

INTRODUCCIÓN

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

El presente documento fue elaborado bajo la filosofía que se describe anteriormente con el propósito de orientar el rumbo de la importadora “Lascano Sánchez Fantasías” hacia el logro de sus objetivos y metas planteadas.

Con el propósito de orientar al lector y facilitar su comprensión, es preciso señalar que el proyecto está organizado en seis capítulos:

El primer capítulo abarca el problema de la investigación definido y analizado desde una perspectiva global hasta llegar al tema específico que abarca la investigación. En el segundo capítulo se configura el Marco Teórico que sustenta conceptualmente a las variables que orientan la investigación, esto es el tema de la Planificación Estratégica y la Comercialización. El tercer capítulo define la metodología utilizada para levantar la investigación de campo. El cuarto capítulo se refiere al Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos en la investigación y que guardan relación con las preguntas formuladas para las variables. En el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones expresadas en base a los resultados obtenidos en el proceso de la investigación. Por último, el sexto capítulo y quizá el de mayor significación y relevancia para la gerencia del día a día de la empresa lo constituye la propuesta del Plan Estratégico, como una herramienta de gestión que asegure con cierto grado de certeza las actividades que la empresa emprenderá en el futuro. En el que tuvieron una participación relevante los propietarios y los empleados de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasía”.

Por último, aspiro que quienes se interesen por este documento sirva como una guía u orientación de análisis y consulta para la elaboración de planes estratégicos empresariales, partiendo de la presente metodología que fue seleccionada con acierto y veracidad para concluir el presente trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Diseño de un Plan Estratégico para Ampliar la Comercialización de la Importadora Lascano Sánchez Fantasías, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua periodo 2010-2011.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

Mucho se ha escrito en torno al tema de la Planificación, diferentes corrientes filosóficas han abonado sustancialmente en torno a una de las funciones importantes de la Administración Estratégica que direcciona el futuro de las organizaciones, de modo que precisa revisar ligeramente la evolución de la planificación, especialmente en América Latina.

En nuestros países en vías de Desarrollo, desde tiempos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) con mucho mayor énfasis hacia finales de la década de los años sesentas y los setentas, se destacaron ideólogos como Raúl Prebisch, que fortalecieron no sólo conceptualmente el enfoque de la Planificación, sino que desde dicha instancia, cuya influencia en el pensamiento Latinoamericano, es innegable, y se constituyó en el foro de mayor relevancia en el que se debatió ampliamente, sobre el papel que esta herramienta debía jugar, en el crecimiento y desarrollo económico de esta región.

Antes de la década de los años 60s y 70s, ya en Europa, dicha herramienta se constituía en el instrumental en el que se fundamentó, el potencial de los países hoy conocidos como los de Europa del Este. Hay que recordar el papel que jugaron los Planes Quinquenales en el Viejo Bloque Soviético.

Las últimas dos décadas atestiguan un notable auge de diversas actividades desarrolladas en cuanto al tema de la planificación nacional en los países latinoamericanos; en lo fundamental, estas actividades se expresaron a través de la elaboración de distinto tipo de planes, de la creación de numerosos organismos especializados en la materia y de una intensa discusión sobre alcances, contenidos, procedimientos, modalidades, técnicas, resultados y perspectivas de la planificación.

Desde sus orígenes la planificación estuvo vinculada a objetivos muy ambiciosos, y encuadrada en una perspectiva relativamente optimista, razón por la cual generó expectativas muy amplias y seguramente desproporcionadas en relación a lo que permitían esperar las condiciones imperantes en cada país. En contraste con ello, en el tiempo transcurrido desde entonces los mecanismos de planificación no operaron en la forma prevista y los resultados obtenidos no se situaron a la altura de los objetivos inicialmente planteados. Todo esto condujo a un estado de frustración generalizada y de

creciente escepticismo en relación a las perspectivas de la planificación, lo que se puso de manifiesto en la controversia sobre la denominada crisis de la planificación.

Aun cuando mucho se ha escrito y discutido sobre esta supuesta crisis de la planificación, el tema en modo alguno parece estar agotado; por el contrario, resulta razonable suponer que el análisis de las causas de la situación señalada permitirá avanzar en la discusión sobre el alcance y las perspectivas que la planificación puede tener en nuestros países.

Aun cuando no es posible desconocer que a partir de mediados de siglo se habían iniciado trabajos de planificación en algunos países latinoamericanos y que en el decenio de los años cincuenta ellos se habían incrementado, debe subrayarse que fue sólo en la década siguiente cuando estas actividades cobraron verdadero impulso.

De hecho, la aceptación generalizada a nivel oficