing para difundir la información a los clientes que ya son socios de la Corporación Casino de la Armada del Ecuador y a los futuros clientes, que mediante el telemarketing tiene una puerta abierta a la información del casino y a los servicios que ofrece el mismo.

El cumplimiento de los objetivos ya planteados en el proyecto se irá cumpliendo a medida que la investigación se vaya dando, con la utilización de las técnicas de investigación que se requieran en la misma de acuerdo al tema propuesto, en este caso una de las técnicas que se pueda utilizar es la técnica de la encuesta a los clientes y a los clientes potenciales, entrevistas al personal y demás autoridades que laboran en la Corporación Casino de la Armada del Ecuador en la ciudad de Guayaquil; otro paso importante durante la recolección de la información para la investigación es la observación directa sobre como el personal que labora realiza la captación de nuevos clientes, los cuales contribuirán a evidenciar las posibles soluciones a la problemática planteada.

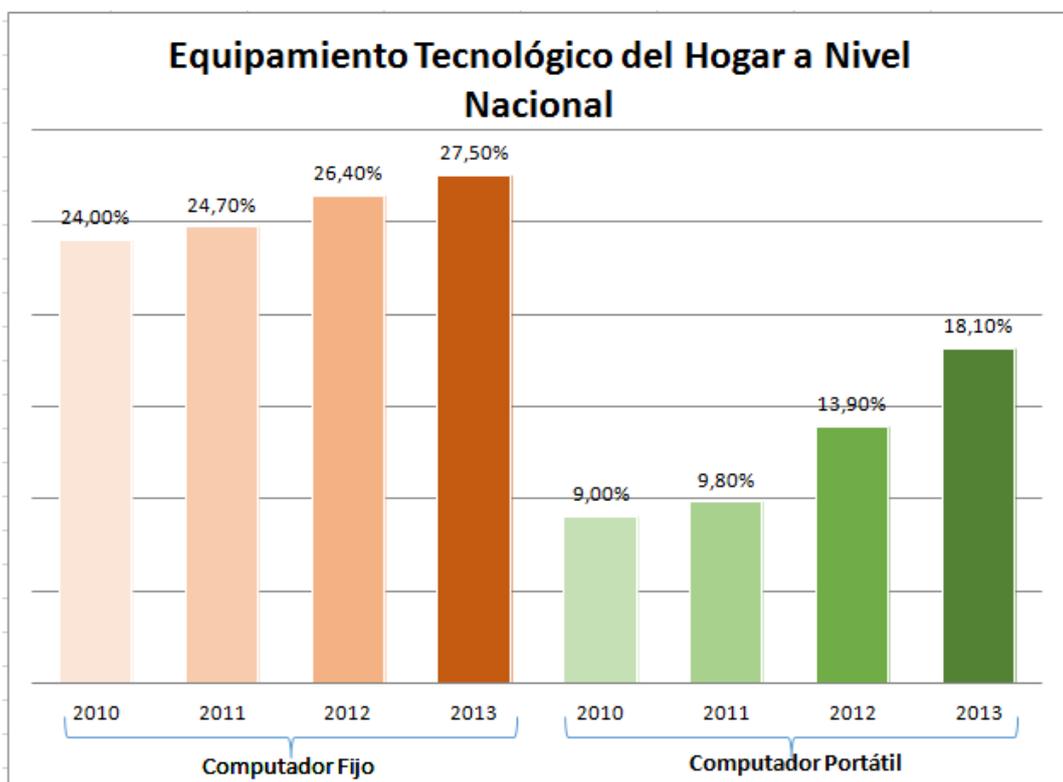
### **1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

De acuerdo a estudio proporcionado por el (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2013) se evidencia un crecimiento sólido en el sector TIC que

se refleja en una evolución positiva de los indicadores de telefonía y banda ancha fija y móvil. Así también se hace mención a la disminución de precios en los servicios telefónicos e internet, la estandarización de las ofertas de internet accesibles a todo nivel social y el apoyo gubernamental que está recibiendo dicho sector a través del plan nacional “Estrategia Ecuador Digital 2.0”.

Los incentivos en el sector de las telecomunicaciones del país han logrado un incremento en el acceso de líneas telefónicas tanto fijas como móviles e internet en hogares y por dispositivos portátiles como se percibe a continuación:

**Ilustración 2 Acceso a computadores fijos y móviles en hogares.**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

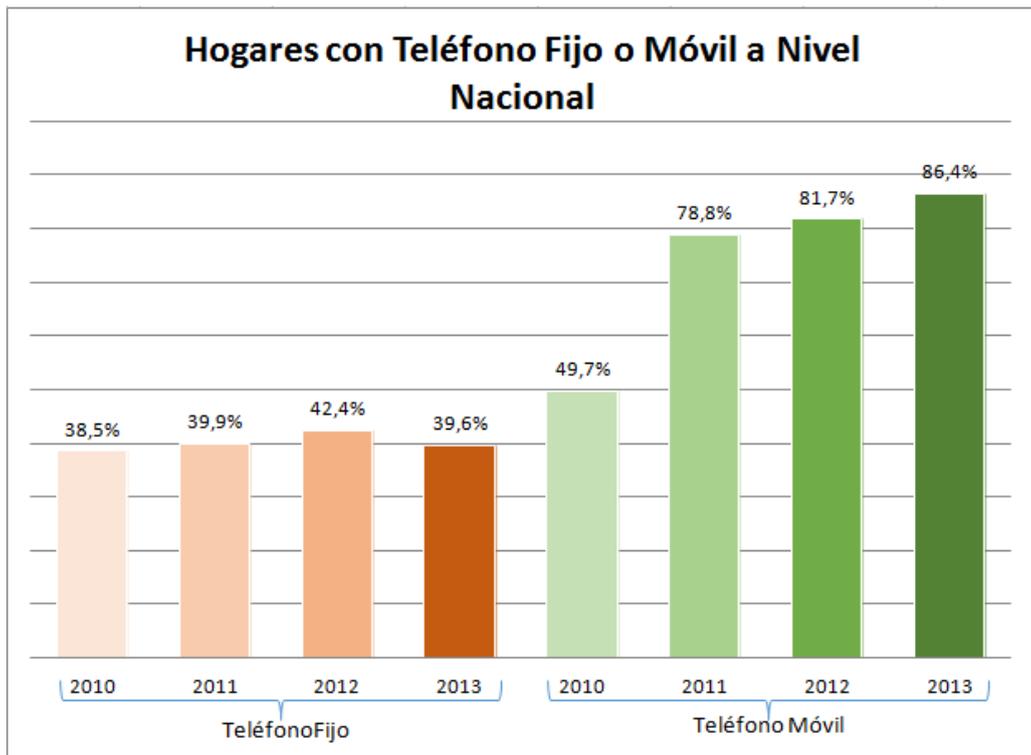
**Elaborador por:** Oscar Caina

Estas estadísticas resultan beneficiosas y prácticas para incorporar estrategias orientadas al servicio al cliente al mostrarnos que al 2013, casi el

28% de los hogares ecuatorianos contaba con un computador en su hogar y el 18% contaba con un computador portátil generando un crecimiento de 9.1 puntos en dispositivos fijos y 3,5 puntos de crecimiento en computadores móviles con respecto al 2010.

De igual manera se observa un crecimiento importante en el uso de dispositivos telefónicos fijos y móviles como se detalla a continuación:

**Ilustración 3 Acceso a telefonía fija y móvil en hogares**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborador por:** Oscar Caina

Estas cifras revelan un crecimiento de mayor potencia en el uso de tecnología móvil ya que el 86% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 37% más que las estadísticas manejadas en el 2010.

El dinamismo que genera la generación de productividad en nuestro país ha crecentado la necesidad de comunicarse entre sí y reemplazar ciertos procesos logísticos que incurrían en desplazamientos, trámites, tiempo y dinero

por accesos a servicios desde dispositivos fijos o móviles. Sin embargo, esta automatización de procesos y facilidades para acceder a servicios diversos ha generado cambios en las necesidades de los consumidores haciendo de que la oferta potencialice las cualidades innovadoras y ágiles que logren la recordación y preferencia en elección para el cliente.

Terminado el trabajo de investigación y al resultar el proyecto factible, la técnica del telemarketing en la captación de nuevos clientes en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, se procederá a realizar la propuesta dentro de las instalaciones de las mismas, tomando en cuenta las recomendaciones y conclusiones planteadas en el proceso del trabajo de investigación, lo cual se verá reflejado en el incremento de clientes que acudan a dicho complejo de entretenimiento a disfrutar de sus servicios, como a las adecuaciones que tendrá que hacer el mismo para poder recibir más clientes y darles un servicio de calidad en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

## **1.6 Método de nivel teórico utilizado**

### **1.6.1 Método deductivo**

Mediante este tipo de método lo utilizamos para poder llegar a conclusiones acertadas y precisas del caso particular que estamos estudiando, en esta investigación que está enmarcado en la estrategia del marketing se compila todos los datos estadísticos y lo utilizamos exclusivamente en este caso particular y para un mejor entendimiento en la estructuración de este procedimiento se sigue los siguientes pasos:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración.

### **1.6.2 Método inductivo**

Mediante este tipo de método estudiamos los hechos en forma individual y luego podremos sacar las conclusiones generales. El método inductivo sigue un proceso analítico-sintético y para un mejor entendimiento en la estructuración de este procedimiento se sigue los siguientes pasos:

- Observación.
- Experimentación.
- Comparación.
- Abstracción
- Generalización.

### **1.6.2 Método de nivel empírico**

El método empírico es un tipo de investigación científica basada en una serie de procedimientos prácticos mediante este método podemos revelar las características fundamentales del objeto de estudio mediante:

- Observación
- Medición

## **1.7 Métodos estadísticos matemáticos**

### **1.7.1. Población.**

Se denomina población al conjunto de unidades o cualidades que se distingue en el universo de la investigación que se desarrolla.

La determinación de la población está definida por todo el personal que de socios y por el personal que dejó de ser socio de la Corporación Casino de

tripulación de la Armada del Ecuador, que incluyen hasta la presente fecha un total de 5200 socios y 4150 que dejaron de ser socios.

### **1.8.2. Muestra.**

La muestra es una proporción de la población específica que, en el marco de una investigación, deviene el sujeto de la investigación. En principio existen dos maneras de establecer una muestra: La probabilística y la no probabilística (Barragan, y otros, 2003).

Para la toma de muestra probabilística es necesario que todos los miembros de una población sujeta a la investigación, tenga la misma oportunidad conocida de ser seleccionado como parte de la muestra. Se conoce como oportunidad conocida al grado de confianza en la exactitud de que la muestra represente verdaderamente a la población (Stockwell & Shaw, 2002).

### **1.7.2 Cálculo del tamaño de la muestra.**

La fórmula matemática que se adoptara para realizar el cálculo del tamaño de la muestra para la obtención de los resultados estadísticos en la investigación: **“Estrategias del telemarketing para mejorar la rentabilidad en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador”**. En este caso tomando en cuenta que tenemos una población finita y deseamos determinar cuánto del total tenemos que analizar, utilizaremos la siguiente fórmula:

Se utilizará para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

#### Ilustración 4 Fórmula para el cálculo de la muestra en una población finita

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

**Fuente:** Metodología de la Investigación y Formulación de Proyectos (Marín Villada, 2011)

Desarrollo de la fórmula.

Dónde:

n: tamaño de la muestra necesaria

N: tamaño de la población

Z: 1.645 al cuadrado (si la seguridad es del 90%)

p: proporción esperada en este caso 50%=0.50)

q: 1-p (1-0.50=0.50)

e= precisión 3%

#### 1.9 Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo: en este aspecto Cualitativo, es necesario utilizar las entrevistas orientadas al consejo directivo de la Corporación y también orientadas al consumidor para poder tener un conocimiento aproximado a la realidad. Basándose en la credibilidad, transferibilidad, fiabilidad y verificación será dirigido a los consumidores, donde se evaluará mediante encuestas a los socios y clientes potenciales de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

Primero se analizará la situación actual de la institución, y luego con estas bases se planteará a las autoridades de la institución una propuesta

estratégica para mejorar la rentabilidad y captación de nuevos clientes en base al telemarketing.

### 1.9.1 Enfoque cualitativo

Se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología, el interaccionadme simbólico, el pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fueran cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. También pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configuran como seres libres y autónomos ante la sociedad, se refiere menos a los hechos que a las prácticas.

**Ilustración 5 Características del enfoque cualitativo de la investigación.**



**Fuente:** Guía didáctica metodología cualitativa y cuantitativa de (Monje, 2011) .

### **1.9.2 Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo se basa en la observación y experiencia verificable de la problemática que se investiga o analiza para determinar su factibilidad, veracidad o falsedad, su meta principal es la verdad comprobable del enunciado teniendo un tratamiento objetivo de los datos u hechos conocidos.

De acuerdo con (Galeano, 2004) , existen objetivos de investigación que demandan metodologías cuantitativas como son:

- La medición de variables susceptibles a ser cuantificados
- La verificación de la hipótesis que tienen como soporte teorías legitimadas por la comunidad académica
- La definición de políticas sociales que tengan como soporte indicadores de cubrimiento de servicios, de establecimiento de necesidades, de niveles de empleo, productividad, ingreso o de variables demográficas.
- El comportamiento humano y las situaciones y relaciones sociales desde sus manifestaciones externas y medibles.
- Probar teorías o categorías analíticas.
- Generalizar a poblaciones amplias los resultados del proceso investigativo.

### **1.9.3 Método Mixto (Cualitativo y Cuantitativo)**

Según (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos así como su integración y discusión conjunta para realizar

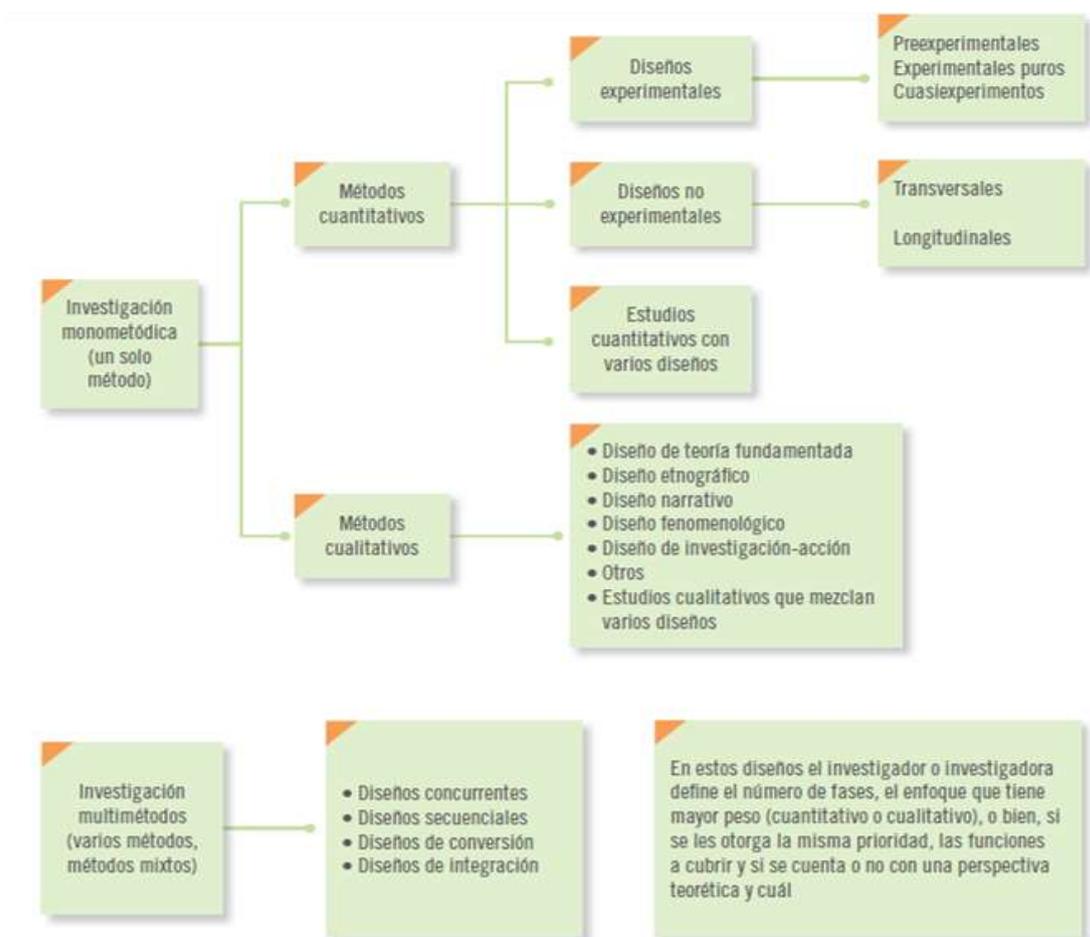
inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Según (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven sus estructuras y procedimientos originales alternatively, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

Agrega el autor Christ (2007) argumenta que la investigación mediante métodos mixtos se ha fortalecido en los últimos veinte años, y los estudios exploratorios cualitativos seguidos de estudios confirmatorios, han sido comunes y concurrentes. En esta misma línea Dellinger y Leech (2007) analizan, también la validez de los métodos mixtos en la investigación.

Gallagher y Pérez- Prado (2003), argumentan que los diseños mixtos se fundamentan en la posición pragmática (el significado, valor y veracidad de una expresión se determina por las experiencias o las consecuencias prácticas que tiene en el mundo) o en la posición dialéctica (hay una mejor comprensión del fenómeno cuando se combinan los paradigmas) y conformaron así una tercera fuerza en la investigación.

**Ilustración 6 Tipología de los métodos y diseños de investigación.**



**Fuente:** Metodología de la investigación (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

## 1.10 Alcance de la Investigación

### 1.10.1 Alcance Exploratorio:

Este tipo de estudios se realiza cuando el problema a investigar no ha sido estudiado antes o es poco conocido es decir, no existe mucha información del fenómeno objeto de investigación. Por lo general este tipo de estudio antecede a otros, una vez que el problema se ha definido con claridad la investigación exploratoria será útil para la identificación de cursos alternativos

de acción, nos dará una mejor visión para crear ideas innovadoras para la solución al problema en estudio.

De acuerdo con (Bonta & Farber, 2002) la investigación exploratoria es el paso inicial obligado en los planes de investigación ya que trata de captar la naturaleza exacta del problema. La omisión de este alcance trae como inconveniente un esfuerzo mal dirigido y a un costo más alto innecesario.

La investigación exploratoria es adecuada cuando los objetivos incluyen:

- La investigación de problemas y oportunidades.
- El desarrollo de una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente definida.
- La obtención de una perspectiva con relación a la extensión de las variables que operan en una situación.
- El establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades.
- El logro de una perspectiva de la gerencia y el investigador, con respecto al tipo de situación o problema.
- La identificación o formulación de cursos alternativos de acción.
- La recolección de la información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente.

El método exploratorio constituye el primer nivel de la investigación científica, donde su misión principal es el planteamiento de un problema, para resolverlo mediante una investigación más exacta.

Podemos deducir que este problema está enmarcado a este tipo de método exploratorio por cuanto existen pocos antecedentes con relaciona este problema de investigación, no se ha realizado otros estudios sobre el tema y busca hacer una recopilación teórica por la no existencia de un modelo específico referido al problema de investigación y así mismo ayudara y servirá como base para la realización de nuevas investigaciones.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1 Antecedentes.**

Antes de comenzar hablar de marketing y publicidad es preciso indagar su origen que sin duda es la comunicación porque la publicidad y la comunicación van de la mano, los orígenes de la comunicación publicitaria estos se remontan a Babilonia a 3.000 A.C. cuando el mercado se desarrollaba cara a cara.

La evolución de como comunicamos nuestras ideas a los demás y el lograr vender el mensaje a receptor existe desde la propia creación, de hecho la esencia de mercadeo no ha cambiado, lo que ha evolucionado es la manera en que comerciamos las ideas al consumidor final. En el siguiente grafico se muestra de manera detallada estos acontecimientos.

## Ilustración 7 Evolución del Marketing

Babilonia	1492	Inglaterra	Inglaterra	1906	Años 60	1990 el internet
3000 A.C.	DESCUBRIMIENTO DE AMERICA	1925	1987		Principios de los 70	
Venta cara a cara y desfiles de ventas en las plazas	Publicaciones masivas, utilización de la imprenta publicitaria mediante posters y anuncios	The Weekly news primer periódico con publicidad	Se patenta el telégrafo inalámbrico o la comunicación a larga distancia.	Inicio de la radio, publicidad auditiva, cuñas	Aldea global Mc Luhan Radios, Revistas, prensa ya con publicidad grafica, audio, poco después Television con spots.	Nace para todo público con www.world Wide Web Correo electrónico con internet incorporad o al celular

**Fuente:** Libro de publicidad comunicación integral en marketing de Rubén Treviño

**Elaborado por:** Oscar Caina

Esta grafica representa nos da a entender el enorme significado que tiene el marketing y la fusión que tiene en la emisión de mensajes; ya sean publicitarios como informativos; y nos muestra que lo uno no puede vivir sin lo otro.

(Naghi, 1985) acoto que: Durante el desarrollo del feudalismo, fue que para algunos autores, surgió una nueva materia de estudio. La mercadotecnia. En su forma primitiva esta fue el resultado de las escizas de algunos artículos debido a los cambios climatológicos u otros problemas en la producción. De este modo la necesidad por adquirir ciertos productos llevo al intercambio de bienes o valore entre familiares, vecinos y compañeros, generando el mercado.

Staton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007) afirmaron que las compañías identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible. Usando este enfoque, las empresas hacen marketing y no simplemente se dedican a vender. El marketing se incluye en la planeación de la compañía a largo plazo así como a corto plazo.

(American Marketing Asociattion, 2007) afirma que el marketing es una actividad basada en procesos dirigidos a la creación, comunicación, distribución e intercambio de ideas, bienes o servicios; los cuales tienen un valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.

Sobre la base de Segal, 1979, se justifica que la estrategia de venta tiene que ver con la planificación en un programa de ventas orientado al cliente, teniendo en cuenta lo que se debe vender, a qué precio y cuáles son los objetivos, preguntas diseñadas de acuerdo con las técnicas de comercialización aplicables.

La profesora María del Pilar Vidal (2006), de la Universidad de Santiago de Compostela, a través de su tesis: "Investigación de las TIC en la Educación", realiza un recorrido histórico sobre el desarrollo de las nuevas tecnologías en la educación, con el propósito del estudio contempla una investigación documental, donde se analizan más de setenta estudios y proyectos, a lo largo de treinta años de aplicación de las tecnologías en el ámbito educativo.

La recopilación tiene como objetivo ofrecer un acercamiento a los temas que centran la atención de los investigadores del área y detectar la existencia de algunas líneas de investigación comunes.

En ese sentido, Vidal considera que la investigación en TIC en la educación ha pasado por diversas etapas, en las que se han producido cambios tanto en los problemas de investigación planteados como en la metodología utilizada.

La realidad empresarial a nivel mundial, en las últimas décadas de un mundo cuyo entorno cambia dinámicamente, el creciente grado de tecnología y automatización de todo tipo de actividades, han hecho que se incremente las empresas que tienen como objeto al prestación de servicios con exigentes y eficientes diseños organizacionales orientados a lograr la total satisfacción de sus clientes como clave para el mejoramiento y sostenimiento de la competitividad.

## **2.2 Fundamentos Teóricos y Metodológico.**

### **2.2.1 ¿Qué es el Marketing?**

Según Kuczynsky,(1957, p 11 y 12), en el primitivismo se vivía una economía de subsistencia en donde el hombre procura el alimento diariamente, mediante la recolección, la caza de animales salvajes y la pesca, alimentos que se encontraban desplazándose por amplios territorios en su condición nómada. En esta época no se podía hablar de excedentes por lo cual el intercambio era un concepto en el cual no se pensaba, simplemente cada cual tomaba lo que necesitaba, la alimentación del hombre se centraba, en frutas, plantas y raíces, en principio, la ingesta de carne se hizo más abundante posteriormente. La etapa primitiva posteriormente se dividió en dos sub etapas, en la denominada salvaje, se ubica el surgimiento del hombre, en la segunda o denominada de barbarie aparece la agricultura y se empiezan a criar animales domésticos. En esta segunda sub etapa aparecieron los excedentes de la producción, los cuales eran repartidos sin criterios técnicos, operaba muy bien la repartición anárquica.

Continúa añadiendo que en esta etapa primitiva el concepto de propiedad no existía, por lo menos en lo que tiene que ver con las herramientas utilizadas en la casa que eran abandonadas para ser reemplazadas por otras. El concepto de propiedad colectiva surgió cuando el hombre empezó a reutilizar las herramientas de caza y a construir embarcaciones, cestos y otros elementos.

Los orígenes del Telemarketing se remontan a los años de 1881, año en el que el pastelero Berlinés Kranler ofreció telefónicamente a sus clientes, los dulces fabricados por él, y esto causo un efecto multiplicativo en sus ventas inmediatamente, pero en donde se desarrolló comercialmente fue en el año de 1962, por medio de la Compañía Automovilística FORD, la cual empezó una Campaña de Telemarketing la cual consistía en contactar 20000000 de personas para conseguir dos entrevistas diarias para cada una de sus 23000 vendedoras, alcanzando un éxito significativo en las ventas.

En el año 1928, George Frederyck, publica en New York un trabajo que recoge las experiencias del marketing telefónico en los últimos diez años. ¿Desde cuándo se viene aplicando el teléfono en acciones de ventas? ¿Se considera no obstante a Murray Román el creador en los años 60 del telemarketing? , durante esa década las empresas norteamericanas del sector del automóvil comienzan a utilizarlo como un valioso instrumento en sus ventas. Mediante la actuación de tele operadoras y el teléfono como el elemento tecnológico fundamental en las comunicaciones con los clientes potenciales, el sector automotriz modifica su estructura estratégica de ventas. Dado el éxito conseguido y los bajos costes de utilización como importante medio del marketing directo en los años 70, la ATT crea el primer centro Nacional de Ventas por teléfono, que en los años 80 da lugar a la aparición e otros muchos centros especializados en diversos campos y áreas de actividades ( gestión, pedidos, stocks, etc.).

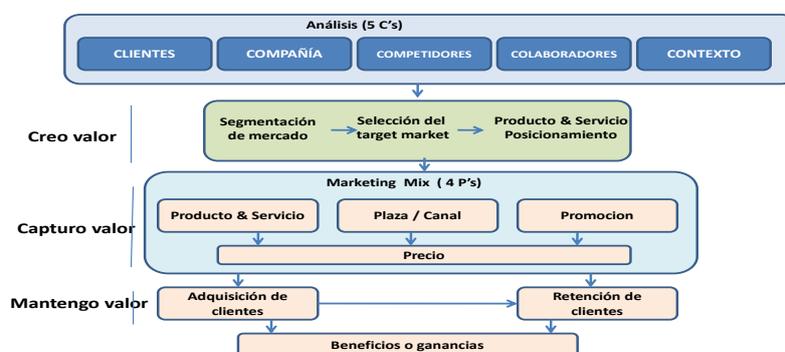
En 1988 el número de empresas estadounidenses que usaban el telemarketing se acercaba a las 180.000 y daba empleo a un millón de personas. En 1990 el número de empresas que utilizan el telemarketing se situaba en 250.000 y en 1992 se acercaba a las 500.000, alcanzando una cifra de negocio próxima a los 8.000 millones de dólares.

Actualmente el tele mercadeo o ventas por teléfono se ha convertido en una herramienta esencial para manejar de una manera más eficaz los objetivos previstos por la empresa, porque no solo utiliza la comunicación o el modelo de marketing directo para dar a conocer más pormenorizadamente el producto que está vendiendo, sino que también `permite conocer a los clientes o clientes potenciales sobre las necesidades que ellos para así poder crear métodos para poder llegar y satisfacer aquellas necesidades.

- Orientación a la producción.- en esta etapa el marketing no es explotado como una verdadera ventaja, es un marketing pasivo solo su enfoque está en la producción y en que por la calidad de su producción el producto debe venderse por sí solo.

- Orientación al producto.- en esta etapa que también tiene un enfoque de marketing pasivo, se cree en la innovación del producto, pero no se toma en cuenta las preferencias de los clientes, el cliente se deja guiar por la calidad que este tiene y representa en el mercado.
- Orientación a las ventas.- en este enfoque ya va de la mano con la competitividad en el mercado puesto que se busca llegar masificar las ventas por medio de promociones.
- Orientación al marketing.- en este enfoque el marketing brilla en todo su esplendor, puesto que se pretende que la oferta supere la demanda para así atraer el mayor número de ventas y así superar y liderar el mercado, se tiene un mejor contacto entre consumidor y el vendedor, es decir se trata de un enfoque de marketing activo.
- Orientación al marketing social.- en esta etapa se estudia a la sociedad en general para poder establecer las verdaderas necesidades que satisfagan no solo al individuo sino a la población en general como proveedores, consumidores, trabajadores, competidores etc. En este enfoque es justamente en donde el marketing se extiende en todos los sentidos.

### Ilustración 8 Proceso Esquemático del Marketing



**Fuente:** Tomado del libro de Principios de Marketing de Phillip Kotler

**Elaborado por:** Oscar Caina

Autores como Martin Armario, Lambin y Kotler acotan que “El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias pues los autores nunca se han puesto de acuerdo ni en la, fecha de su procedencia. En efecto, algunos autores basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad mismo.

Remontándonos en la historia, Rasulli (1988), describe como las actividades del marketing se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV, según él, los editores de libros del mercado ingles de aquella época tenían q buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing mix para ajustarse a las necesidades del mercado. Utilizando las variables del marketing estratégico como hoy en día, es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y los competidores.

### **La evolución del marketing**

Basados en el aumento de la oferta y la competencia, la Corporación ha tomado la decisión de escoger alternativas para la captación de nuevos clientes y así mismo atraer a los clientes que actualmente se encuentran desafiliados de la corporación utilizando esta herramienta de venta directa. Siendo el telemarketing un canal alternativo de comercialización con el cual se pretende innovar y fortalecernos con la utilización de este método, además aumentar las ventas del servicio que se da en la empresa y mejorar las ventas sustancialmente.

Los tres acontecimientos: globalización, adelantos tecnológicos y desregulación, evocan un sinfín de oportunidades. Como John Cardner observo hace muchos años: “Detrás de cada problema hay una oportunidad ingeniosamente disfrazada”.

## 2.2.2 ¿Qué son las Tecnologías de Información y Comunicación?

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) están presente empresarial y socialmente a todo nivel y se definen como la comunicación que realiza el emisor al receptor utilizando canales tecnológicos para transmitir la información, han tomado un papel fundamental en la estrategia de las compañías sin importan su tamaño o mercado ya que su función principal es generar valor a través de la cercanía con los clientes, prestar servicios, brindar soluciones, reducir tiempo de espera, movilizaciones y principalmente conocer lo que el cliente necesita.

La tecnología de la información facilita el procesamiento paralelo del trabajo mediante unidades organizacionales separadas que desempeñan el mismo trabajo y al mismo tiempo mejora la actitud de respuesta hacia el cliente (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

En las TIC, los mensajes son instrucciones y datos que se transmiten entre emisor y receptor (usuarios) por un canal digital (hardware), establecidos por un código (software) dentro de un contexto establecido por convenios internacionales (Suárez, 2010).

(Giner & Gil, 2004) Indica que las TIC convergen simultáneamente en:

- Poner al alcance de las personas enormes cantidades de información, prácticamente en el instante en que la información es producida.
- La información se transforma en una fuente limpia llena de conocimiento, disponible de ser compartida.
- El conocimiento se convierte en el motor que impulsa los procesos de creatividad e innovación.

### **2.2.3 ¿Qué es el Telemarketing?**

El telemarketing es aceptado en el mundo entero como una norma de hacer negocios y con los avances de la tecnología, no solo se estaría siguiendo las ventas por teléfono como herramienta principal del marketing, sino también mediante redes sociales que ya están en todos los hogares podrá conocer las necesidades de los clientes de una manera más explícita y al mismo tiempo se podrá llegar a los usuarios de una forma más rápida no solo con palabras vía telefónica sino también con imágenes que atraigan la mirada de los usuarios y que se detengan a recibir toda la información para clarificar sus ideas e influir en su decisión de compras.

El telemarketing se vuelve ventajoso y beneficioso por numerosas razones podemos mencionar que se reducen los costos se aumenta la productividad y se mejora la imagen externa de la Empresa, permitiendo ganar nuevos mercados lo esencial es la interacción con los clientes atendiendo sus expectativas y minimizando sus conflictos.

Con el avance de la tecnología día a día, la ciencia de la información pone a disposición de las Empresas, herramientas más poderosas y seguras para llevar a cabo sus operaciones para asegurar un éxito en todo el proceso empleado para llegar a un fin determinado como incrementar la ventas de sus productos, en este caso una empresa de servicio.

El telemercadeo es un medio de comunicación un canal de información, un espacio para la venta que inclusive se pone a la par con los medios de comunicación tan conocidos (radio y televisión).

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación, han cambiado los patrones de la comunicación. La red ha permitido que la comunicación rebase barreras económicas y culturales. La ventaja de la TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación), frente a los medios de comunicación

tradicionales, es poder emitir y recibir mensajes de forma instantánea, rápida y masiva (Álvarez, 2005).

La adopción de nuevas tecnologías ha pasado de ser una ventaja competitiva para las grandes empresas, a convertirse en una necesidad para cualquier empresa. De acuerdo a (Balado, 2005) indica que las TIC pueden generar los siguientes beneficios:

- El incremento del rendimiento de la empresa:
- El empleo de redes de ordenadores influye poderosamente en el fortalecimiento de la empresa:
- El empleo de las TIC se asocia con la capacidad de la empresa para adaptarse e innovar.
- El empleo de las TIC permite mejorar la productividad:

Es así como se desarrolló lo que hoy conocemos como Telemarketing, un término acuñado para definir la estrategia de mercado de una empresa a través del uso de tecnologías de la información.

#### **2.2.4 Definición del Marketing**

Rocha J. Paola en su investigación toma como referencia a Jeffrey I. Pope manifiesta que : “ el trabajo de un asesor ya no se limita únicamente a hacer la labor de ventas como antaño, sino que tiene la obligación de entender y ajustarse a las necesidades reales de sus clientes, asesorarlos y llevarlos de la mano sugiriéndoles la soluciones que correspondan”. (Jeffrey I. Pope, Icesi; Editorial Norma 1984 pág. 76).

Podemos decir que este autor realiza al menos 2 aportes importantes para este principio:

- 1) El primero y gran rasgo como principio de esta técnica es la propia explicitud publicitaria que resulta que tales manifiestos puedan ser reconocidas por el cliente. Es decir que la sola manifestación de publicidad puede tener un éxito propiamente publicitario. Es decir un

manifiesto publicitario está constituido por una variedad de mensajes distintos. El problema de las Empresas es que carecen de un análisis pormenorizado para ir encontrando los errores en secuencia que terminan debilitando las estructuras de la Empresa frente a la innovación y a los cambios que se van dando.

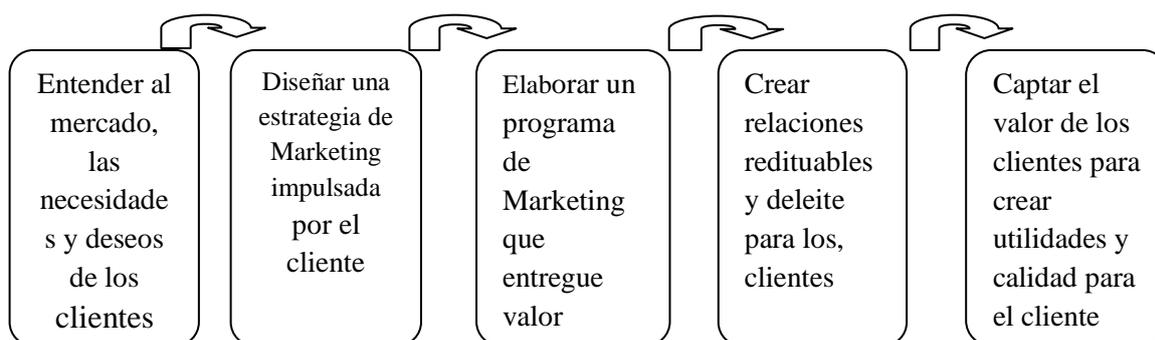
(kotler & Amstrong, 2008)

- 2) El segundo rasgo para Poppe I. es la naturaleza instrumental por las vigentes manifestaciones fenoménicas publicitarias las atribuye de manera espontanea creando un mecanismo de acción ideológicas, es decir crear un plan publicitario, inteligente y creativo sobre un determinado producto, haciéndolo atractivo para el cliente, este es uno de los mejores medios para atraer y obtener beneficios grandes para la Empresa. La finalidad instrumental especifica que cada uno de ellos persigue idéntica promoción de un mismo modelo social centrado en el consumo. Este fenómeno constituye una de las repercusiones de mayor trascendencia social que se desprenden de la actual vivencia inmediata de las manifestaciones asociadas a la publicidad.

Por otro lado para Jobber y Fahy (2006), el Marketing relacional es el proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y otros actores que participan en la relación.

Para Boone y Kurtz (2007), afirman que el Marketing Relacional se refiere al desarrollo crecimiento y, mantenimiento del largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con clientes, proveedores, empleados y otros socios para lograr beneficios mutuos. Ambas definiciones coinciden en que el propósito central del Marketing es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en el que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes.

### Ilustración 9 Modelo simple del proceso de Marketing.



**Fuente** (kotler & Amstrong, 2008)

**Creado por:** Oscar Caina

A partir de la segunda mitad del siglo XX aparecen sucesivas definiciones sobre la disciplina del Marketing (en especial de parte de la American Marketing Association, AMA), que nos ayuda a entender su evolución conceptual mediante el siguiente cuadro:

En la primera definición (según la AMA,1960) se centra fundamentalmente en la venta de productos, que ya han sido producidos, manteniéndose de este modo el énfasis sobre la relación del intercambio que relaciona a una parte compradora y una parte vendedora, concretamente la AMA define el Marketing como el desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante al consumidor(ama.1960)

Así se define el marketing como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos (ama,1985). Habla en términos evidentemente técnicos y hace énfasis sobre las herramientas básicas susceptibles de ser aplicadas por los responsables del Marketing.

### **2.2.5 Definición del Marketing en el siglo XXI**

Según Philip Kotler dirección del marketing, decimo cuarta edición, 2012, afirma que el marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. La dirección del marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación del valor superior para el cliente. Los especialistas en marketing tienen habilidad para administrar la demanda, buscan influir en su nivel en el tiempo oportuno y la composición de los bienes servicios y eventos experiencias y personas lugares y propiedades organización es información e ideas.

Hoy en día el marketing ha tomado giros imprevistos, la tecnología para este siglo ha obligado a que los especialistas en marketing opten por encontrar métodos que vayan de la mano con la tecnología, actualmente en economías tan distintas puesto que en economías que caracterizadas x la carestía de bienes y servicios los consumidores eran conformistas el grado de satisfacción a los clientes se media en una manera ínfima, en cambio en economías donde la población sea diversa y con criterios y formas de pensar diferentes , el mercado se extiende y surgirán ideas de parte de los especialistas en marketing para poder cumplir con las necesidades, tanto en bienes como en servicios, y poder competir en el mercado para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **2.3 Tipos de Marketing**

### **2.3.1 Marketing Estratégico**

Este tipo de marketing actúa para mediano y largo plazo, hace un estudio pormenorizado de la competencia y planifica procesos para llegar a una obtener resultados exitosos.

### **2.3.2 Marketing Operativo**

Este tipo de marketing estudia el Mercado y la vía de comunicación entre el producto y el consumidor haciendo que el consumidor se sienta entusiasmado y satisfaga sus necesidades de compra.

### **2.3.3 Marketing Interno**

Este tipo de marketing, tiene como fin capacitar al cuerpo de empleados y altos dirigentes dentro de la organización para que puedan transmitir la información de la manera más eficaz al consumidor.

Es decir busca la satisfacción completa de sus empleados, por ejemplo existen empresas que gastan más dinero en entrenamiento a sus empleados que en la misma publicidad, y esto le ha dado grandes resultados

### **2.3.4 Marketing Externo**

Es el marketing inverso al anterior puesto que sus objetivos se centran en establecer normas, parámetros y políticas de ventas.

### **2.3.5 Marketing de Compras**

Este tipo de marketing es más complejo y extenso en su programación ya que no solo analiza y estudia el comportamiento del consumidor, si no que antes de tomar una decisión se debe de pasar por una serie de procesos.

### **2.3.6 Marketing Social**

Este tipo de marketing está enfocado a empresas con preocupación en responsabilidad social involucrando a la sociedad, medio ambiente, administración y rentabilidad a través de su proceso de mercadeo. El Marketing social busca integrar la responsabilidad social corporativa (RSC) a la cadena de valor creando ventaja competitiva a largo plazo

La responsabilidad social corporativa o empresarial es el conjunto de acciones que las empresas toman en consideración para repercutir positivamente sobre la sociedad generando riqueza –utilidad- de manera consiente sobre el impacto del negocio a todo nivel de su cadena de valor.

El marketing social es parte del proceso de las empresas con cultura de responsabilidad social cuya acción puede darse en los siguientes enfoques:

### **Enfoque Ambiental**

- Rescate y protección de ecosistemas
- Optimización de recursos ambientales a través de productos o servicios eco eficientes.
- Conservación de flora y fauna.
- Campañas de reciclaje

### **Enfoque Cultural**

- Conservación, restauración de asentamientos arqueológicos.
- Reactivación del patrimonio cultural.
- Impulsar la cultura a través de eventos o charlas educativas.

### **Enfoque Social**

- Inclusión laboral a personas discapacitadas, con problemas intrafamiliares, etc.
- Becas de estudios a niños y jóvenes de bajos recursos.
- Mejoras a la calidad de vida de sus empleados y su entorno.
- Creación de plazas de trabajo mediante relaciones sostenibles (Gestión integral en comunidades cercanas a las compañías)

### **2.3.7 Marketing Holístico**

Se refiere a una integración del marketing generalizado, el estudio de todo, donde todo aporta con su granito de arena para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, todo hasta el más mínimo detalle es tomado en cuenta. Es el tipo de marketing utilizado en el siglo XXI.

### Ilustración 10 Dimensiones del marketing holístico



**Fuente:** (Kotler & Kelle, 2012)

**Elaborado por:** Oscar Caina

### 2.4 El Marketing en una empresa de servicios

Según Kotler 2012 pág. 33), afirma que los ingredientes claves del proceso en la dirección del marketing, son estrategias y planes creativos e intuitivos que puedan guiar las actividades del marketing. El desarrollo de una estrategia correcta del marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, y también mejorarla constantemente. Además se debe desarrollare estrategias para una variedad de productos y servicios en la organización.

La intangibilidad de los servicios vuelve más complejo al marketing es más fácil vender un producto que vender un servicio.

Para Richard L. Sandhusen, (2002) “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son

esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”. Según Lamb, Hair, Mc Daniel, (2002) “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (p.344)

## **2.5 Estrategias de un Plan de Marketing**

Las estrategias son el plan o pasos a seguir que dispone una empresa para llegar a la metas previstas, este plan debe ser llevado con mucha rigurosidad a fin de que pueda colocarse en el mercado al mismo nivel que la competencia o tal vez mas superarla .

En la Corporación casino de Tripulación de la Armada del Ecuador se busca crear una estrategia para posicionar el complejo en el mercado y tener el más alto grado de competitividad frente a la competencia.

Toda estrategia de marketing deberá estar enfocada en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existan en el mercado en donde se compite.

## **2.6 Características de los Servicios**

### **2.6.1 La Intangibilidad**

A menudo cada vez que se vende un producto el consumidor le da el visto bueno casi inmediatamente, no así a un servicio porque no se lo puede degustar o ver es decir no lo podemos tocar. Para que un servicio se vuelve atractivo al consumidor este debe de contar con promoción, publicidad, que den a notar las ventajas del servicio prestado.

### **2.6.2 La Inseparabilidad**

En esta característica los servicios se producen se venden y se consumen en un mismo tiempo esto ocurre con frecuencia por eso toma el nombre de inseparables, si una persona necesita tomar un café debe de existir una cafetería para poder consumir el café que le gusta, es decir existe una constante interacción entre el cliente y el proveedor.

### **2.6.3 La Variabilidad**

La calidad de los servicios depende de quien los presta, es decir los mismos empleados de una misma empresa pueden tener distinto nivel de atención al cliente, debido a factores externos o internos que afectan al empleado o incide en su estado de ánimo. Para evitar este inconveniente se debe de capacitar al personal y tratar de que todos presten la misma información sobre los servicios y con una actitud entusiasta, para crear confianza en el cliente.

### **2.6.4 La Imperdurabilidad**

En los servicios no podemos almacenar guardar o conservar el producto por ejemplo las horas y días que un técnico en computación no tiene clientes, no puede almacenar ese tiempo para emplearlos en otro momento. Esto no sucede cuando el servicio que se presta es muy apetecido por los consumidores. Todo esto tiene que ver con la estrategia de publicidad que se le dé al servicio .

## **2.8 Marketing Interactivo**

Philips Kotler 2014, afirma que, los canales más nuevos de crecimiento para comunicar y vender directamente a los consumidores son los electrónicos.

Internet ofrece a los especialistas en marketing y a los consumidores oportunidades para tener mucho más interacción e individualización. Pronto, pocos programas de marketing serán considerados completos sin un significativo online.

Continúa afirmando que entre las principales ventajas y desventajas del marketing interactivo: la variedad de opciones de comunicación online implica que las empresas puedan enviar mensajes adecuados para atraer consumidores al reflejar sus comportamientos e intereses especiales. Internet también es responsable de ello y sus efectos pueden rastrearse con facilidad al observar cuantos visitantes únicos entran a una página o anuncio. Cuanto tiempo pasan en ella y a donde se van después. Los especialistas en marketing pueden generar o acceder a comunidades online, invitando a los consumidores a participar y creando un activo de marketing de largo plazo en el proceso. La web ofrece la ventaja de la colocación contextual. Comprando anuncios en sitios relacionados con las ofertas del especialista en marketing. Los especialistas en marketing pueden colocar anuncios con base en palabras clave de los buscadores para llegar a las personas cuando en realidad ya han comenzado el proceso de compra. El uso de la Web también tiene sus desventajas. Los consumidores pueden filtrar la mayoría de los mensajes.

Otro riesgo es que los especialistas en marketing piensen que sus anuncios son más eficaces de lo son si se generan clics falsos por medio de sitios Web con software para ese fin, los anunciantes también pierden algo de control sobre sus manejos online misma que pueden ser víctimas de hackers o de vandalismo pero muchos sienten que las ventajas superan las desventajas. Y la Web atrae a especialistas en marketing de todo tipo. Los voceros de la empresa pionera en productos de belleza. Estee Lauder, quienes llegaron a afirmar que la compañía dependía de tres medios de comunicación para crear su negocio de cosméticos multimillonario: el teléfono, el telégrafo y contárselo a su mujer. Ahora tendrían que agregar a la Web el sitio oficial de la empresa describe productos nuevos y viejos, anuncia ofertas especiales y promociones, y ayuda a los clientes a encontrar una tienda en donde pueda comprar los

productos de Estee Lauder, los especialistas del marketing deben ir donde están los clientes, y cada vez mas ese lugar estará online. Los consumidores estadounidenses están en la Web más del 25% del tiempo total que dedican a los medios, sin embargo son los clientes quienes definen las reglas de participación.

## 2.9 Análisis del Mercado Meta

### 2.9.1 Macro Segmentación.

La macro segmentación del mercado son los enfoques externos observables del segmento en donde se quiere operar.

**Tabla 2 Características de la Macro segmentación**

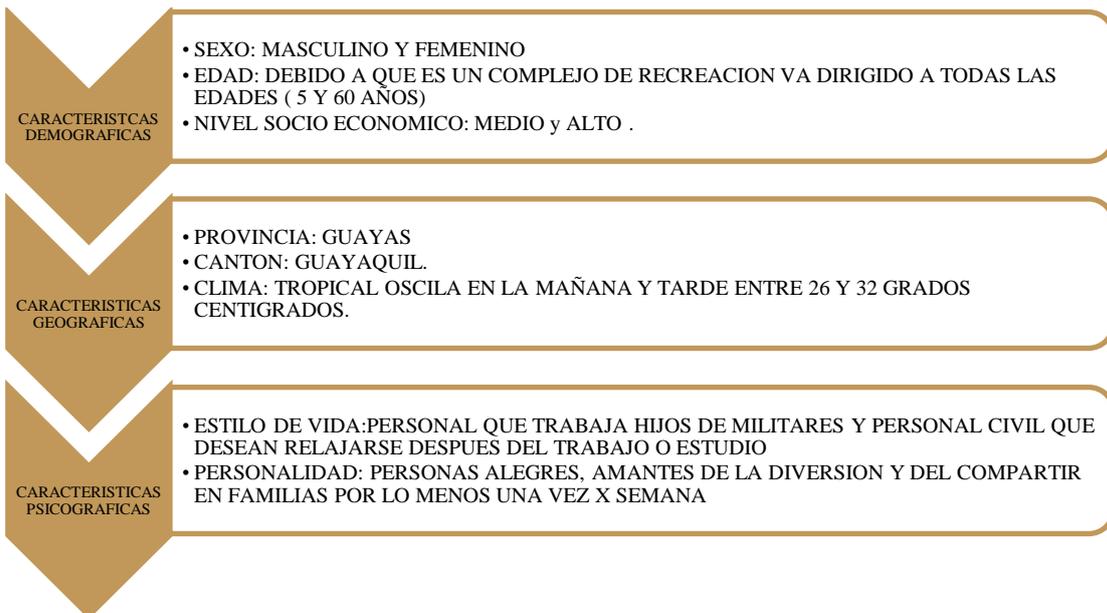


**Elaborado por:** Oscar Caina

### 2.9.2 Micro Segmentación.

La micro segmentación analiza el entorno interno del mercado meta en el que se busca desempeñarse valorando cada variable posible dentro de las características cercanas de los clientes.

**Tabla 3 Características de la Micro segmentación**



**Fuente.** Oscar Caina

### 2.10 Estrategias de Posicionamiento en el Mercado.

Para crear estrategia de mercado acorde a la naturaleza del negocio es fundamental el diagnostico empresarial a todo nivel de influencia para dicha empresa, el mencionado diagnostico son herramientas de las cuales se alcanza a conocer la situación actual tanto del mercado como del entorno macro que nos encontramos. Nos ayuda a orientarnos y tener una ubicación estratégica sobre lo que estamos haciendo vs lo que está haciendo la competencia, como se está desarrollando el mercado y como está la situación

socio-económica, ambiental, jurídica del país en el que estamos operando. Estas herramientas pueden ser: cinco fuerzas de Porter en el cual se logra evidenciar como se desenvuelve la industria y análisis Foda para diagnosticar como está la empresa objeto de la presente investigación.

El correcto análisis que se le pueda dar a la empresa tanto de entorno a nivel de país, mercado e industria y finalmente de nuestro negocio es relevante para conocer en que terreno se está pisando así también para conocer la causa raíz a problemas que se han presentado y el direccionamiento correcto de esfuerzos que se debe hacer.

### **2.10.1 Análisis Foda**

Se considera relevante para toda organización contar con un análisis de características del entorno en la que se desenvuelve la empresa así como la identificación de puntos de mejora interna que generen valor. Esta metodología de estudio encierra en un cuadrante las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se la conoce como matriz FODA.

#### **Factor externo**

##### **Oportunidades**

- Competencia desorganizada.
- Competencia poco agresiva.
- Publicidad de la competencia con poca difusión.
- Falta de un complejo de calidad y de variedad cerca de la ciudad.
- Un notable crecimiento de la demanda.
- Costos altos de parte de la competencia.

## **Amenazas**

- La inestabilidad política y social
- Falta de percepción de la sociedad a la facilidad y ventajas que ofrece este servicio.
- Expansión de centros de esparcimientos municipales.
- Crecimiento de sector inmobiliario y su propuesta de valor al implementar clubes sociales y recreacionales en las ciudadelas con alquileres gratuitos para residentes.
- Competencia cuenta con páginas web actualizadas y servicio de atención a clientes

## **Factor Interno**

### **Fortalezas**

- Exhaustivo control de calidad en el servicio
- Proveedores
- Atención personalizada
- Estructura organizacional técnicamente creada para dar servicios a los oficiales de las FF.AA. (Fuerzas Armadas) por lo que conoce las preferencias y necesidades de los
- Personal altamente entrenado
- Propuestas accesibles para el cliente
- Publicidad y promoción de los servicios
- Facilidad de pago al personal de socios
- Disponibilidad de la infraestructura del complejo para todo tipo de eventos sociales.

### **Debilidades**

- Carencia de personal para atención al cliente
- Falta de socialización de beneficios y atributos de sus servicios a los potenciales nuevos socios

- Falta de guardias en la entrada del complejo.
- Tener bajo presupuesto para publicidad.

## 2.11 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Kotler y Lane (2009), mencionaron que “Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores.

Este modelo de las cinco Fuerzas de Potter es utilizado por muchas organizaciones y Empresas como un instrumento clave para la elaboración de estrategias rigiéndose rigurosamente al ámbito externo.

**Ilustración 11 Modelo de Cinco Fuerzas Porter**



**Fuente:** Esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

**Elaboración:** Oscar Caina.

### **2.11.1 Rivalidad entre empresas competidoras.**

Basándonos en este problema podemos decir que al desafiliarse en forma voluntaria de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador ha conllevado a que los otros clubes de esparcimiento se planteen nuevas ideas innovadoras para atraer a este numeroso grupo de potenciales clientes, viendo la oportunidad de mejorar su posición en el mercado de alta competencia. RIVALIDAD ALTA

### **2.11.2 Poder de negociación de los clientes**

En las Empresas en donde existen pocos vendedores y pocos compradores, el poder de negociación de los compradores es igual al poder de negociación de los vendedores. Es decir que la poca oferta tiene como resultado poca demanda y por ende escaso o nula rentabilidad para la Empresa y el desarrollo social de la misma.

### **2.11.3 Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores van a ejercer poder de negociación sobre los participantes si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados.

### **2.11.4 Ingreso de nuevos competidores.**

Para el ingreso de un nuevo competidor, antes de ingresar a un mercado debe de hacer un estudio pormenorizado de la situación, es decir si obstáculos son muy altos o costosos o si las Empresas ya establecida tienen un plan de contingencia para superar a los nuevos competidores, de seguro el ingreso del

nuevo competidor será cada vez más remota. De esta manera se debe aprovechar que la Empresa ya establecida como la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador para fortalecerla en sus deficiencias y así impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

#### **2.11.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

Esta alternativa normalmente sigue una tendencia, mientras que en una empresa de servicios los competidores se concentran en brindar el mismo servicio entre ellos, otra empresa crea un nuevo servicio, claro, ligado a los servicios que brindan los competidores pero a la vez innovadores, con proyección tecnológica innovadora y que pueda ser capaz de sustituir los servicios el producto tradicional ya existente.

La Corporación se ha mantenido en competencia pese a la disminución de socios y a la baja rentabilidad en las ventas del servicio que ofrece menciona institución.

La corporación Casino de Tripulación de la Armada no dispone de estrategias publicitarias, por lo que ha sido un impedimento para poder ganar un nombre en el mercado y para posicionarse como líder en los servicios que ofrece con respecto a la competencia, esto afectado considerablemente a las ventas, los directivos han tenido que tomar decisiones para poder gestionar gastos operativos directos e indirectos, por lo cual no se ha puesto énfasis en las estrategias publicitarias que están a la vanguardia de la tecnología del siglo XXI.

La Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador, es una empresa al servicio de los militares en servicio activo, en servicio pasivo, y público en general, brindando servicios de piscinas, toboganes, salones de eventos para todo tipo de reunión social, pero debido a la falta de iniciativa para elaborar un plan publicitario que dé a conocer los servicios que brinda el

complejo, ha causado desafiliaciones de los socios y por lo consiguiente ha mermado las ventas de sus servicios en un mercado altamente competitivo.

Según la American Marketing Association el Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Iván Thompson (2010), es una idea filosófica que ayuda a encaminar los planes y acciones del Marketing por un determinado sendero. ¿Cuál es ese sendero? La satisfacción de necesidades y la obtención de beneficios.

## **2.12 Propósito de la Investigación.**

El propósito de la investigación es trabajar para desarrollar una propuesta estratégica que logre incrementar la rentabilidad en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador. El presente trabajo describe las técnicas de telemarketing propuestas a Casuil bajo objetivos que involucren a todos los niveles de la compañía para lograr la captación y retención de los socios.

Las técnicas de telemarketing que se ofertarán estarán sujetas a la propuesta de valor que se entregara a los clientes de Casuil y a su vez se medirá la actuación de Casuil desde cuatro perspectivas que se equilibran de manera sinérgica: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

## **2.13 Significancia de la Investigación**

Esta propuesta de proyecto beneficiara de forma directa a la corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador, porque por medio

del telemarketing o venta directa, dará a conocer al personal de socios y particulares todos los servicios que ofrece el complejo, y a su vez descubrir cuáles son los requerimientos de los clientes.

Con la práctica de la estrategia del telemarketing, también servirá para la captación de clientes potenciales los cuales serán atraídos al conocer los servicios que ofrece el complejo.

Lo que servirá para que la Administración de la corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador tengan elemento de juicio en cuanto a mejorar el departamento de publicidad y Mercadeo de la Empresa para llegar a niveles óptimos de aceptación en el consumidor.

## **2.14 Análisis Pes**

McCarthy clasifico varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla del marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamo cuatro P's de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

El marketing está compuesto por cuatro elementos o variables que les permiten a la empresa tomar una dirección segura para su actividad económica, partiendo de

Las necesidades de los consumidores. También se lo conoce como marketing mix, que es una mezcla de marketing, mezcla de mercadotecnia como se lo conoce en el mercado al mix comercial.

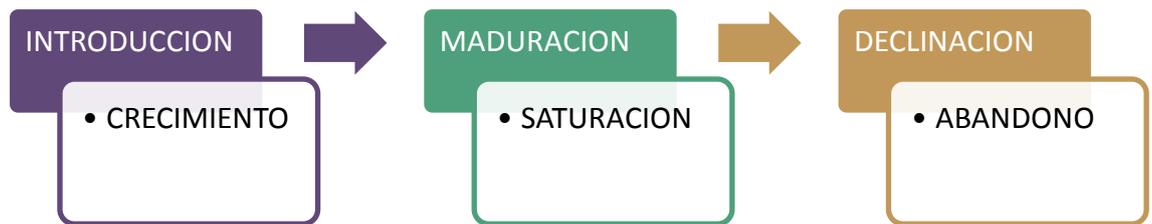
A continuación describiremos más detalladamente los componentes de esta mezcla del marketing:

### **2.14.1 El Producto / Servicio**

Una compañía ofrece el producto o el servicio o ambos a la vez para satisfacer las necesidades del consumidor de acuerdo al mercado en el que se desenvuelve

El ciclo de vida de un producto / servicio consta de seis etapas: Introducción, crecimiento, maduración, saturación, declinación y abandono.

### Ilustración 12 Etapas de un Producto o Servicio



**Elaborado por:** Oscar Caina.

#### 2.14.2 El Precio

Es el valor que se paga por la adquisición de un bien o servicio adquirido. De este factor depende mucho la decisión del comprador. En este sector la gente busca servicio de calidad a un precio atractivo. Los factores que influyen en el precio:

**Costos fijos.-** son aquellos costos que el complejo asume constantemente para el sostenimiento del mismo, no guarda relación con las ventas o con algún factor externo.

**Costos variables.-** guardan relación directa con los niveles de ventas del complejo; dependiendo de esta variable podrían los costos variar significativamente.

Una vez definido los costos totales es necesario crear un punto de equilibrio para determinar las pérdidas o utilidades de la empresa.

### **2.14.3 Plaza**

Es la forma mediante un estudio sistematizado de crear rutas para poder llegar al consumidor y competir en el mercado, generalmente la ruta que utiliza para llegar al consumidor son: distribución-canal-

La distribución.- es la manera como llevar el producto al consumidor.

El canal.- se involucran las personas que contactan a los consumidores o clientes.

### **2.14.4 Promoción**

Es el conjunto de procesos utilizados para lograr los objetivos específicos, la publicidad adquiere un valor importante y fundamental para poder llegar al posicionamiento en el mercado, los medios más utilizados son:

Periódico- revistas- radio- televisión-anuncio panorámica- internet-volantes.

## **2.15 Pregunta de la Investigación**

¿La estrategia del Telemarketing ayudara a la captación de clientes para mejorar la rentabilidad en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador?

## 2.16 Definición de términos y abreviaturas

Para comprensión del conocimiento plasmado en el presente documento se detallan una serie de terminologías usadas a lo largo del texto.

**Sistema.-** Conjunto de principios que rigen una materia, que son interdependientes y pueden tratarse como un conjunto.

**Estrategia.-** Es un plan general para usar todos los elementos del mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

**Balanced ScoreCard.-** Es un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades de negocio de la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de sus metas. Fue originado por los Dres. Robert Kaplan y David Norton como un marco de medición del desempeño que añade medidas estratégicas no financieras a las métricas financieras tradicionales para dar a los gerentes y ejecutivos una visión más equilibrada del desempeño de la organización

**Rentabilidad.-** Capacidad para generar renta, beneficio o ganancia. Está asociada a la obtención de ganancias a partir de cierta inversión.

**Incidencia.-** Suceso que sobreviene en el curso de un asunto o un negocio y tiene una relación directa con el mismo.

**Servicios.-** Es la actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible

**Comunicación.-** Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor.

**Captación.-** Es la canalización de recursos para la aplicación de inversiones de corto mediano y largo plazo.

**Cliente.-** Es la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio, el cliente por lo tanto puede ser un usuario (quien usa el servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

**Implementar.-** poner en funcionamiento o llevar a cabo un determinado propósito.

## **CAPITULO II**

### **3.1. Diagnostico actual del estado de la problemática**

#### **3.1.1 Antecedentes De La Corporación Casino De Tripulación de la Armada del Ecuador.**

La corporación casino de tripulación de la Armada del Ecuador, fue creada según disposición de el Sr. Comandante General de la Marina, mediante orden permanente No CDO 001 de fecha 21 de julio de 1969, subordinando en lo funcional y administrativo al Director de Bienestar de la Armada como Presidente nato del mismo (Corporación Casino de Tripulación de la Armada, 2014).

El Señor Presidente Constitucional de la Republica mediante acuerdo ministerial N° 1360, aprueba el estatuto de Corporación Casino de la Armada y se constituye con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con personería jurídica, patrimonio propio y tiempo de duración indefinida, una institución de Derecho Privado para Tripulantes de la Armada y sus asociados.

El inmueble compuesto por una edificación y un lote de terreno, ubicado en las calles 5 de Junio y Pino Roca en la ciudad sede donde actualmente funciona, fue adquirido mediante compra de la Armada Nacional a la Sra. Rosa Prado Dueñas de Vieens el 25 de julio de 1967, para dedicarlo al casino de Sub-oficiales y Sargentos de la Armada Nacional.

##### **3.1.1.1 Misión de Casuil**

Brindar estimulación y recreación a los socios navales, a sus dependientes y a personal civil, proporcionando ayudas económicas, préstamos y créditos; además de organizar y planificar actividades de carácter

social, cultural y deportivo para mantener en alto la mente y el espíritu del personal naval.

### **3.1.1.2 Visión Del Casuil**

Ser el centro de recreación Naval que permita dar al personal naval y sus dependientes, la asistencia social, cultural y deportiva, con alto grado de eficiencia y disciplina, en el lugar adecuado y en el momento oportuno, a través de una apropiada planificación en las diferentes áreas con el fin de lograr la Integración satisfactoria del personal naval y civil.

### **3.1.1.3 Objetivos**

Los objetivos de la Corporación Casino De Tripulación De La Armada son los siguientes:

#### **Objetivo general:**

Brindar bienestar y servicios a los socios, dependientes, familiares e invitados.

#### **Objetivos Específicos:**

- Ejercer el cumplimiento para el cual fue creado. De acuerdo al Estatuto en Vigencia y Reglamento General y demás reglamentos que se crearon.
- Mejorar continuamente el servicio ofrecido para el cual fue creado.
- Cuidar y mantener los equipos, infraestructura e instalaciones del CASUIL.

### **3.1.1.4 Servicios actuales que ofrece La Corporación Casino De Tripulante De la Armada**

En la Matriz Ubicada en la ciudad De Guayaquil, funciona el Edificio administrativo, cuenta con un área de piscinas, comedor, discotecas, sala de juegos, entre las más importantes.

Mientras que en el Club Campestre tiene un área de 252.000 metros cuadrados, se encuentra ubicado en el Km.10 ½ de la vía a la Puntilla-Samborondon; cuenta con 2 canchas de futbol de césped. 1 cancha de ecuavolley, un lago natural, vestidores, baños de área social y área de piscinas, parqueaderos y cerramientos construidos en un 100%.

### **3.1.1.5 Situación organizacional**

La Corporación Casino De Tripulación De La Armada cuenta con cuatro filiales y el Club Campestre del Cantón Samborondon.

Las cuatro filiales están dirigidas por Órganos administrativos y la Matriz ayuda mensualmente con el porcentaje de la cuota administrativa del número de Tripulantes acantonados en dichas plazas, estas filiales son las siguientes:

- Quito
- Manta
- Salinas esmeraldas
- Club Campestre de Samborondon

El gobierno y la administración de la Corporación Casino De Tripulación De La Armada, se ejerce por intermedio de los siguientes organismos.

- Asamblea General
- Directorio
- Comisión de Fiscalización
- Comisión de Control y Vigilancia

➤ Tribunal de Honor

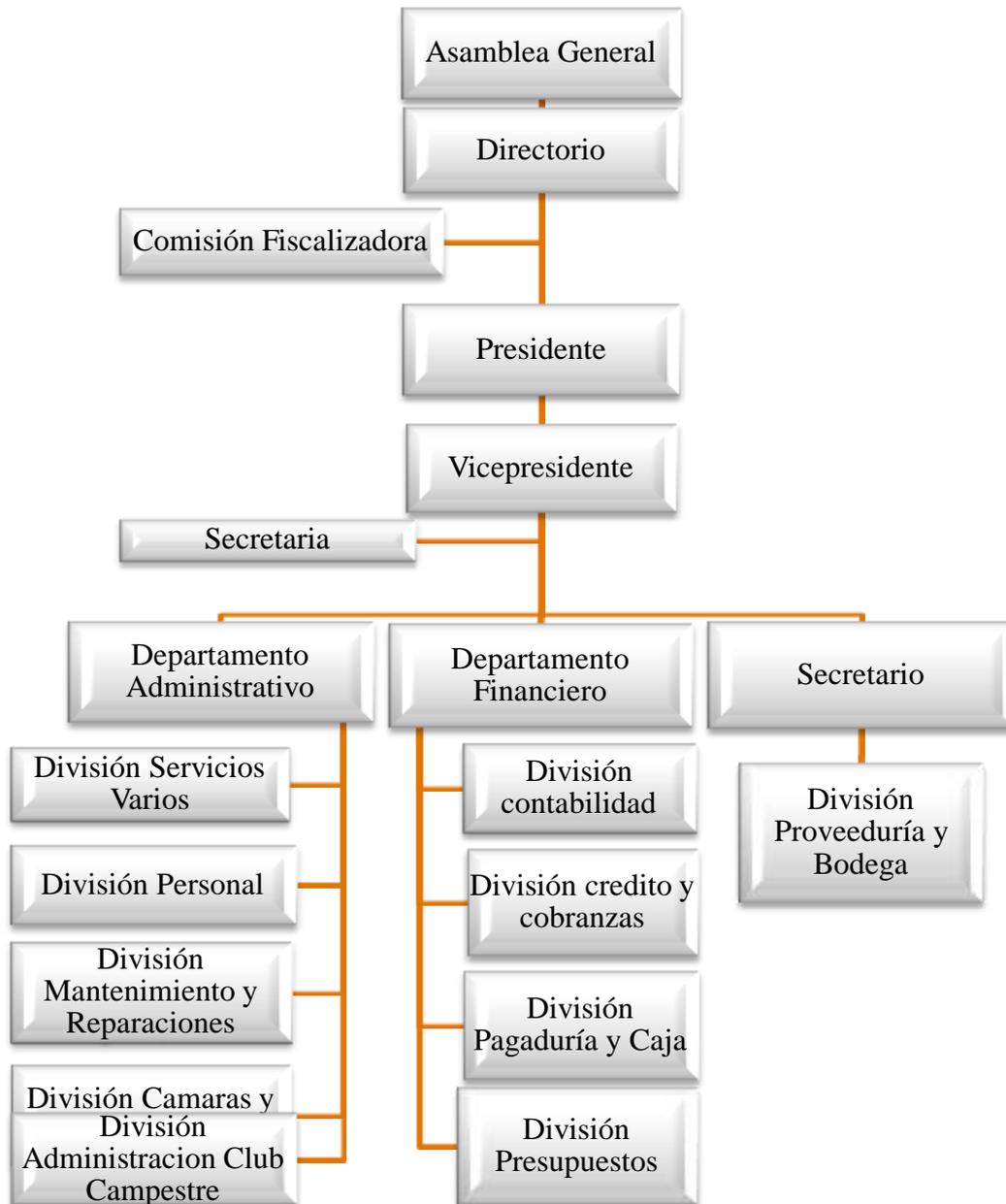
Así también su esquema organización está facultado por los siguientes estatutos (Anexo 2):

- La Asamblea General, es el máximo organismo de la Corporación y está compuesta por todos los socios activos que se encuentran en goce de sus derechos, con las atribuciones señaladas en los estatutos.
- El Directorio, que es el organismo ejecutor de la Asambleas Generales y de las suyas propias; cumple y hace cumplir sus Estatutos y sus Reglamentos.
- EL Presidente, será el Sr. Director de Bienestar de la Armada quien ejerce la representación legal de la Corporación.
- La Comisión Fiscalizadora, que tiene por objeto controlar la marcha financiera y administración de la Corporación y esta integrada por un presidente y dos Vocales elegidos por la Asamblea General.
- Comisiones de Control y Vigilancia, tiene por objeto el control administrativo funcional, del servicio de las instalaciones y el comportamiento de los socios como de los dependiente, invitados y público en general, esta comisión será nombrada en la Asamblea General de socios y está conformada por tres vocales principales, tres vocales alternos, en los Grados de Suboficial Mayor, Suboficial en servicio activo, un Suboficial en servicio pasivo, y un secretario sin derecho a voto.
- Tribunal de Honor, incurren los socios encargados de conocer y sancionar las faltas consideradas graves que suelen cometer los socios,, miembros directivos y demás miembros de los órganos Administrativos: será nombrada en la Asamblea General de socios, presidida por el Presidente de la Corporación y estará constituido por tres vocales principales y tres vocales alternos quienes duraran dos años en sus funciones, en los grados de Suboficial Mayor, suboficial en servicio activo, un Suboficial en servicio Pasivo, y un secretario sin derecho a voto.

## ORGANIGRAMA INTERNO

A continuación se muestra el organigrama interno en donde se detalla la jerarquía y composición departamental de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

**Ilustración 13 Organigrama Interno de Casuil**



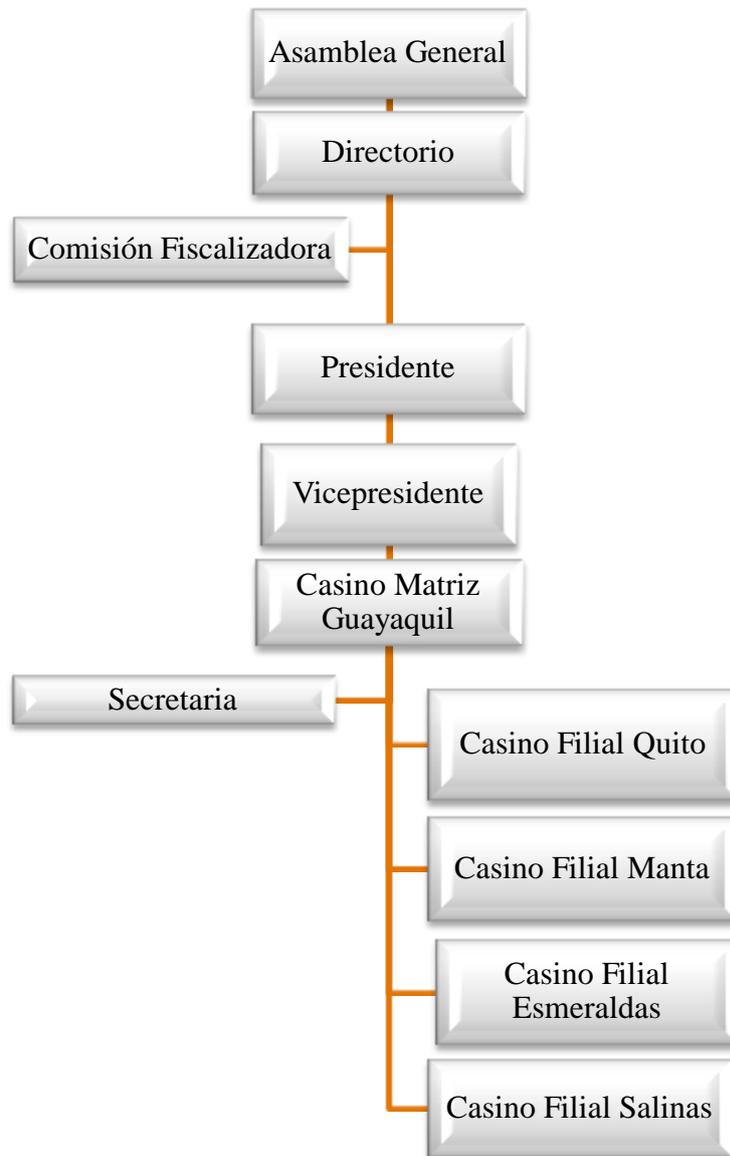
**Fuente:** Estatuto Reformado de la corporación Casino de Tripulación de la Armada.

**Elaborado por:** Oscar Caina

## **ORGANIGRAMA EXTERNO**

A continuación se muestra el organigrama expuesto de manera general para usuarios externos donde se observa las filiales que actualmente tiene la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

**Ilustración 14 Organigrama Externo de Casuil**



**Fuente:** Estatuto Reformado de la corporación Casino de Tripulación de la Armada.

**Elaborado por:** Oscar Caina

## **3.2 Técnicas de Instrumentos de Evaluación**

### **3.2.1 Observación**

Esta técnica la vamos a utilizar como una manera de conocer, describir de una manera más eficiente las características de las variables de la investigación. Estas variables se refieren al control del manejo de publicidad y promoción en la Corporación casino de Tripulación de la Armada.

### **3.2.2 Encuestas.**

La investigación presente de la encuesta a los socios de la Corporación casino de Tripulación de la Armada (CASUIL), así se podrá conocer diversos criterios de ellos acerca de la importancia que reviste un verdadero y encaminado plan de marketing para poder ofrecer los servicios que más impacto tienen en el los socios y poder descubrir las verdaderas necesidades de los clientes.

### **3.2.3 Entrevistas**

La presente investigación utilizara entrevistas, para conocer la opinión de las autoridades de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada, acerca de que es importante capacitar al personal que labora en el complejo sobre el plan estratégico de captación de clientes y asociados.

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1 Población

A continuación se describe el universo que conforma el personal administrativo como la población de socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada.

**Tabla 4 Detalle de la población de Socios de Casuil**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Jefe Financiero	1
Contador General	1
Jefe de División	2
Asistente Contables	5
Soporte técnico	1
Recursos humanos (publicidad y promoción)	2
Cajeros	4
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>16</b>
Socios actuales	5500
<b>TOTAL</b>	<b>5516</b>

**Fuente:** Corporación Casino de Tripulación de la Armada.

**Elaborado por:** Oscar Caina

#### 3.3.2 Muestra

Se define como muestra a la parte o porción de un todo o producto que permite conocer la calidad del mismo. A continuación se detalla estadísticamente

**n**= muestra

**N**= población 5516 socios

**(e)** = error máximo admisible 0.05

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

$$n = \frac{5516}{(0.05)^2(5516 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{5516}{(0.0025) (5515) + 1}$$

$$n = \frac{5516}{13,7875 + 1}$$

$$n = \frac{5516}{14,7875}$$

**n= 373 socios**

La muestra a considerar de la población nos dio como resultado una toma de 373 encuestas dirigidas a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada. De igual manera se estableció entrevistar a dos de los principales directivos de Casuil: El Vicepresidente y el Contador de Casuil.

### **3.4 Procedimiento Metodológico**

La información obtenida se la procesara de la siguiente manera:

- Aplicación y formulación de la encuesta que será de manera directa.
- Aplicación y formulación de la entrevista que será de manera directa.
- Análisis y procesamiento de la información, con base en el programa Microsoft Excel; etc.
- Interpretación de resultados

### **3.5 Recolección de información.**

Para saber cómo poder llegar a tener una idea más clara y consistente de los requerimientos de los socios e invitados nos hemos basado en la técnica de la encuesta (ver anexo 10), la encuesta es el método de investigación que permitirá obtener un marco de referencia para la identificación e causas y consecuencias del problema de desafiliación de socios de la Corporación.

### **3.6 Procesamiento de la Información**

Para poder cumplir de manera correcta la investigación y transmitir la información obtenida para un eficiente trabajo y plan estratégico de marketing hemos realizado los siguientes pasos:

- Recopilación de datos
- Tabla estadística
- Análisis de resultados

Para la tabulación de las encuestas se realizó los procedimientos siguientes:

- a) Se recopiló y clasificó la información obtenida de las encuestas
- b) Se ingresó tablas al programa Excel, de forma equitativa y ordenada
- c) Se obtuvo los porcentajes de los cuadros por cada pregunta de la encuesta
- d) Se interpretó los resultados obtenidos

#### **3.6.1 Tabulación y diagnóstico de la Encuesta**

Encuesta realizada a los señores socios en servicio activo de la Corporación Casino de Tripulación Armada del Ecuador a fin de conocer las verdaderas necesidades de los mismos (Anexo 4).

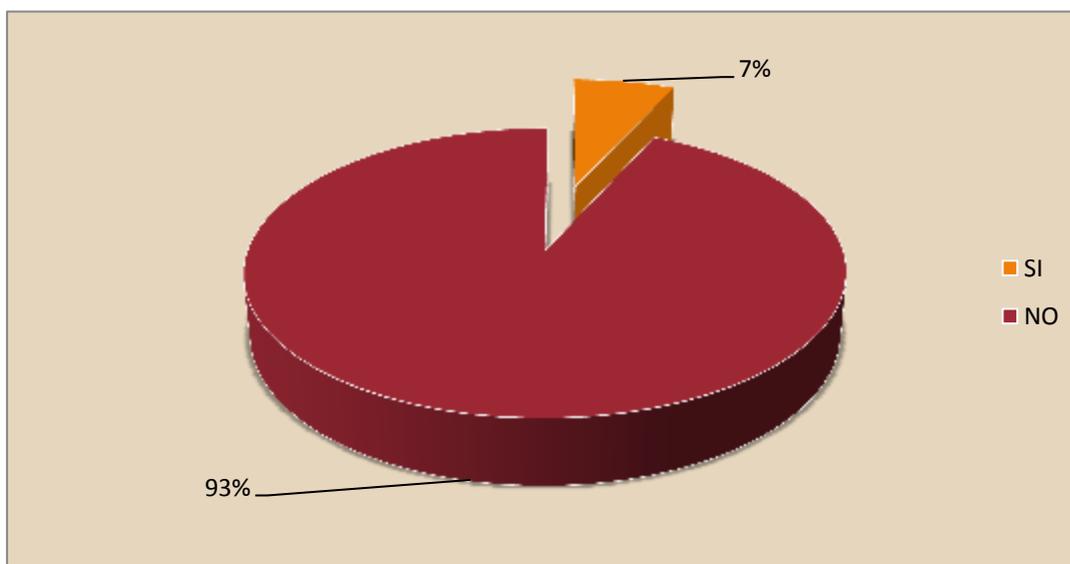
**1.- ¿Conoce claramente la visión, misión y objetivos de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Tabla 5 ¿Conoce claramente la visión, misión y objetivos de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	25	7%
NO	348	93%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

**Ilustración 15 Pregunta 1 de la Encuesta**



**Elaborado por:** Oscar Caina.

De acuerdo a los resultados de esta pregunta se observa que existe un desconocimiento casi total de la información básica de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador ya que el 93 % desconoce la visión, misión y objetivos de la Corporación, se recomienda a las autoridades de la Corporación difundir con énfasis y de manera adecuada estas tres bases filosóficas puesto que esto determina el para que porque y hacia dónde quiere llegar como meta la Empresa.

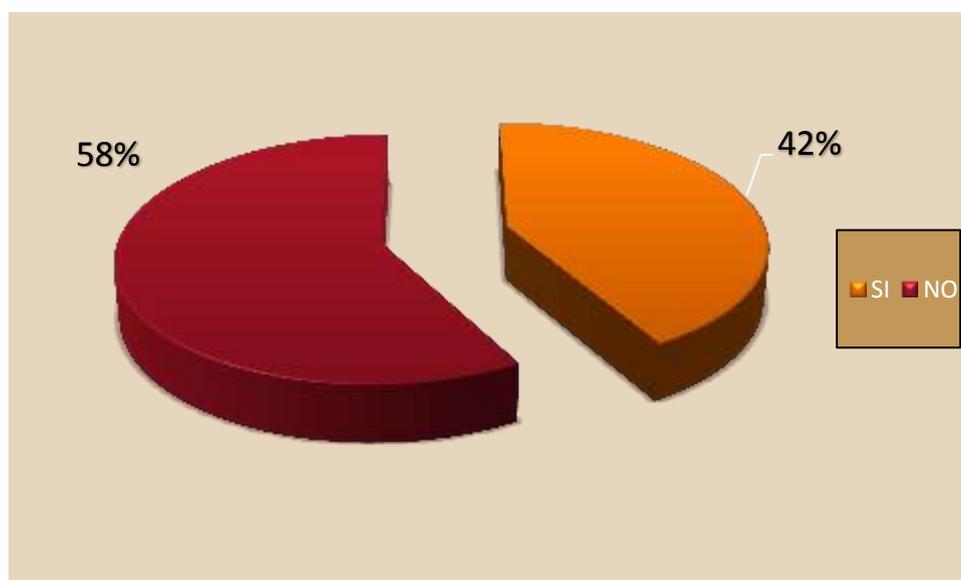
2.- En la comunidad, ¿Existe lugares donde puedan hacer actividades constante de acuerdo a sus capacidades como seres integrales, y sociales?

**Tabla 6** Pregunta dos de la encuesta

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	156	42%
NO	217	58%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Oscar Caina

**Ilustración 16** Pregunta dos de la encuesta



Elaborado por: Oscar Caina.

La información que obtenemos de esta pregunta es que el 42% cree que existen más lugares de recreación como parques municipales y piscinas comunitarias, y el 52% posee cierto grado de fidelidad a la Corporación. Por esta razón se pone de manifiesto a las autoridades de la Corporación que existe competencia fuerte en el mercado.

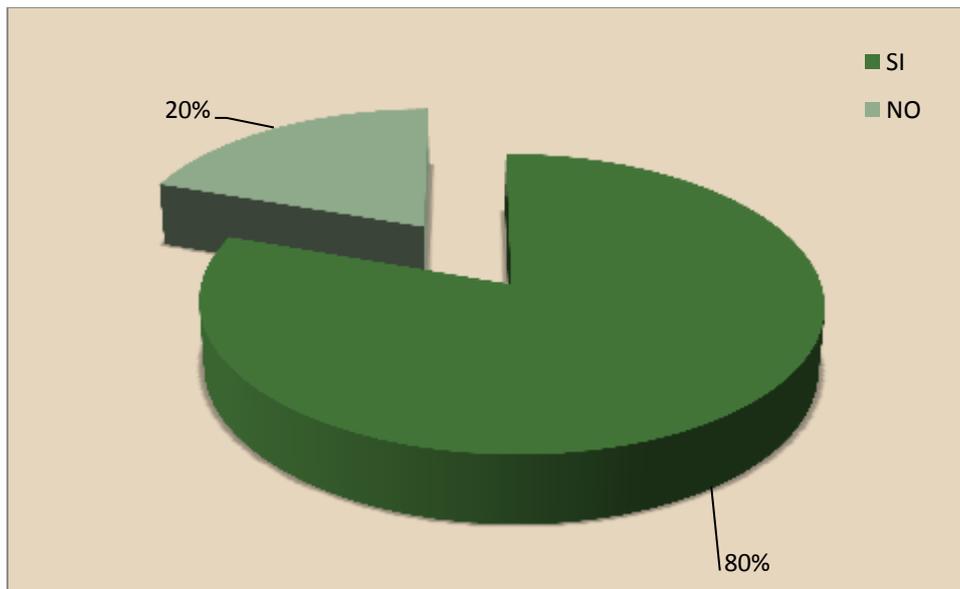
**3.- ¿Le gustaría asistir a un lugar recreativo y seguro con actividades para una vida Activa?**

**Tabla 7 Pregunta tres de la encuesta**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	300	80%
NO	73	20%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

**Ilustración 17 Pregunta tres de la encuesta**



**Elaborado por:** Oscar Caina.

Como podemos darnos cuenta en esta pregunta hay clientes potenciales que le gustaría asistir a complejos de recreación cerca de Guayaquil para no hacer extensos, existe la necesidad de impulsar los servicios que ofrece la Corporación para que así se pueda obtener beneficios mutuos.

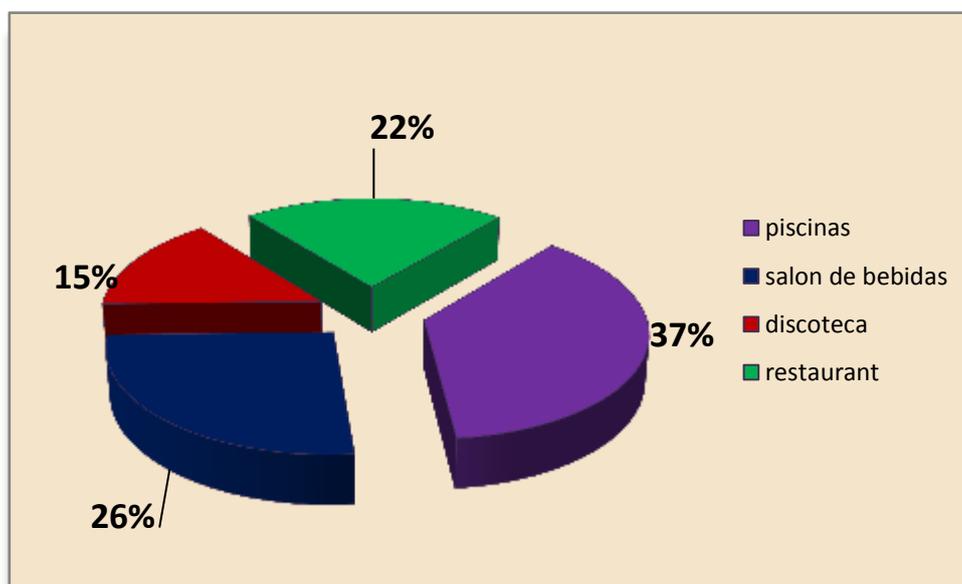
#### 4.- ¿Qué tipos de actividades que existe en el complejo le agradan más?

Tabla 8 Pregunta cuatro de la encuesta

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Restaurant	81	22%
Discoteca	55	15%
Piscina	139	37%
Salón de bebidas	98	26%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Oscar Caina

Ilustración 18 Pregunta cuatro de la encuesta



Elaborado por: Oscar Caina.

El resultado de esta pregunta de la encuesta nos da a entender que a la mayoría de los socios les resulta más atractivo el área de piscinas para disfrutar junto a su familia por lo que se recomienda crear alternativas para que las otros servicios también sean de atractivas, puesto que a muchos no les agrada el ambiente musical de la discoteca porque la considera desactualizada, solo el 22% conocen que existe un restaurant en el complejo de lunes a viernes, y el salón de bebidas resulta para muchos interesante por los bajos costos de las bebidas

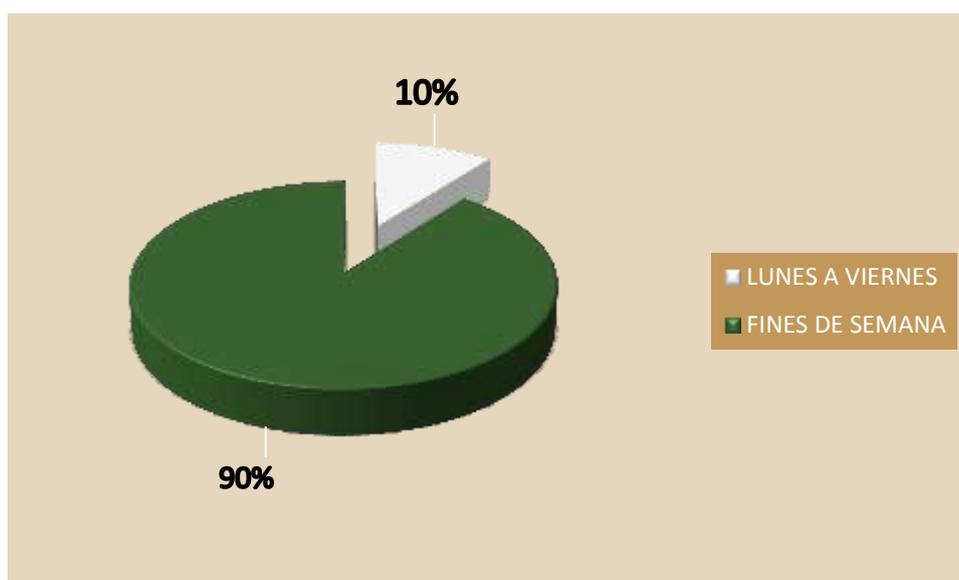
### 5.- ¿Qué día le gustaría las visitas al Complejo?

Tabla 9 Pregunta cinco de la encuesta

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
LUNES A VIERNES	39	10%
FINES DE SEMANA	334	90%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Oscar Caina

Ilustración 19 Pregunta cinco de la encuesta



Elaborado por: Oscar Caina.

En esta pregunta de la encuesta nos da como resultado y como información que los clientes solo el 10% conocen que los días hábiles si hay atención en el complejo y que le 90% prefiere asistir los fines de semana porque desconocía que los otros días también hay atención, se recomienda al departamento encargado de publicidad informar sobre los horarios de atención y promocionar los atractivos que tiene el complejo en los días normales.

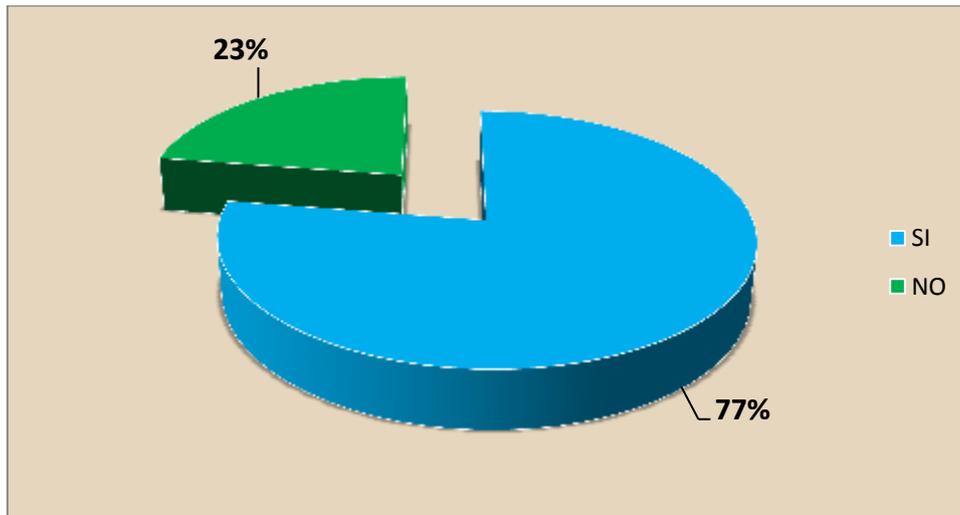
**6.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de un gimnasio para los visitantes del complejo?**

**Tabla 10 Pregunta seis de la encuesta**

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	289	77%
NO	84	23%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

**Ilustración 20 Pregunta seis de la encuesta**



**Elaborado por:** Oscar Caina.

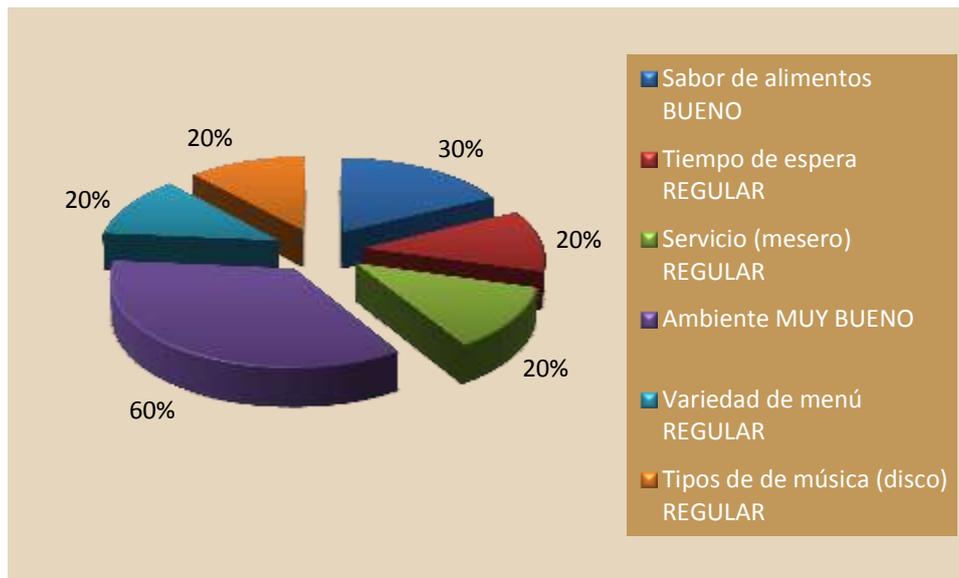
En esta pregunta el 77% de los encuestados creen que es una necesidad tener un gimnasio para ejercitarse y así representaría una atracción más para que las personas que asisten los gimnasios de la ciudad vean un motivo más para consumir los servicios que ofrece la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador.

**7.- Según su experiencia que ha tenido en este complejo, de su calificación a cada uno de los servicios que ofrece el Complejo.**

**Tabla 11 Pregunta siete de la encuesta**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor de alimentos	Bueno	30%
Tiempo de espera	Regular	20%
Servicio(mesero)	Regular	20%
Ambiente	Muy Bueno	60%
Variedad en el menú	Regular	20%
Música variada	Regular	20%
<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 21 Pregunta siete de la encuesta**



**Elaborado por:** Oscar Caina

Como podemos observar en esta recopilación de datos se hizo una serie de preguntas puntuales sobre los servicios más requeridos por los clientes en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada, y nos podemos dar cuenta que solo están satisfechos con el ambiente por lo que se recomienda a las autoridades capacitar al personal de atención al cliente para que mejorar estos servicios defectuosos.

### **3.6.2 Análisis e Interpretación de los resultados de las Entrevistas**

Se accedió a entrevistar, mediante solicitud (Anexo 5), a dos altos directivos de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada de los cuales pudimos obtener la siguiente información relevante para la presente reingeniería.

### **3.6.2.1 Entrevista realizada al Vicepresidente de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada**

Se realizó una entrevista escrita al Vicepresidente de Casuil para conocer en detalle su opinión referente al entorno actual de la Corporación y sus comentarios de mejoras a los procesos actuales (Anexo 6).

#### **Nombre, grado y cargo que ocupa dentro de CASUIL.**

**Respuesta:** Francisco Ernesto Molina Loor, Suboficial Primero.  
Vicepresidente de Casuil

- 1. ¿Desde cuándo se encuentra desempeñando el cargo de Vicepresidente de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** 23 de Mayo de 2014 según confirmación del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social)

- 2. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Brindar diversión a sus afiliados a través de actividades sociales, culturales y deportivas.

- 3. ¿Se realiza rendición de cuentas a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Si, a través de las Asambleas Ordinarias de Socios en febrero y agosto. Así también en asambleas extraordinarias organizadas según la necesidad.

4. **¿Qué servicios de los que ofrece Corporación Casino de Tripulación de la Armada se categorizan como elemento diferenciador del resto de clubes sociales?**

**Respuesta:** Brindar un ambiente de sano esparcimiento con personal calificado e instalaciones en sectores estratégicos.

5. **¿Cuáles son las principales deficiencias en el servicio brindado a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** No contar con los recursos suficientes para lograr la adquisición de implementos que mejoren las áreas de atención.

6. **¿Se aplican estrategias que retengan a los socios actuales o capten nuevos socios?**

**Respuesta:** Visitas a los espacios para informar los beneficios que se brindan

7. **¿Se conoce las necesidades de los socios o se incentiva a la participación de los mismos en ideas que contribuyan a mejoras en el servicio de Casuil?**

**Respuesta:** En la asamblea, se motiva a que participen y contribuyan con proyectos de mejora.

8. **¿Cuenta Casuil con evaluaciones de rentabilidad y estrategia como indicadores financieros o herramientas de gestión como el Balanced ScoreCard?**

**Respuesta:** Se abstuvo de responder alegando que es un tema para el departamento financiero.

9. **¿Consideraría importante implementar estrategias de telemarketing para mejorar la rentabilidad de Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Nos gustaría implementar en las áreas de atención al cliente.

10. **¿Se tendría mejoras en la rentabilidad de Casuil al implementar estrategias de Telemarketing y mediciones de gestión de resultados a través del tablero de mando integral?**

**Respuesta:** Suena interesante contar con esos incisos que ayuden a mejorar los ingresos.

11. **¿Qué recomendaciones Ud. haría al servicio que ofrece CASUIL que eviten la desafiliación de socios y la captación de nuevos afiliados?**

**Respuesta:** Abrir sistema que otorguen membrecías a familiares de los socios que no están cubiertos en el beneficio de ingreso gratis.

### **3. 6.2.2 Entrevista al Contador General de Casuil.**

Se realizó una entrevista personal con el Contador General de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada de la cual se recolecto la siguiente información (Anexo 7):

- 1. Nombre, grado y cargo que ocupa dentro de CASUIL.**

**Respuesta:** CPA. Enrique Mera Tigua

- 2. ¿Desde cuándo se encuentra desempeñando el cargo de Contador de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Desde el año 2009

- 3. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Las principales actividades que realiza la Corporación Casino de Tripulación de la Armada son:

Eventos sociales como carnaval, semana Santa, día de las madres, día del padre, día del socio en servicio pasivo, reencuentro naval, campeonato inter-repartos.

- 4. ¿De dónde provienen los fondos con los que cuenta la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Proviene de la cuota mensual del socio, la misma que se distribuye en cuota de administración, cuota de póliza de ayuda, fondo mortuario, nacimiento de hijos y cuota de construcción.

Adicional la autogestión que ayuda a la administración son los ingresos como: cobro de entradas a particulares, venta de comida, venta de bebidas, alquiler de locales para eventos, etc.

- 5. ¿Se realiza rendición de cuentas a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Desde luego que se rinde cuenta a los socios de Casuil mediante Asamblea General Ordinaria de Socios, dos veces al año.

**6. ¿Qué servicios de los que ofrece Corporación Casino de Tripulación de la Armada se categorizan como elemento diferenciador del resto de clubes sociales?**

**Respuesta:** Un punto muy importante que diferencia a los demás clubes es que la Corporación tiene los precios muy por debajo de la media del mercado.

**7 ¿Cuáles son las principales deficiencias en el servicio brindado a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Como mencioné en la pregunta anterior tiene los beneficios sociales a los socios tales como: fondo mortuario para hijos de hasta los 18 años, cónyuge, padres y del mismo socio también hay ayuda por nacimiento de hijos, incentivos a las socias como regalo por cumpleaños y por el día de las madres.

**8. ¿Se aplican estrategias que retengan a los socios actuales o capten nuevos socios?**

**Respuesta:** se podría decir que si, entre las estrategias que actualmente para mantener el socio es la realización de rifas de vehículos, línea blanca y otros accesorios.

**9. ¿Se conoce las necesidades de los socios o se incentiva a la participación de los mismos en ideas que contribuyan a mejoras en el servicio de Casuil?**

**Respuesta:** Pues realmente es muy difícil saber a ciencia cierta la necesidad de los socios vista que a criterio personal habría un sin número de necesidades que ellos desearían para el bienestar de sí mismo.

**10. ¿Cuenta Casuil con evaluaciones de rentabilidad y estrategia como indicadores financieros o herramientas de gestión como el Balanced ScoreCard?**

**Respuesta:** Pues realmente no.

**11. ¿Consideraría importante implementar estrategias de telemarketing para mejorar la rentabilidad de Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**Respuesta:** Sería una idea muy innovadora dependiente desde el punto de aplicación, con el objetivo de atraer al socio, sus dependientes y amigos.

**12. ¿Se tendría mejoras en la rentabilidad de Casuil al implementar estrategias de Telemarketing y mediciones de gestión de resultados a través del tablero de mando integral?**

**Respuesta:** Claro ya ha sido comprobado que los mecanismos de publicidad de un producto o servicio han dado resultados sorprendentes, eso sí siguiendo un proceso sistematizado.

**13. ¿Qué recomendaciones Ud. haría al servicio que ofrece CASUIL que eviten la desafiliación de socios y la captación de nuevos afiliados?**

**Respuesta:** Establecer algún tipo de comunicación directa con los socios para hacerles conocer los beneficios que muchos desconocen y así crear en ellos un alto nivel de confianza en la Corporación para crear un vinculo más estrecho con el cliente y la Corporación.

### **Observaciones a considerar en las entrevistas:**

Como resultado de las entrevistas realizadas se pudo observar la urgencia de crear ideas que ayuden a retener y captar nuevos socios. Pese a los beneficios, subsidios, servicios y calidad de las instalaciones ofertadas por Casuil, se refleja una clara desconexión entre la corporación y sus socios.

Así también se menciona la aplicación de incentivos para atraer socios (rifas, sorteos, olimpiadas, entre otros) que se tornan costosos y sin obtener crecimiento en la afiliación de socios o retención de los mismos. Ambos directivos coinciden en la necesidad de cambios urgentes en la estrategia que frenen la pérdida de socios.

Tanto el Contador como el Vicepresidente de la Corporación coinciden en que un tablero de mando integral y tecnología de la información es necesaria para mejorar la situación actual de Casuil.

### **3.6.3 Impacto de la problemática en los estados financieros de Casuil**

Para propósitos analíticos, la Corporación Casino de Tripulación de la Armada ha proporcionado sus estados financieros declarados ante las entidades reguladoras de los años 2013 y 2014 para ser evaluados y determinar mediante razones financieras los posibles impactos que la problemática objeto de este estudio está dejando en los resultados económicos de Casuil.

El presente diagnóstico financiero se lo realizará bajo dos esquemas:

#### **Análisis de tendencias:**

Se busca evidenciar las variaciones incrementales o decrecientes que haya tenido las cuentas contables en los periodos reportados.

Brindando un enfoque ético y comparativo de los principales impactos a los estados financieros de Casuil, es necesario determinar las diferencias

existentes en las cuentas contables en un periodo determinado respecto al otro con el objetivo de determinar el aumento, disminución o igualdad de las mismas.

Este análisis permite determinar variaciones absolutas (numéricas) y relativas (porcentuales) de los cuales para determinar la variación absoluta se realizó la resta entre el periodo 2014 y el año 2013. Para determinar la variación relativa, se aplicó regla de tres, dividiendo el periodo 2014 por el periodo 2013, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera:  $((P2014/P2013)-1)*100$ .

#### **Cálculo de razones financieras:**

Se pretende diagnosticar el impacto que tiene en el desempeño financiero la pérdida de socios en Casuil bajo los principales ratios de eficiencia, liquidez, financiamiento y rentabilidad de la empresa.

#### **3.6.3.1 Impacto en Estado de Resultados 2013 y 2014**

El estado de resultados o del resultado integral muestra el comportamiento de las cuentas contables de ingresos y gastos que dan como resultado la utilidad o pérdida en el ejercicio. Con la finalidad de evaluar desde la perspectiva financiera el impacto de la problemática estudiada en el presente trabajo, se detalla el enfoque que se dará a las cuentas claves de ingresos y egresos de los periodos 2013 y 2014 (anexo 8).

A continuación se muestra el análisis de variación horizontal absoluta representado numéricamente del estado de resultados de Casuil de manera monetaria y variación horizontal relativa reflejado en valor porcentual comparando los años 2013 y 2014 respectivamente.

**Tabla 12 Estados de Resultados Casuil años 2013 y 2014**

Cuentas	2013	2014	Variacion Absoluta en US Dólares	Variacion Relativa Porcentual
<b>VENTAS</b>				
Ingresos por Ventas	557.695,96	677.834,85	↑ 120.138,89	22%
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>433.503,30</b>	<b>516.598,12</b>	<b>↑ 83.094,82</b>	<b>19%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>124.192,66</b>	<b>161.236,73</b>	<b>↑ 37.044,07</b>	<b>30%</b>
<b>(+) OTROS INGRESOS</b>				
Ingresos Operacionales	173.637,64	235.808,46	↑ 62.170,82	36%
Ingreso cuota Administrativa	454.273,01	375.110,86	↓ (79.162,15)	-17%
Ingreso por Donaciones	7.698,05	18.214,62	↑ 10.516,57	137%
Ingresos Financieros	142.389,85	153.791,69	↑ 11.401,84	8%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>777.998,55</b>	<b>782.925,63</b>	<b>↑ 4.927,08</b>	<b>1%</b>
<b>(-) GASTOS</b>				
Gastos en el Personal	605.389,29	700.349,86	↑ 94.960,57	16%
Gastos Servicios	171.907,58	192.281,40	↑ 20.373,82	12%
Gastos de Materiales	45.604,89	55.023,41	↑ 9.418,52	21%
Gastos de Bienes Muebles	480,18	6.047,81	↑ 5.567,63	12%
Gastos de Depreciacion	73.583,79	69.891,57	↓ (3.692,22)	-5%
Gastos de Mantenimiento y Reparacion de Edific	57.017,18	42.284,29	↓ (14.732,89)	-26%
Gastos de cuentas incobrables	862,35	436,00	↓ (426,35)	-49%
Gastos Financieros	7.025,41	6.745,30	↓ (280,11)	-4%
Gastos No Operacionales	8.049,10	-	↓ (8.049,10)	-100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>969.919,77</b>	<b>1.073.059,64</b>	<b>↑ 103.139,87</b>	<b>11%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(67.728,56)</b>	<b>(128.897,28)</b>	<b>↓ (61.168,72)</b>	<b>90%</b>
<b>FONDO PARA CONSTRUCCIONES</b>				
Ingreso Proyecto de Construcciones	-	180.611,11	↑ 180.611,11	100%
(-) Gasto Proyecto de construcciones	-	13.888,00	↑ 13.888,00	100%
<b>TOTAL FONDO PARA CONSTRUCCIONES</b>	<b>-</b>	<b>166.723,11</b>	<b>↑ 166.723,11</b>	<b>100%</b>
<b>EXCEDENTRES ANTES DE BENEFICIOS SOC</b>	<b>(67.728,56)</b>	<b>37.825,83</b>	<b>↑ 105.554,39</b>	<b>156%</b>
<b>Ingresos y Egresos de Beneficios Sociales</b>				
(+) Ingreso Poliza	-	229.883,17	↑ 229.883,17	100%
(-) Solicitud de Polizas de ayuda presentadas	-	241.488,87	↑ 241.488,87	100%
<b>(=) Por financiar para Pago de Poliza de Ayuda</b>	<b>-</b>	<b>(11.605,70)</b>	<b>↓ (11.605,70)</b>	<b>0%</b>
(+) Ingreso Fondo Mortuorio	-	240.831,27	↑ 240.831,27	100%
(-) Solicitud de Fondo Mortuorio Presentado	-	185.286,49	↑ 185.286,49	100%
<b>(=) Excedente del Fondo Mortuorio</b>	<b>-</b>	<b>55.544,78</b>	<b>↑ 55.544,78</b>	<b>100%</b>
(+) Ingreso por Nacimiento de Hijos	-	60.200,82	↑ 60.200,82	100%
(-)Solicitud de Ayuda Nacimiento Hijos	-	19.447,56	↑ 19.447,56	100%
<b>(=) Excedente en ayuda Nacimiento Hijos</b>	<b>-</b>	<b>40.753,26</b>	<b>↑ 40.753,26</b>	<b>100%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>(67.728,56)</b>	<b>122.518,17</b>	<b>↑ 190.246,73</b>	<b>281%</b>

**Fuente:** Estados financieros de Casuil 2014 y 2013

**Elaborado por:** Oscar Caina

### **3.6.3.2 Impacto en Balance General 2013 y 2014**

A través del Balance general se analizará los impactos en cuentas contables claves que presenta Casuil dada la disminución de socios progresiva que ha tenido. Desde la óptica financiera, el presente análisis de variación nos permitirá observar en base a los registros proporcionados lo siguiente (Anexo 9):

#### **Cuentas contables del Activo:**

- Comportamiento del efectivo y sus equivalentes así como afectaciones de las cuentas del estado de resultados en saldos bancarios
- Análisis de la recuperación de los créditos otorgados reflejados en las cuentas por cobrar
- Evaluación de las cuentas de inventario y su rotación.
- Valoración de activos fijos

#### **Cuentas contables del Pasivo:**

- Pago a proveedores y su rotación
- Análisis de otras deudas y posibles apalancamientos financieros

#### **Cuentas contables del Patrimonio:**

- Evaluación de la rentabilidad patrimonial
- Evaluación del apalancamiento de los activos sobre el capital.

A continuación se muestra el análisis de variaciones del balance general clasificado de Casuil de manera monetaria y porcentual comparando los años 2013 y 2014 respectivamente.

**Tabla 13 Balance General Casuil años 2013 y 2014**

Cuentas	2013	2014	Variacion Absoluta en US Dólares	Variacion Relativa Porcentual
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.259.884,34</b>	<b>1.530.142,41</b>	<b>↑</b>	21%
Caja	615,00	11.806,92	↑	18,20%
Caja Chica	1.000,00		↓	-100%
Bancos	539.761,83	430.997,22	↓	-20%
Cuentas por Cobrar Fondos Ordinarios	135.161,61	440.056,64	↑	226%
Cuentas por Cobrar Funcionarios empleados	-	597,00	↑	100%
Prestamos	470.058,33	506.310,98	↑	8%
Provision para Cuentas Incobrables	(9.559,39)	(9.995,39)	↓	5%
Inventarios para la Venta	25.744,05	19.449,35	↓	-24%
Inventario para Consumo Interno	95.836,91	129.108,19	↑	35%
Anticipo Contractuales	1.266,00	1.811,50	↑	43%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1.439.516,04</b>	<b>1.383.165,31</b>	<b>↓</b>	<b>-4%</b>
Muebles y Equipos de uso general	417.416,35	430.350,05	↑	3%
Vehiculos	78.886,58	79.493,72	↑	1%
Edificios	1.018.246,88	1.018.246,88	⇒	0%
Depreciacion Acumulada de Muebles y equipos	(214.826,86)	(284.718,43)	↓	33%
Terrenos	105.383,82	105.383,82	⇒	0%
Otras Construcciones	34.409,27	34.409,27	⇒	0%
<b>Otros Activos</b>	<b>2.841,66</b>	<b>2.282,25</b>	<b>↓</b>	<b>-20%</b>
Cargos Diferidos	1.115,03	-	↓	-100%
Inversiones Financieras a Largo Plazo	1.726,63	2.282,25	↑	32%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.702.242,04</b>	<b>2.915.589,97</b>	<b>↑</b>	<b>8%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>282.311,55</b>	<b>395.583,97</b>	<b>↑</b>	<b>40%</b>
Fondos de Terceros	19.684,22	31.085,10	↑	58%
Cuentas por Pagar	117.564,82	205.058,41	↑	74%
Provisiones por Pagar	143.665,21	158.043,16	↑	10%
Garantias recibidas	1.397,30	1.397,30	⇒	0%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>123.089,27</b>	<b>123.771,67</b>	<b>↑</b>	<b>1%</b>
Creditos Diferidos	123.089,27	123.771,67	↑	1%
<b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>	<b>2.296.841,22</b>	<b>2.396.234,33</b>	<b>↑</b>	<b>4%</b>
Reservas	2.950.841,21	2.929.091,18	↓	-1%
Resultado del Ejercicio	(67.728,56)	122.518,17	↑	-281%
Excedente de Beneficio	-	251.415,45	↑	
Deficit Operacional	(67.728,56)	(128.897,28)	↓	90%
Resultado de Años Anteriores	(586.271,43)	(655.375,02)	↓	12%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.702.242,04</b>	<b>2.915.589,97</b>	<b>↑</b>	<b>8%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Casuil años 2014 y 2013.

**Elaborado por:** Oscar Caina

### 3.6.3.3 Razones Financieras sobre los Estados Financieros de Casuil

Para analizar los estados financieros proporcionados se ha ejecutado los principales indicadores financieros que nos brindarán un diagnóstico de la situación contable de los años 2013 y 2014 de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada

**Tabla 14 Razones Financieras sobre los Estados Financieros de Casuil**

Tipo	Nombre	Fórmula	Año 2013	Año 2014	Medición
Razones de Liquidez	Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4,46	3,87	Veces al año
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente}- \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4,03	3,49	Veces al año
Razones de endeudamiento	Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	15%	18%	Porcentaje
Razones de ejecución	Rotacion de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	0,21	0,23	Veces al año
	Periodo de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$	0,24	0,65	Veces al año
	Periodo de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}}$	0,27	0,40	Veces al año
Razones de Rentabilidad	ROA (Rendimiento sobre los Activos)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	-3%	4%	Porcentaje
	ROE (Rendimiento sobre el Capital)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	-3%	5%	Porcentaje

**Elaborado por:** Oscar Caina

### 3.7 Interpretación de los resultados del diagnóstico financiero.

La interpretación de los resultados del diagnóstico financiero se hará en base a los documentos analizados y la metodología aplicada:

- Observaciones del análisis de variación de estado de resultados
- Observaciones del análisis de variación de balance general
- Análisis de los indicadores financieros según su naturaleza.

### **Observaciones del Análisis de Variación en Estado de Resultados comparado años 2013 y 2014.**

El estado de resultados de Casuil para los años 2013 y 2014 presentan las siguientes variaciones a considerar:

- Aumento en el año 2014 de las ventas de Casuil en un 22% que incide de manera natural en un incremento en el costo de ventas del 19%
- El aumento en los ingresos y costo operativos de Casuil en el 2014 generan una utilidad bruta en ventas con aumento de \$ 37044,07 en comparación al año 2013.
- Otros ingresos operacionales con ligero aumento de 1% en comparación al año 2013.
- En cuentas de gastos tanto operacionales como no operacionales se refleja un incremento del 11% en el 2014 causado principalmente por los incrementos del 16% de gastos de personal y gastos de servicios en un 12%
- Se refleja un aumento de la pérdida operacional de 90% en comparación al 2013.
- El Contador de Casuil mencionó que los fondos de construcciones, beneficios sociales, pólizas de mortuoria y ayuda monetaria por nacimiento se reflejan de manera separada de los ingresos y gastos operacionales por razones de presentación para junta de socios. Esta justificación se da debido a que la cuenta ventas refleja los ingresos generados por el alquiler de las instalaciones de los clubes de la corporación. Para los fines analísticos se los represento como variación del 100% ya que en el 2013 no se reflejan movimientos contables en estas cuentas.

- Pérdida operativa en los años 2013 y 2014: Esto incide principalmente por el incremento en gastos operativos y el elevado costo de ventas. Al ser una compañía de servicios el costo de ventas va en función del precio ofertado por el servicio.

### **Observaciones del Análisis de Variación en Balance General comparado años 2013 y 2014.**

El análisis de variación muestra los siguientes impactos en las cuentas contables de balance:

#### **Cuentas contables del Activo:**

- Aumento en la disponibilidad del efectivo para el año 2014 en un 81%
- Disminución de \$108.764 en cuentas bancarias de Casuil equivalentes a un 80% del valor consignado en el 2013.
- Aumento en cuentas por cobrar en un 300% con respecto al 2013.
- Disminución del inventario de artículos para la venta en un 24% y aumento en el inventario para consumo interno por \$ 33.371.
- Disminución general de los activos fijos en un 4% dado por el incremento gradual de la depreciación de activos. No se evidencia cambios significativos que denoten mayor observación.

#### **Cuentas contables del Pasivo:**

- Aumento en las cuentas de pasivo corriente, se observa incrementos en fondos de terceros por 58%, cuentas por pagar en un 74% y provisiones por cancelar en un 10% con respecto al año anterior.
- No hay variaciones significativas en otros pasivos.

#### **Cuentas contables del Patrimonio:**

- Disminución en un 9% de las reservas de capital.
- En el año 2014 se puede observar que la empresa genero utilidad y pudo reponerse de la perdida en el ejercicio 2013.

### Razones de Liquidez:

- **Índice de Liquidez:** Por cada dólar que Casuil adeudaba en el 2013, la compañía tenía cubierta esa deuda en 4.46 veces sin embargo, en el 2014 se observa una disminución de dicha solvencia a 3.87 veces de respaldo. Se interpreta que Casuil tiene la solvencia suficiente para respaldar las obligaciones contraídas.
- **Prueba ácida:** La prueba ácida no solo demuestra la liquidez que tiene Casuil sino denota que el respaldo de sus obligaciones son con activos líquidos<sup>2</sup>. Al igual que el anterior ratio, evidencia una disminución de liquidez a 3,49 veces para el 2014.

### Razones de Endeudamiento:

- **Índice de endeudamiento:** Este indicador representa el porcentaje de activos totales que han sido apalancados o financiados con recursos de terceros. Se observa que Casuil aumento el apalancamiento de sus activos con recursos de acreedores. Así también se observa que no existe apalancamiento financiero es decir, Casuil no ha necesitado financiar sus activos con préstamos bancarios lo que se define analíticamente que su endeudamiento es eficiente.

### Razones de Ejecución:

- **Rotación de Activos:** Este indicador mide la eficiencia en la administración de los activos de Casuil. Los resultados indican que Casuil mejoró la rotación de activos pero resulta deficiente la gestión actual de sus activos para generar ventas.
- **Rentabilización de los Activos:** En los indicadores financieros se evidencio que los activos eran poco eficientes en comparación a las ventas que estos generaban. Este ratio demostró claramente que los

---

<sup>2</sup> Activos líquidos se denominan a aquellas cuentas con facilidad de conversión a efectivo incluyen las cuentas contables de caja, bancos y cuentas por cobrar.

activos de Casuil se encuentran ociosos y necesitan ser potencializados con estrategias de crecimiento.

## **CAPITULO III**

### **La Propuesta**

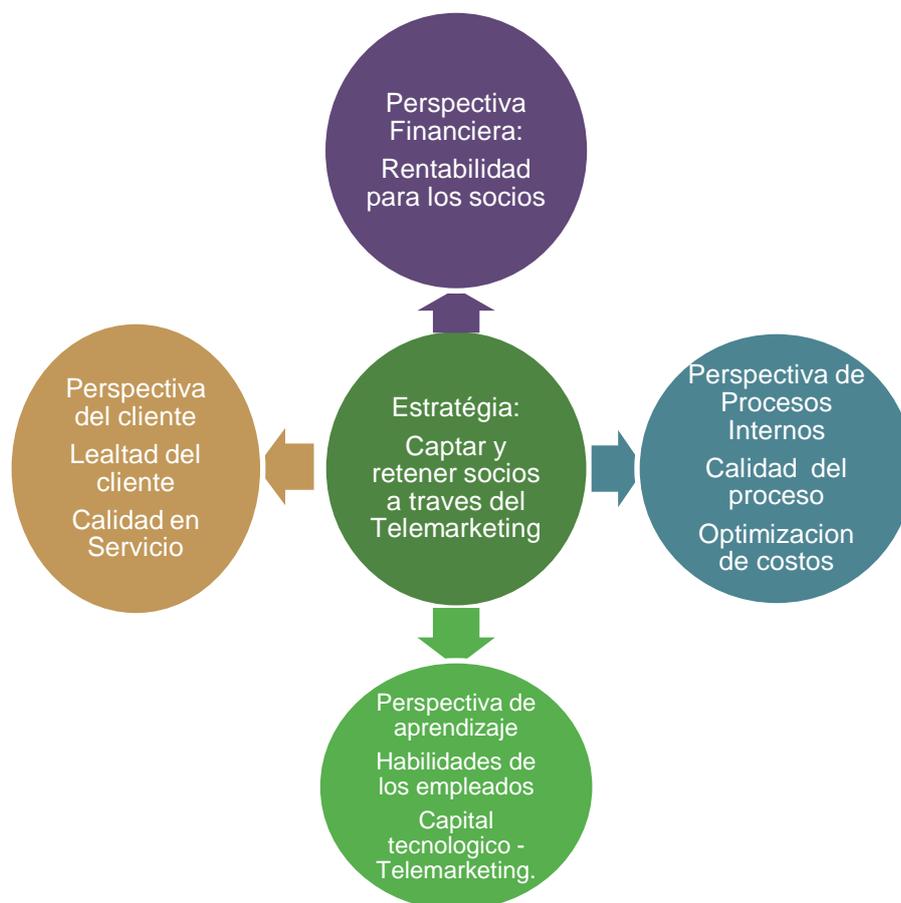
La propuesta a la problemática planteada es crear una oferta de valor atractiva para los socios a través de Técnicas de Telemarketing que ayuden a mejorar la rentabilidad de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada. Sin embargo, para que estas técnicas logren su propósito es necesario tener un modelo de gestión basado que permita ver de manera integral la estrategia de Casuil. Dicho modelo de gestión denominado Balanced ScoreCard se incorporara las técnicas de telemarketing ofertadas a la Corporación alineando las perspectivas de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento del talento humano para lograr sus perspectivas financieras, clientes y mercado.

#### **4.1. Perspectivas estratégicas a través del Marketing.**

El modelo de gestión que se propone busca integrar cuatro perspectivas imprescindibles para mejorar la rentabilidad de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada y que la misma sea sostenible en el tiempo. Estas perspectivas involucran finanzas, clientes y mercado, procesos internos, formación y crecimiento del talento humano.

Estas cuatro perspectivas están enlazadas a las técnicas de telemarketing que surgen como propuesta de valor para la Corporación Casino de Tripulación de la Armada. Dicha propuesta de valor surge como estrategia para retener y captar nuevos socios en Casuil y potencializar sus recursos físicos y capital humano en generar servicio al cliente.

**Ilustración 22 Cuadro de Mando Integral Basado en la Estrategia.**



**Fuente:** Basado en el esquema de Balanced ScoreCard

**Elaborado por:** Oscar Caina

### 3.1.1 Perspectivas Financiera

A pesar que el cuadro de mando integral se interpreta de abajo hacia arriba la estrategia aplicada debe incidir en mayor proporcionalidad de por generar rentabilidad a largo plazo para los socios de Casuil. El enfoque financiero que se propone está basado en el diagnóstico realizado a los estados financieros de los años 2013 y 2014. En ellos se observaron los siguientes aspectos que se tomarán para crear las estrategias de Excelencia Operativa y de Crecimiento de Casuil:

## **Estrategias de excelencia operativa**

En base a lo diagnosticado a través de las variaciones de los estados financieros y el cálculo de sus indicadores se demostró pérdida operativa en los años 2013 y 2014 por lo que la estrategia financiera está enfocada en generar excelencia operativa a través de los siguientes objetivos:

- **Reducción de gastos:** Este objetivo se medirá a través del indicador Gastos operativos sobre las ventas (Gastos operativos/Ventas) cuya principal meta es reducir los incrementos en gastos de personal y servicios diagnosticados en los estados financieros. Se codificará a este objetivo A1.
- **Optimización de los Recursos:** Se ejecutará este objetivo basado en los resultados del indicador de rentabilidad sobre activos (Utilidad Neta / activos Totales) y Rotación de activos (Ingresos/Activos Totales). La meta es reducir la capacidad instalada ociosa y su codificación será A2.
- **Mejora a la estructura de costos:** La meta principal es reducir el Costo de Venta a través la disminución del costo de ventas sobre la utilidad bruta de venta y su codificación es A3.

## **Estrategia de Crecimiento:**

Para cumplir los objetivos de la estrategia de crecimiento es necesario que Casuil disponga la elaboración de un presupuesto anual para determinar su crecimiento en base a las expectativas del mercado. Actualmente Casuil no cuenta con hojas de presupuesto ni flujos de efectivos proyectados. Sin embargo, se determina los siguientes objetivos para el cumplimiento el crecimiento sostenible de Casuil.

- **Cumplimiento de Utilidad operacional presupuestada:** Se sugiere a Casuil elaborar el presupuesto anual tomando en consideración las mejoras descritas en los objetivos de la estrategia de excelencia operativa con ello se logrará disminuir la pérdida operativa actual que reflejan sus estados financieros. El indicador a utilizar es el ROE

(rendimiento sobre capital) que se obtiene de la fórmula de utilidad operativa/Capital. La codificación de este objetivo será A4.

- **Posicionamiento de la Corporación Casuil:** Para lograr esta meta se considerará como medidor el incremento en ventas, se sugiere que dicho incremento sea paulatino con variación del 5% anual. La codificación de este objetivo es A5.
- **Captar nuevos socios:** La medición de este objetivo se basará en el número de socios nuevos que captará Casuil con la aplicación de las técnicas de telemarketing. Su codificación será A6.

### 3.1.2 Perspectiva de clientes y Mercado

El objetivo principal de las perspectivas de cliente y mercado es generar y mantener la promesa de valor que les está siendo dada a los socios de Casuil a través de las siguientes estrategias:

- **Liderazgo en Servicio:** Se ofertó una promesa de valor basada en la calidad del servicio a los socios de Casuil para lo cual se enlazarán la técnica de telemarketing basadas en encuestas telefónicas o a través de mailing<sup>3</sup> para conocer las necesidades de los socios. Mientras más cercano este a la ponderación Conocimiento satisfactorio del cliente se estará llegando al objetivo de liderazgo en servicio. La codificación a utilizar es C1.
- **Productos Creativos:** la meta principal es la diversificación de los productos y servicios ofertados a los socios de Casuil, el monitoreo de cumplimiento estará basado en la creación de productos a ofertar a los socios que incidan directamente en la decisión de utilizar los servicios de la Corporación (por ejemplo la decoración del salón de acuerdo a la

---

<sup>3</sup> Mailing: método de mercadotecnia directa a través de correo electrónico como método de comunicación

ocasión). Se estableció una ponderación de dos productos nuevos por año y su codificación es C2.

- **Precio:** La oferta actual de Casuil es basada únicamente en el precio ya que al no tener conocimiento de las necesidades de sus socios y por los elementos que impactan en el mercado, ha hecho del factor precio su única promesa de valor. Se mantendrá este objetivo como parte de la promesa de Valor de Casuil monitoreándolo a través del margen de contribución (Ventas/Costo de Ventas) y su codificación es C3.
- **Marca:** Se medirá a través del número de veces en que cada socio de Casuil utiliza las instalaciones para sus eventos o relajación teniendo como meta la recordación de la marca de la Corporación y ponderando a dos veces al año por socio. Su codificación es C4.
- **Negocios complementarios:** Esta promesa de valor ayudará a potencializar a la estrategia de crecimiento ya que se pretende incrementar ventas y posicionar a Casuil como el mejor lugar para realizar eventos sociales. Su medición estará basada en el desarrollo de servicios que complementen la estadía del socio dentro de la instalaciones (por ejemplo, brindar servicio de cuidado de niños o caritas pintadas en salas anexas a la recepción del evento). Su codificación es C5

### 3.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Estas estrategias están enfocadas en la mejora de los procesos internos de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada para lo cual se han definido los objetivos categorizados en base a la cadena de valor.

#### **Procesos Operacionales:**

- **Administrar y disminuir el consumo interno de recursos destinados al cliente:** En el análisis a los estados financieros se observó que la

cuenta contable Inventario para consumo interno tenía registros monetarios superiores al de la cuenta de inventario de productos para la venta lo que hace que la administración de los inventarios pierda su eficiencia. La medición de este objetivo estará basado en la disminución del inventario utilizado para consumo interno para lograr optimizar los recursos existentes, su codificación será P1.

- **Selección de Proveedores:** Producto del diagnostico financiero se sugiere que se realice una selección de proveedores que logre una reducción en el costo de venta. Para medir este objetivo se sugiere buscar ofertas de tres proveedores del mismo servicio para evaluar la alternativa que convenga a Casuil basados en el costo sin desfavorecer la calidad. Se codifica como P2

#### **Atención al Cliente:**

- **Fidelizar a los Socios:** Para lograr que los socios actuales sientan confianza y cercanía con los servicios que ofrece Casuil es necesario conocerlos, para ello se sugiere crear un ranking de socios frecuentes y premiarlos por su continua elección. La codificación de este objetivo es P3
- **Atención Post- Venta:** A través de las técnicas de telemarketing propuestas se medirá con encuestas la satisfacción del servicio brindado en las instalaciones de Casuil, dicha calidad tendrá como meta que el 60% del servicio brindado haya sido muy satisfactorio y su codificación es P4
- **Atender oportunamente los requerimientos de clientes:** La meta es solucionar los requerimientos de los socios de la Corporación en el menor tiempo posible y de manera eficiente para ello se tomará como indicador los requerimientos solicitados/requerimientos solucionados, su

ponderación no debe pasar del 10% de casos sin resolver y su codificación es P5.

### **Administración de Clientes:**

- **Incrementar Clientes Pantalla:** Este objetivo busca conocer a los socios de Casuil y determinar los socios cuyo rango dentro de las Fuerzas Armadas es influyente para atraer nuevos socios, así también crear oferta atractiva al personal de alto rango que aun no es afiliado. Su medición está basada en el número de socios pantalla nuevos y su codificación es P6

### **Optimización de Costos**

- **Potencializar la productividad de las instalaciones:** este objetivo respondería a la forma de efectivizar los activos de Casuil a través de la perspectiva de procesos internos para ello se monitoreará los espacios que frecuentemente no son utilizados para potencializarlos en otras actividades o evaluar su venta. La codificación a utilizar es P7.

### **Expansión**

- **Potencializar venta cruzada:** La venta cruzada es el intercambio de servicios con socios estratégicos y para Casuil dichos socios son los proveedores. Por ello se ha definido un objetivo que busque crear redes colaborativas a través del intercambio de servicios con los proveedores. Su medición estará basada en el número de veces que ha realizado Casuil estos intercambios y su codificación será P8.

#### **3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Talento Humano**

La perspectiva final pero no menos importante está basada en la administración del recurso humano y tecnológico que está al servicio de la Corporación Casino de tripulación de la Armada.

La estrategia en la que se basa esta perspectiva es la de Ganar- Ganar optimizando el capital humano y gestionando la ejecución de tareas de manera eficiente que generen la sostenibilidad de las perspectivas de procesos internos para generar la oferta de valor a los socios y que ello se traduzca en rentabilidad para la Corporación. El enfoque se canaliza en tres estrategias:

### **Capital Humano**

- **Desarrollar competencias que permitan ejecutar la nueva estrategia:** Esto se logra a través de la capacitación y socialización de la estrategia y oferta de valor definida por la directiva de Casuil. La estrategia basada en el cliente debe ser conocida a todo nivel organizacional de la Corporación y para ello se tomará como indicador el grado de conocimiento de los productos y servicios mediante pruebas sencillas y bajo el código F1.

### **Capital Tecnológico Informático**

- **Automatizar procesos claves:** El proceso clave de la estrategia también es basado en el cliente y por ello se implementarán técnicas de Servicio al cliente con recursos de tecnología de la información de Casuil. Actualmente la Corporación cuenta con pagina web, paginas en redes sociales y conmutador que no están siendo utilizados adecuadamente, estos recursos serán destinados para emplear las técnicas de telemarketing que se mencionan en este trabajo y su medición será respaldada en la retención de socios actuales y afiliación de socios nuevos. Su codificación es F2

### **Capital Organizacional**

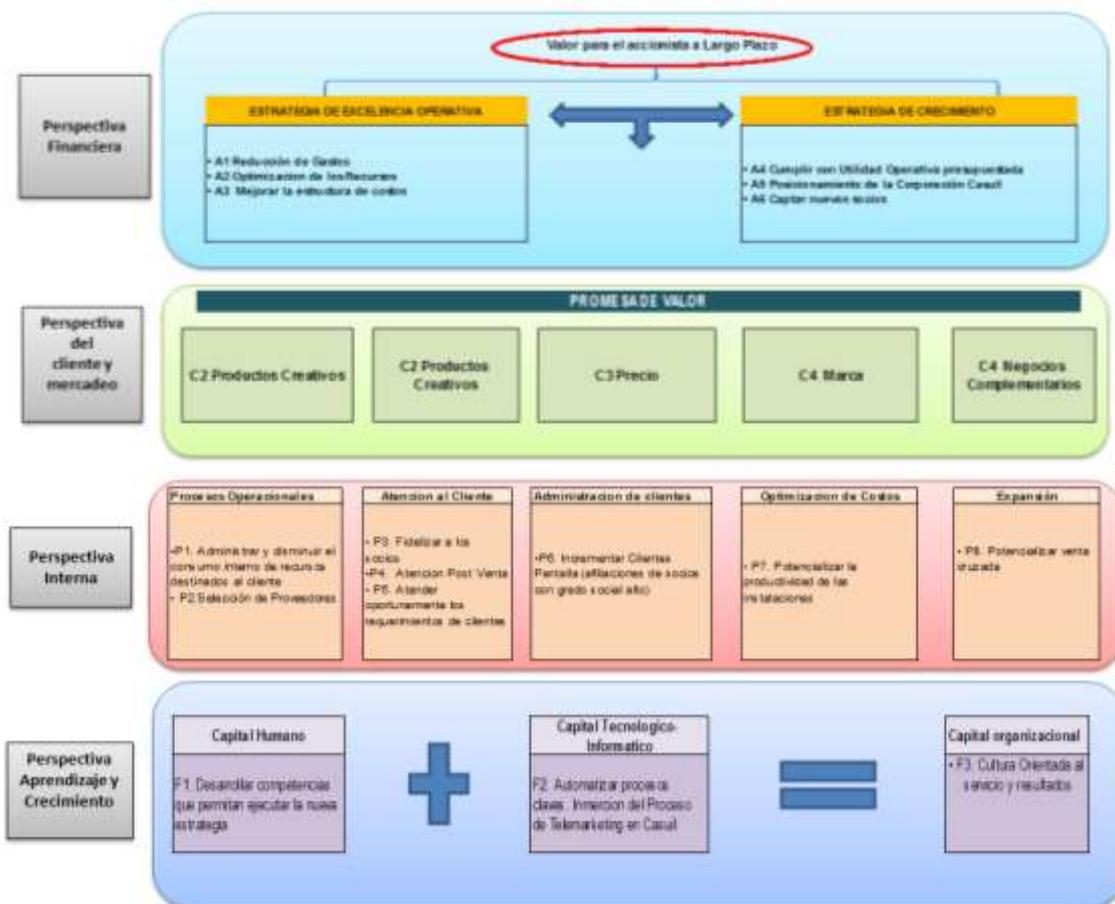
- **Cultura orientada al servicio y a resultados:** Se medirá a través de encuestas de satisfacción del empleado que generarán un ranking anual que servirá para identificar falencias o potencializar aptitudes de los colaboradores.

## 4.2. Características esenciales de la propuesta

### 4.2.1. Cuadro de Mando Integral de Casuil

El cuadro de mando integral (CMI) de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada fue diseñado a partir de las perspectivas descritas y basado en la estrategia motora de la organización: El cliente.

**Tabla 15 Cuadro de Mando Integral (CMI) de Casuil**



Elaborado por: Oscar Caina

## 4.2.2 Indicadores Estratégicos

Se presentan los indicadores estratégicos basados en la codificación del cuadro de mando integral de Casuil.

**Tabla 16 Indicadores Estratégicos de Casuil**

Codigo	Objetivos	Indicador	Meta
A 1	Reducción de Gastos	Gastos operativos/Ventas	5% Anual
A 2	Optimizacion de Recursos	ROA (Utilidad Neta/Activos) y Rotacion de Activos (Ventas/Activos)	Por definir
A 3	Mejorar la estructura de costos	Costo de Venta/Utilidad Bruta en Venta	71%
A 4	Cumplir con Utilidad Operativa presupuestada	Generacion de utilidad operativa y ROE (Utilidad Neta/Capital contable)	Por definir
A 5	Posicionamiento de Casuil	Incremento en ventas	3% Anual
C1	Liderazgo en Servicio	Conocimiento de las necesidades del socio	60% Satisfactorio
C2	Productos Creativos	Número De Productos Creados	2 productos por año
C3	Precio	Margen de Contribucion (Ventas/Costo de Ventas)	29% de Margen de contribución
C4	Marca	Número de veces que un socio utiliza los servicios de Casuil al año	2 veces por socio
C5	Negocios complementarios	Número de servicios complementarios creados	2 productos por año
P1	Administrar y disminuir el consumo interno de recursos destinados al cliente	Reduccion de Inventario para consumo interno	5% anual
P 2	Selección de Proveedores	Número de Proveedores Calificados	Mínimo 3 proveedores por servicio
P3	Fidelizar a los Socios	Ranking de socios frecuentes y premiarlos	Premiar a los 3 mejores
P4	Atención Post- Venta	Encuesta de satisfaccion del servicio recibido	60% Muy Satisfactoria
P5	Atender oportunamente los requerimientos de clientes	Número de requerimientos atendidos/requerimientos solucionados	Menor al 10% de requerimientos sin atender
P6	Incrementar Clientes Pantalla	Número de socios pantalla nuevos	1 al año
P7	Potencializar la productividad de las instalaciones	Número de veces en que no se utiliza una instalación	Por definir
P8	Potencializar la venta cruzada	Número de veces que existe intercambio de servicios con proveedores actuales	Por definir
F1	Desarrollar competencias que permitan ejecutar la nueva estrategia	Número de Capacitaciones y numero de pruebas de conocimiento	70% aprobado
F2	Automatizacion de Procesos Claves	Incremento en número de visitas en pagina web y clientes nuevos	Por definir
F3	Cultura orientada al Servicio y Resultados	Ranking de encuestas de satisfaccion del empleado	Por definir

**Elaborado por:** Oscar Caina

## 4.2.3 Iniciativas estratégicas del Telemarketing

### 4.2.3.1 Implementación de central Telefónica de Atención al Socio.

Como parte de nueva estrategia para la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador se ha considerado el uso de sistemas de

información mediante herramientas de tecnología de la información actuales que generan altos rendimientos con poca inversión.

Para tal implementación se ha consultado a expertos en proyectos de tecnología de la información para evaluar los costos de dicha inversión que se muestran a continuación:

**Tabla 17 Detalle de Implementación de Central Telefónica**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Teléfonos digitales	2	300,00	600,00
Líneas telefónicas	4	20,00	80,00
Central IP con 200 extensiones (No se rige por un puerto específico sino por nivel de capas)	1	2.400,00	2.400,00
Configuraciones VLAN para los Teléfonos	1	450,00	450,00
Capacitación de uso de la herramienta (en horas)	32	35,00	1.120,00
Central 1-800 CASUIL para acceso único del socio	1	150,00	150,00
Gastos administrativos incurridos en proceso		780,00	780,00
Costo de Soporte técnico anual	1	560,00	560,00
Software de registro de requerimientos	1	4.000,00	4.000,00
Licencia anual de software		800,00	800,00
<b>TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>			<b>10.940,00</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

Las ventajas de incorporar esta herramienta de telemarketing para generar mejoras en los procesos e impacto en rentabilidad de Casuil son:

- Trato personalizado con cada socio
- Conocer las necesidades de los socios de Casuil
- Establecer bases de datos con información que se va adquiriendo de la interacción con el cliente
- Gestionar de manera personal los requerimientos con el cliente
- Generar confianza en la calidad del servicio

- Incrementar ventas a través de la calidad de atención al socio.
- Empoderar al personal de Casuil a generar valor para el socio.
- Generar marketing puro a través del trato directo con el cliente.
- Rentabilidad a bajo costo relativo

#### **4.2.3.2 Implementación de Página Web Interactiva**

Continuando con la implementación de técnicas de telemarketing en Casuil se presenta la propuesta de desarrollo de la página web de la Corporación.

La siguiente propuesta busca interactuar con los socios de manera simple sin perder la calidez y agilidad del servicio ofrecido, esta direccionado a aquellos socios o familiares de ellos que por motivos de desplazamiento o tareas asignadas por las Fuerzas Armadas no tienen disponibilidad en los horarios de atención al socio y desean acceder de forma eficiente y eficaz a la reservación o confirmación del uso de los clubes sociales o requiera conocer los diversos servicios que oferta la Corporación.

Entre las principales ventajas de este servicio tenemos:

- Acceso a la información las 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Registro del mail para ofertas de servicios o novedades a través de técnicas de Mailing.
- Procesamiento de reservas y disponibilidades de manera ágil.

A continuación se muestra los costos de implementar dicha herramienta de telemarketing:

**Tabla 18 Detalle de implementación de Página Web Interactiva**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Creación de Pagina Web con acceso a Consultas de disponibilidad de reservaciones	1	2.500,00	2.500,00
Mantenimiento anual página web			800,00
<b>TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>			<b>3.300,00</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

#### 4.2.3.3 Programa de Fidelizacion de Clientes

Cada vez resulta mas dificil fidelizar clientes ya que las condiciones de mercado, globalizacion y condiciones economicas del país juegan un papel fundamental a la hora de contratar servicios de ocio como los clubes sociales. Sin embargo, en la era tecnologica se ejecutan técnicas simples usando tecnología de informacion relativamente a bajo costo.

Con la implementacion de tecnología de la informacion desarrolladas en el presente trabajo se lograría generar bases de datos con informacion relevante de los socios de la Corporación para empezar un programa de fidelización en el que se busca principalmente las siguientes cognotaciones:

- Generar recordación de marca para los socios de Casuil
- Incentivar el uso de las instalaciones conociendo informacion relevante del socio como cumpleaños, aniversarios, nacimientos, celebraciones religiosas, entre otras.
- Rankear a los socios por recurrencia en uso de instalaciones y premiar su preferencia.
- Conocer la posibilidad atraer socios nuevos a traves del socio actual
- Atender requerimientos vía telefónica u online de manera oportuna y eficiente.

- Socializar los servicios ofrecidos por Casuil para que los socios conozcan de manera detallada cada servicio del que se beneficiarán. Se puede utilizar herramientas de tecnología de la información como el mailling para acceder de manera masiva a los contactos electronicos de los socios.

La implementación de este programa no generará costos adicionales a los invertidos en tecnología de información ya que está inmerso dentro de la estrategia de talento humano implementado en el balanced scorecard siendo un objetivo de mejora continua para el recurso humano de Casuil.

#### **4.2.3.4 Flujo de Caja Projectado.**

Para que un proyecto de reingeniería sea considerado rentable es necesario evaluarlo a traves de un estado de fujo de efcitivo o caja proyectado de manera que se conozca los ingresos y desembosos de dinero que se tendra en periodos de años especificos para la rentabilidad buscada.

se pone en consideración los siguientes datos que fueron tomados como base para la proyeccion del flujo de caja de Casuil

- Periodos proyectados: cinco años
- Inversiones de la implementacion de las tecnicas de telemarketing mencionadas
- Crecimiento en ventas del 3% anual de acuerdo a la meta establecida como objetivo de posicionamiento en la estrategia de crecimiento de Casuil y forma parte de la perspectiva financiera a optar.
- Disminucion del 5% de costos y gastos incurridos como obejtivo de cumplimiento de la mejora en la estructuras de costos y reduccion de gastos que serán adoptados como estrategia de excelencia operativa dentro de la perspectiva financiera. Esta meta afecta el Costo de Ventas, Gastos de Servicios y Gastos de Materiales

- No se establece reducción de gastos del personal ya que implicaría costos por liquidaciones y desahucios no presupuestados así como el retraso en la implementación de la propuesta dada.
- Para efectos de evidenciar el estado de resultados proyectado por los 5 años, se detalla las depreciaciones de los activos fijos de acuerdo a la norma contable y tributaria: Edificios a 20 años, Vehículos a 5 años, mobiliario a 10 años y equipos de computación a 3.33 años.
- De acuerdo a la normativa tributaria se establece el cálculo de impuesto a la renta al 25%.
- Se establece una rentabilidad sobre la inversión (ROI) del 41% la cual es utilizada como tasa mínima aceptable de crecimiento para efectos del cálculo de las operaciones financieras

A continuación se muestra el flujo de caja de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador proyectado a cinco años con las implicaciones detalladas.

**Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador**  
**Tabla 19 Flujo de Caja Proyectado**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos esperados		698.169,90	719.114,99	740.688,44	762.909,10	785.796,37
Costos de Operación		(495.700,63)	(510.571,64)	(525.888,79)	(541.665,46)	(557.915,42)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>202.469,27</b>	<b>208.543,35</b>	<b>214.799,65</b>	<b>221.243,64</b>	<b>227.880,95</b>
Otros Ingresos		806.413,40	830.605,80	855.523,97	881.189,69	907.625,38
Gastos de Servicios		(201.895,47)	(211.990,24)	(222.589,76)	(233.719,24)	(245.405,21)
Gastos Administrativos		(685.512,45)	(719.788,07)	(755.777,48)	(793.566,35)	(833.244,67)
Gastos de Materiales		(57.774,58)	(60.663,31)	(63.696,48)	(66.881,30)	(70.225,36)
Implementación de Central Telefonica	(10.940,00)					
Implementación Central Web	(2.500,00)					
Gastos de Mantenimiento IT		(2.160,00)	(2.160,00)	(2.160,00)	(2.160,00)	(2.160,00)
Depreciacion Edificios		(48.366,73)	(48.366,73)	(48.366,73)	(48.366,73)	(48.366,73)
Depreciación de Muebles y Equipos		(43.035,01)	(43.035,01)	(43.035,01)	(43.035,01)	(43.035,01)
Depreciacion Vehiculos		(15.898,74)	(15.898,74)	(15.898,74)	(15.898,74)	(15.898,74)
Depreciacion de Infraestructura IT		(277,39)	(277,39)	(277,39)		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(13.440,00)</b>	<b>(46.037,70)</b>	<b>(63.030,34)</b>	<b>(81.477,95)</b>	<b>(101.194,04)</b>	<b>(122.829,38)</b>
Impuestos		11.509,42	15.757,59	20.369,49	25.298,51	30.707,35
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>	<b>(13.440,00)</b>	<b>(34.528,27)</b>	<b>(47.272,76)</b>	<b>(61.108,46)</b>	<b>(75.895,53)</b>	<b>(92.122,04)</b>
Mas depreciacion Edificios		48.366,73	48.366,73	48.366,73	48.366,73	48.366,73
Mas depreciacion Muebles y Equipos		43.035,01	43.035,01	43.035,01	43.035,01	43.035,01
Mas depreciacion Vehiculos		15.898,74	15.898,74	15.898,74	15.898,74	15.898,74
Mas depreciación de Infraestructura IT		277,39	277,39	277,39		
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>(13.440,00)</b>	<b>73.049,59</b>	<b>60.305,11</b>	<b>46.469,40</b>	<b>31.404,95</b>	<b>15.178,44</b>

**Elaborado por:** Oscar Caina

En el estado de flujo de efectivo se observa que la utilidad disminuyó en base a la inserción de los proyectos implementados pero la recuperación se ve de manera acelerada con la ejecución de los objetivos estratégicos implementados en las perspectivas del balanced scorecard o cuadro de mando integral.

#### **4.2.3.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas (Iturrioz, 2016).

Los resultados del flujo de caja proyectado por cinco años fueron utilizados para determinar en valor presente de los números de años de flujo de caja futuros que se originaron por la inversión reflejada en dicho estado financiero.

En la misma vía se determinó la tasa interna de rentabilidad de los rendimientos futuros esperados de la inversión realizada por Casuil. Para determinar estos métodos de análisis de proyectos se utilizaron las siguientes fórmulas.

#### **Fórmula de cálculo del valor actual neto (VAN)**

##### **Ilustración 23 valor actual neto (VAN)**

$$\text{VAN} = \frac{\text{TMAR}}{(1 + \text{rendimiento periodo } 1)^1 + \text{rendimiento periodo } n)^n}$$

TMAR= Tasa mínima aceptable de rendimiento que fue tomada en base a la tasa de retorno de la inversión debido al entorno económico de Casuil.

N= número de periodos proyectados.

### Fórmula de cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno TIR también llamada tasa interna de rentabilidad de una inversión, es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de la misma.

#### Ilustración 24 Tasa Interna de Retorno

$$TIR = (Inversión: rendimientos periodo n)$$

Para el cálculo de la tasa se utilizó la inversión inicial por la implementación de la central telefónica y diseño de página web de Casuil.

Dichos cálculos financieros mostraron un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 304.281,66 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 890%.

ROI (Retorno de la Inversión)	41%
TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento)	41%

<b>VAN</b>	<b>\$ 304.281,66</b>
<b>TIR</b>	<b>890%</b>

El resultado que evidencia la proyección de los rendimientos del efectivo determina que el valor actual neto de los flujos de caja esperados es rentable

En igual comparación, la tasa interna de retorno sobrepasa el porcentaje del retorno de la inversión bajo el esquema que se proyecta a razón de que al ser una empresa de servicios sin apalancamiento financiero o externo solo basta hacer unas mejoras en la estructura de costos para destacar la viabilidad del proyecto.

## 5. CONCLUSIONES

Se demostró mediante técnicas de evaluación financiera la situación actual de la afectación de la pérdida de los socios de Casuil por sus desafiliaciones así como la evaluación de sus indicadores financieros que mostraron principalmente un letargo en la rotación de activos y falta de administración en su estructura de costos y gastos.

Este diagnóstico dio apertura a desarrollar metas claves que mejoren las condiciones contables y por ende la rentabilidad de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador. Estas metas fueron clasificadas en estrategias orientadas a potencializar cuatro ejes claves dentro de la mejora que se propone en Casuil codificándolas y ponderándolas con metas alcanzables y rentables.

El impacto significativamente positivo de las estrategias mencionadas en el cuadro de mando integral que incluían las técnicas de telemarketing de implementación de infraestructura de tecnología de información, se observa de forma más concreta y bajo una perspectiva financiera proyectada cuyo resultado final del ejercicio arroja utilidad en los próximos 5 años.

Desde luego se prefirió ser conservadores con la ejecución de la tasa esperada de rendimiento al ubicarse en el 41%, valor dado por el cálculo de la tasa de rentabilidad de la inversión que se referencia como punto óptimo para mantener la estructura de costos apalancada en las ventas incrementales.

El aparataje financiero así como las técnicas de telemarketing propuestas evidenciaron una clara rentabilidad y retorno de la inversión del 890% que se traduce en altamente atractivo de acuerdo con las mejoras propuestas en el presente trabajo.

## 6. RECOMENDACIONES

Considerando la necesidad de crear cultura de servicio enfocada al cliente, es de vital importancia para las empresas generar estrategias que garanticen la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes. Resulta imprescindible que las estrategias estén estrechamente ligadas a implementaciones de sistemas de información ya que es el medio infalible para generar rentabilidad eficiente, en consecuencia se recomienda a la Corporación Casino de Tripulación de la Armada lo siguiente:

1. Se implemente objetivos estratégicos de acuerdo a la matriz balanced scorecard (CMI) a fin de que se convierta en el cambio necesario que enfoque a las perspectivas del negocio en la rentabilidad esperada por Casuil.
2. Incorporar sistemas de información de servicio al cliente a través de la inserción de tecnología de información en centrales telefónicas y mejoras en la página web de Casuil.
3. Socialización de los objetivos estratégicos detallados en el cuadro de mando integral propuesto a fin de que todas las áreas organizacionales estén alineadas a alcanzar las metas.
4. Monitorear de manera mensual el cumplimiento de las metas del cuadro de mando integral desde cada perspectiva para garantizar que se alcance la rentabilidad y flujo de caja esperados.
5. Asegurar mediante el control, que la implementación de la tecnología de información propuesta se lleve a cabo en óptimas condiciones.

6. Evaluar de manera periódica el desempeño del personal designado a operar la central telefónica (call center) y la página web para garantizar el trato a los socios.
7. Monitorear que la propuesta de fidelización de socios se esté dando en los términos y condiciones propuestos en el presente trabajo y se otorguen de manera imparcial y transparente a los socios evitando dudas sobre el proceso.
8. Socializar de manera mensual la información relevante al socio a través de las herramientas de telemarketing ofertadas para asegurar que el socio se encuentre informado de los beneficios a los que puede acceder con su membresía.
9. Se recomienda a los directivos desempeñar un papel protagónico en la ejecución y control del cumplimiento de la nueva estructura de gastos para garantizar que la rentabilidad se mantenga en el 41% según lo proyectado.

## 7. BIBLIOGRAFÍAS

- Álvarez, J. (2005). Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Balado, E. (2005). Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES: obtenga el máximo rendimiento aplicando las TIC en el ámbito empresarial. Vigo: Ideas Propias Editorial S.L.
- Barragan, R., Salman, T., Ayllon, V., Sanjinez, J., Langer, E., cordoba, J., & Rojas, R. (2003). La estrategia metodologica. En R. Barragan, T. Salman, V. Ayllon, J. Sanjinez, E. Langer, J. cordoba, & R. Rojas, Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación (pág. 119). La Paz: Fundacion PIEB.
- Bermejo, J., & López, M. (2014). La innovación continua en el éxito empresarial. En J. Bermejo, & M. López, La innovación continua en el éxito empresarial (págs. 10-21). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). 108. ¿Qué es una investigacion exploratoria? En P. Bonta, & M. Farber, 199 preguntas sobre marketing y publicidad (pág. 99). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (Diciembre de 2013). Sector TIC Ecuador. Obtenido de CAF Banco de Desarrollo de América Latina: [http://publicaciones.caf.com/media/39689/cartilla\\_ecuador.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/39689/cartilla_ecuador.pdf)
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). Principios de la Reingeniería. En R. Chase, R. Jacobs, N. Aquilano, & I. E. S.A. (Ed.), Administracion de Operaciones Produccion y Cadena de Suministro (Duodécima edición ed., pág. 441). Mexico: Mc Graw Hill Companies Inc.
- Corporación Casino de Tripulación de la Armada. (2014). Casuil historia: Corporación Casino de Tripulación de la Armada. Obtenido de <http://190.57.135.226:8080/web/guest/contactenos;jsessionid=F35AECD0A7A96C42B814EB89C5B1DB63>
- Galeano, M. (2004). Enfoques cualitatitos y cuantitativos de investigación. Dos maneras de conocer la realidad social. En M. Galeano, Diseño de

- proyectos en la investigación cualitativa (págs. 13-15). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Giner, F., & Gil, M. (2004). Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Iturrioz, J. (2016). Conceptos: Valor Actual Neto. Publicación anual de Expansión, 15. Obtenido de Sitio Web de .
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (Octubre de 2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, 14-26. Obtenido de <http://edr.sagepub.com/content/33/7/14.short>
- kotler, P. (2005). Introducción. En P. Kotler, Los 10 pecados capitales del marketing (págs. 13-20). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing (Sexta edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Marketing en un mundo cambiante. En P. kotler, & G. Armstrong, Fundamentos de Marketing (pág. 6). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Kelle, K. (2012). Dirección de Marketing. Mexico: Pearson Educación.
- Marín Villada, A. L. (2011). Metodología de Investigación y Formulación de Proyectos (Estadísticos y Probabilidades) (Cuarta ed.). Hamanet.
- Ministerio de Defensa Nacional. (12 de Junio de 2013). Despacho Ministerial MDN-2013-0780A-OF. Ministerio de Defensa Nacional. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Defensa Nacional.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. En C. Monje, Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica (pág. 11). Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Seoane Balado, E. (2005). Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES: Obtenga el Máximo Resultado Aplicando las TIC en el Ámbito Empresarial 1era Edición. Vigo: Ideas Propias Editorial.

Obtenido de  
<http://www.tecnologiahechapalabra.com/negocios/pymes/soluciones/articulo.asp?i=195>

Stockwell, J., & Shaw, H. (2002). Planificación de campañas de marketing directo. En J. Stockwell, & H. Shaw, *Checklists claves para Marketing Directo* (pág. 26). Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.

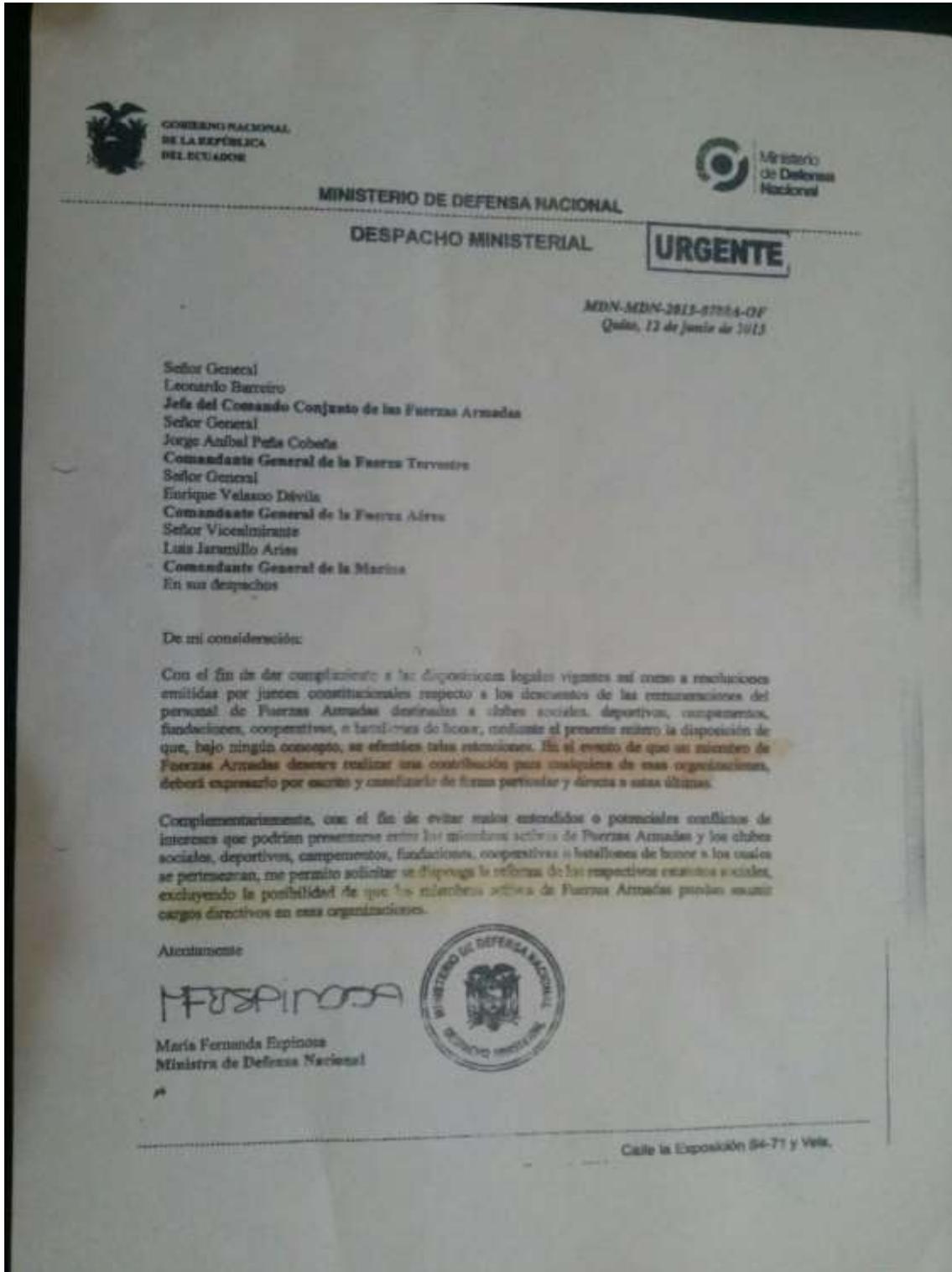
Suárez, R. (2010). Tecnologías de la Información Y la Comunicación. En R. Suárez, *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (pág. 6). Madrid: Ideas Propias Editorial S.L.

## **8. DETALLE DE ANEXOS**

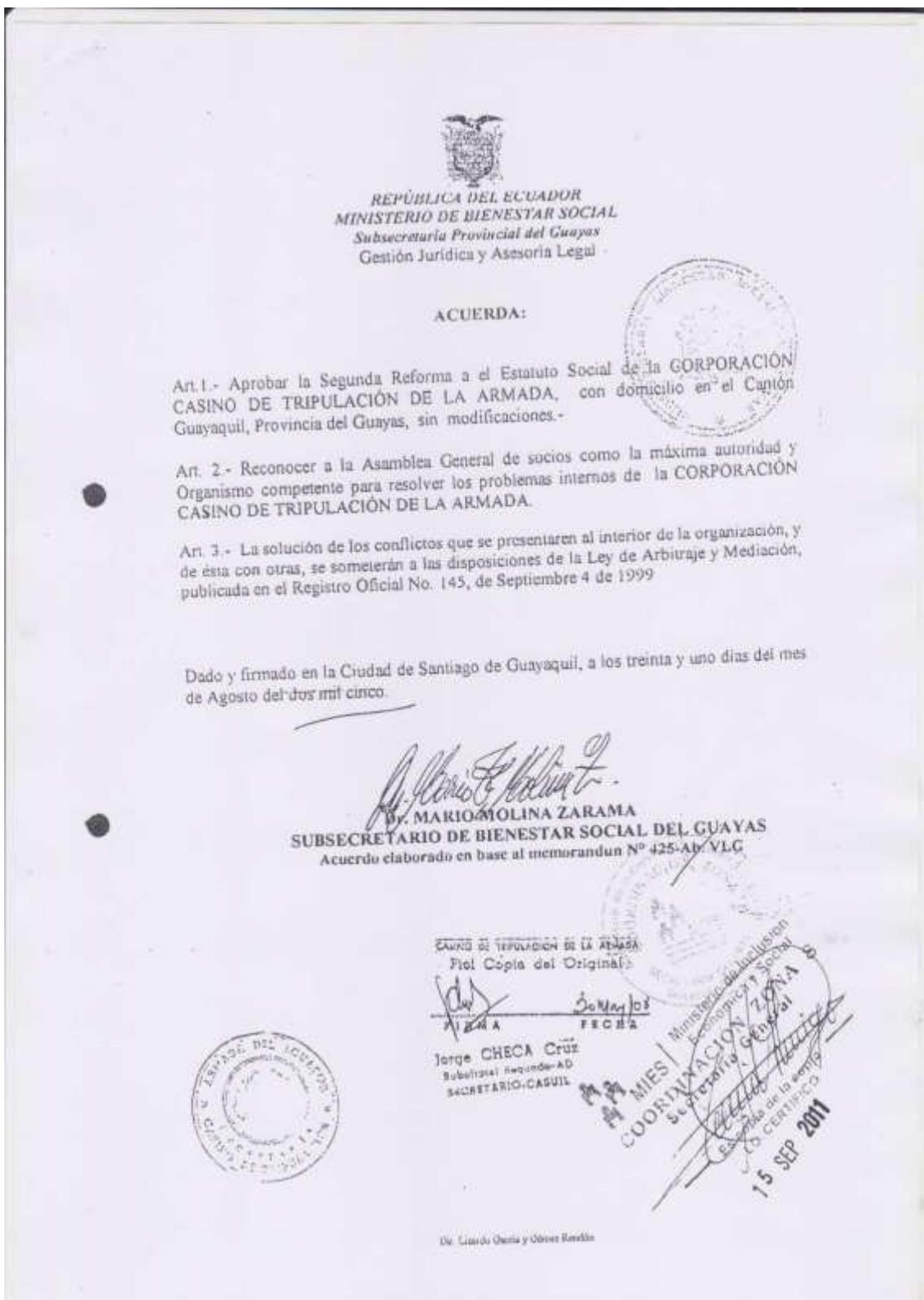
- Anexo 1.** Decreto ministerial del 12 de Junio de 2013 MDN-MDN-2013-0780A-OF
- Anexo 2.** Estatutos generales de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 3.** Detalle de Socios del 2013 Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 4.** Encuestas realizadas a la muestra de socios de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 5.** Solicitud de entrevistas al Sr. Vicepresidente y el sr. Contador General de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 6.** Entrevista escrita realizada al Sr. Vicepresidente de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 7.** Entrevista escrita realizada al Sr. Contador General de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador
- Anexo 8.** Estados Financieros de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador año 2013.
- Anexo 9.** Estados Financieros de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador año 2014.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Decreto ministerial del 12 de Junio de 2013 MDN-MDN-2013-0780A-OF



**Anexo 2. Estatutos generales de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador**





REPÚBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL  
Subsecretaría Provincial del Guayas  
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

ACUERDO N.-7627  
Dr. MARIO MOLINA ZARAMA  
SUBSECRETARIO DE BIENESTAR SOCIAL DEL GUAYAS



#### CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo prescrito en el numeral 19, del Art. 23 de la Constitución Política de la República, el Estado Ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre Asociación con fines pacíficos.

Que, según el Art. 584 del Código Civil, corresponde al Presidente de la República aprobar las personas jurídicas que se constituyen de conformidad con las normas del Título XXX, Libro I, del citado cuerpo legal.

Que, con Decreto Ejecutivo 003, de enero 23 del 2000, el Doctor Gustavo Noboa Bejarano, Presidente Constitucional de la República, reorganizó la Función Ejecutiva, creando el Ministerio de Bienestar Social, conforme consta en el literal I) del Art. 1 del citado instrumento Legal.

Que, de conformidad con el Art. 20, del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, el número y atribuciones de los Subsecretarios Ministeriales que habrá en cada Ministerio será definido por el respectivo Ministro.

Que, de conformidad con el literal j) del Art. 10 del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Bienestar Social, se delegó al Subsecretario de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No. 02117 de fecha 10 de agosto de 1999, y publicado en el Registro Oficial No. 260 del 23 del mismo mes y año, otorgar Personalidad Jurídica a las organizaciones de Derecho Privado, sin fines de lucro, sujetas a las disposiciones del Título XXIX del Código Civil y a las Cooperativas con base en la aprobación de sus Estatutos y Reformas previstas en la ley de Cooperativas.

Que, a la CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA, con domicilio en el Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, mediante Acuerdo Ministerial N.-2221, de fecha 10 de Diciembre del año 1996, la Subsecretaría de Bienestar Social del Guayas, le aprobó la Primera Reforma a su Estatuto, ahora ha presentado la documentación para que se apruebe la Segunda Reforma a su Estatuto, la misma que cumple con los requisitos establecidos en el Acuerdo Ministerial No. 660 del 11 de septiembre del 2002, según se desprende del informe favorable emitido por el Departamento de Gestión Jurídica y Asesoría Legal de la Subsecretaría de Bienestar Social del Guayas.

En uso de las facultades legales y reglamentarias jurídicamente delegadas.

Dr. Liando García y Jimesa Resóla



**Anexo 3.** Detalle de Socios del 2013 Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador

CORPORACION CASINO DE TRIPULACION DE LA ARMADA  
 DETALLE DE CANTIDAD DE SOCIOS MILITARES EN SERVICIO (ACTIVO Y PASIVO) Y APORTES EN EL AÑO 2013

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	TOTAL
SOCIOS L. ACTIVO	722	707	709	707	707	709	707	704	707	704	709	709	4139
SOCIOS L. PASIVO	1497	1479	1538	1513	1517	1491	1471	1458	1464	1482	1511	1503	
<b>APORTES INDIVIDUAL</b>													
SOCIOS L. ACTIVO	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90
SOCIOS L. PASIVO	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91	11.91

Actual  
Socios Activos  
Socios Pasivos  
Socios Retirados

**Anexo 4.** Encuestas realizadas a la muestra de socios de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador

**ENCUESTA REALIZADA A AFILIADOS ACTIVOS Y PASIVOS DE LA CORPORACIÓN CASINO DE TRIPULACIÓN DE LA ARMADA**

**1.- ¿Conoce claramente la visión, misión y objetivos de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?**

**2.- En la comunidad, ¿Existe lugares donde puedan hacer actividades constante de acuerdo a sus capacidades como seres integrales, y sociales?**

**3.- ¿Le gustaría asistir a un lugar recreativo y seguro con actividades para una vida Activa?**

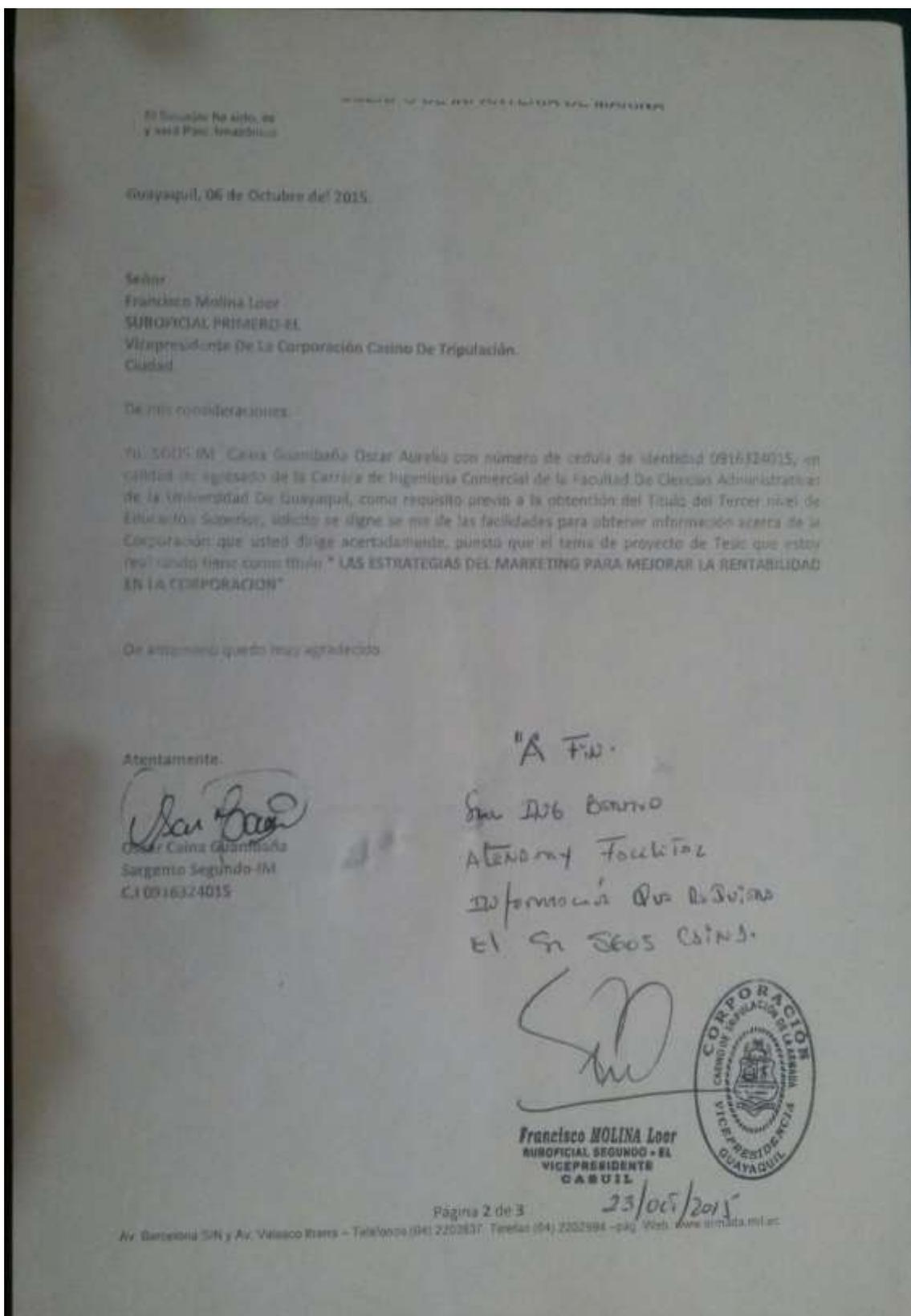
**4.- ¿Qué tipos de actividades que existe en el complejo le agradan más?**

**5.- ¿Qué día le gustaría las visitas al Complejo?**

**6.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de un gimnasio para los visitantes del complejo?**

**7.- Según su experiencia que ha tenido en este complejo, de su calificación a cada uno de los servicios que ofrece el Complejo.**

**Anexo 5. Solicitud de entrevistas al Sr. Vicepresidente y el sr. Contador General de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador**



**Anexo 6.** Entrevista escrita realizada al Sr. Vicepresidente de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador



1. Nombre, grado y cargo que ocupa dentro de CASUIL.

Franzisco Eusebio Molina Loza  
Suboficial Primero.  
Vicepresidente de Casuil

2. ¿Desde cuándo se encuentra desempeñando el cargo de Vicepresidente de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

23 de Mayo del 2014, según certificación  
del Mies

3. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Brindar atención a sus asociados, a través de las actividades sociales, culturales y deportivas

4. ¿Se realiza rendición de cuentas a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

SI A TRAVÉS DE LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS DE FEBRERO Y AGOSTO, ADICIONAL ASAMBLEAS EXTRAORDINARIAS ORGANIZADAS SEGÚN LA NECESIDAD.

5. ¿Qué servicios de los que ofrece Corporación Casino de Tripulación de la Armada se categorizan como elemento diferenciador del resto de clubes sociales?

Brindar un ambiente de sano esparcimiento con personal calificado y instalaciones ubicadas en sectores estratégicos.

SLO



6. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el servicio brindado a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

NO CONTAR CON LOS RECURSOS Suficientes  
Para lograr la adquisición de duplicados  
Para mejorar los Áreas de Atención

7. ¿Se aplican estrategias que retengan a los socios actuales o capten nuevos socios?

VISITOS A LOS SOCIOS Para reforzar los  
Relaciones que se poseen.

8. ¿Se conoce las necesidades de los socios o se incentiva a la participación de los mismos en ideas que contribuyan a mejoras en el servicio de Casull?

EN LOS ASISTENTES Se motiva a que participen  
y contribuyan con proyectos de mejoras.

500  
/



9. ¿Cuenta Casuil con evaluaciones de rentabilidad y estrategia como indicadores financieros o herramientas de gestión como el Balanced Score Card?

Tanto Para el apto financiero.

10. ¿Consideraría importante implementar estrategias de telemarketing para mejorar la rentabilidad de Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Después de haber implementado en las áreas de atención al cliente.

11. ¿Se tendría mejoras en la rentabilidad de Casuil al implementar estrategias de Telemarketing y mediciones de gestión de resultados a través del tablero de mando integral?

Siempre y cuando se cuente con esos recursos que contribuyan a mejorar los ingresos.

SD

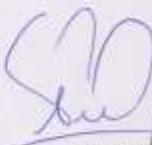


12. ¿Qué recomendaciones Ud haría al servicio que ofrece CASUIL que eviten la desafiliación de socios y la captación de nuevos afiliados?

ABRIR SISTEMAS DE OFERTAS MEMBROSÍAS  
A FAMILIARES DE LOS SOCIOS QUE NO  
LOS CUBRA EL BENEFICIO DE SU CUOTA CUOTAS

La entrevista ha concluido, agradezco su activa participación.

Firma y sello.

  
Francisco MOLINA Loor  
SUNOFICIAL SEGUNDO - EL  
VICEPRESIDENTE  
CASUIL



Elaborado por: Oscar Aurelio Caina Guambaña

**Anexo N° 7** Entrevista escrita realizada al Sr. Contador General de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador



**Entrevista al Sr. Contador de la Corporación Casino De Tripulación de Guayaquil**

1. Nombre, grado y cargo que ocupa dentro de CASUIL.

CPA. Enrique Mera Tigua

Encargado de Presupuestos y Contador de Sucursales

2. ¿Desde cuando se encuentra desempeñando el cargo de Contador de CASUIL?

Desde el año 2009

3. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en la Corporación Casino Tripulación de la Armada?

Las principales actividades que realiza la Corporación Casino de Tripulación de la Armada son:

Eventos sociales como: Carnaval, Semana Santa,, día de las madres, día del padre, días del socio en servicio pasivo, reencuentro naval.

Campeonato inter-repartos

4. ¿De Donde provienen los fondos con los que cuenta la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Proviene de la cuota mensual del socio. La misma que se distribuye en cuota de administración, cuota de póliza de ayuda, fondo mortuario, nacimiento de hijo y cuota de construcción.

Adicional la autogestión que ayuda a la administración son los ingresos como: cobro de entrada a particulares, venta de comida, ventas de bebidas, alquileres de locales para eventos (cumpleaños, graduación etc.)

Elaborado por: Oscar Aurelio Caina Guambaña



5. ¿Se realiza rendición de cuentas a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Desde luego que se rinde cuenta a los socios de la Corporación mediante asamblea General ordinaria de socios, dos veces al año.

6. ¿Qué servicios de los que ofrece Corporación Casino de Tripulación de la Armada se categorizan como elemento diferenciador del resto de clubes sociales? Aparte de tener beneficios sociales para cada socio.

Pues un punto muy importante que diferencia a los demás clubes es que la corporación con relación al mercado sus precios están muy por debajo.

7. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el servicio brindado a los socios de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Como mencione en la pregunta anterior tiene los beneficios sociales a los socios tales como, fondo mortuario de los hijos de hasta los 18 años, de la conyugue, de los padres y del mismo socio, ayuda nacimientos de hijos, e incentivo para la señoras socias como regalo por el cumpleaños y ajuar para cuando son madres.

8. ¿Se aplican estrategias que retengan a los socios actuales o captan nuevos socios?

Se podría decir entre las estrategias que actualmente se utiliza para mantener al socio es la realización de Rifas de Vehículos, línea blanca y otros accesorios.

9. ¿Se conoce las necesidades de los socios o se incentiva a la participación de los mismos en ideas que contribuyan a mejoras en el servicio de Casuil?

Pues realmente es muy difícil saber a ciencia cierta la necesidad de los socios vista que a criterio personal habría un sinnúmero de necesidades que ellos desearían para el bienestar del mismo



10. ¿Cuenta Casuil con evaluaciones de rentabilidad y estrategia como indicadores financieros o herramientas de gestión como el Balanced Score Card?

Pues realmente no.

11. ¿Consideraría importante implementar estrategias de telemarketing para mejorar la rentabilidad de Corporación Casino de Tripulación de la Armada?

Sería una idea muy innovadora dependiente desde el punto de aplicación, con el objetivo de atraer al socio y sus dependientes y amigos.

12. ¿Se tendría mejoras en la rentabilidad de Casuil al implementar estrategias de Telemarketing y mediciones de gestión de resultados a través del tablero de mando integral?

Claro ya ha sido comprobado que los mecanismos publicidad de un producto o servicio han dado resultados sorprendentes, eso si siguiendo un proceso sistematizado .

13. ¿Qué recomendaciones Ud haría al servicio que ofrece CASUIL que eviten la desafiliación de socios y la captación de nuevos afiliados?

Establecer algún tipo de comunicación directa con los socios para hacerles conocer los beneficios que muchos desconocen y así crear en ellos un alto nivel de confianza en la Corporación para crear un vínculo más estrecho entre el cliente y la Corporación.

La entrevista ha concluido, agradezco su activa participación.

Firma y sello.

CPA. Enrique Mera Tigui

CASUIL

Elaborado por: Oscar Aurelio Espinosa Buitrago



**Anexo N° 8 Estados Financieros de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador año 2013.**

CORPORACION CASINO DE TRIPULACION DE LA ARMADA GUAYAQUIL		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DICIEMBRE 2013		
CODIGO	NOMBRE DE CUENTAS	2013
<b>1 ACTIVOS</b>		
<b>11</b>	<b>Activos Corrientes</b>	<b>1,259,884.34</b>
1101	Caja	615.00
1103	Caja Chica	1,000.00
1105	Bancos	539,761.83
1151	Cuentas Por Cobrar Fondos Ordinarios	135,161.61
1163	Prestamos	470,058.33
1166	Provision para Cuentas Incobrables	-8,559.39
1170	Inventarios para la Venta	21,744.05
1176	Inventario para Consumo Interno	95,836.91
1195	Anticipos Contractuales	1,266.00
1197	Otros Activos Corrientes	-
<b>12</b>	<b>Activos Fijos</b>	<b>1,439,516.04</b>
1201	Muebles y Equipos de Uso General	417,416.23
1205	Vehiculos	78,886.58
1211	Edificios	1,318,246.88
1213	Depreciacion Acumulada de Muebles y Equip	-214,826.86
1233	Terrenos	103,283.82
1234	Otras Construcciones	34,409.27
<b>13</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>2,841.66</b>
1302	Cargos Diferidos	1,113.01
1306	Inversiones Financieras Largo Plazo	1,728.65
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>2,702,242.04</b>
<b>2 PASIVOS</b>		
<b>21</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>282,311.55</b>
2101	Fondos de Terceros	19,684.22
2113	Cuentas por Pagar	117,564.82
2114	Provisiones por Pagar	149,665.21
2131	Garantias Recibidas	1,297.30
<b>22</b>	<b>Otros Pasivos</b>	<b>123,089.27</b>
2231	Creditos Diferidos	123,089.27
<b>30</b>	<b>Patrimonio Institucional</b>	<b>2,296,841.22</b>
3030	Reservas	2,952,841.21
3040	Resultado del Ejercicio	-67,728.56
<i>Excedente de Beneficios</i>		
<i>Supervavit operacional</i>		-67,728.56
3055	Resultado del Años Anteriores	-986,271.43
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>2,702,242.04</b>

**Anexo N° 9 Estados Financieros de Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador año 2014**

CORPORACION CASINO DE TRIPULACION DE LA ARMADA GUAYAQUIL		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DICIEMBRE 2014		
CODIGO	NOMBRE DE CUENTAS	2014
<b>1 ACTIVOS</b>		
<b>11 Activos Corrientes</b>		<b>1,530,142.41</b>
1101	Caja	11,806.92
1103	Caja Chica	-
1105	Bancos	430,997.22
1151	Cuentas Por Cobrar Fondos Ordinarios	440,056.84
1152	Cuentas por Cobrar Funcionarios Empleador	597.00
1163	Prestamos	586,310.98
1166	Provision para Cuentas Incobrables	-9,993.39
1170	Inventarios para la Venta	19,449.33
1176	Inventario para Consumo Interno	129,108.19
1195	Anticipos Contractuales	1,811.50
<b>12 Activos Fijos</b>		<b>1,383,165.31</b>
1201	Muebles y Equipos de Uso General	470,250.05
1205	Vehiculos	79,483.72
1211	Edificios	1,018,246.88
1213	Depreciacion Acumulada de Muebles y Equip.	-284,718.43
1233	Terrenos	105,383.82
1234	Otras Construcciones	34,409.27
<b>13 Otros Activos</b>		<b>2,282.25</b>
1302	Cargos Diferidos	-
1306	Inversiones Financieras Largo Plazo	2,282.25
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>2,915,589.97</b>
<b>2 PASIVOS</b>		
<b>21 Pasivos Corrientes</b>		<b>395,583.97</b>
2101	Fondos de Terceros	31,085.10
2113	Cuentas por Pagar	205,038.41
2114	Provisiones por Pagar	158,042.16
2131	Garantias Recibidas	1,397.30
<b>22 Otros Pasivos</b>		<b>123,771.67</b>
2231	Creditos Diferidos	123,771.67
<b>30 Patrimonio Institucional</b>		<b>2,396,234.33</b>
3030	Reservas	2,929,091.18
3040	Resultado del Ejercicio	122,518.17
	Excedente de Beneficios	251,415.45
	Deficit operacional	-128,897.28
3055	Resultado del Años Anteriores	-655,775.02
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>2,915,589.97</b>

## Anexo N° 10 Imágenes de las instalaciones de Casuil.

Escudo de la institución fig. 10.1



Entrada del casino fig.10.2



Salón de eventos fig 10.3

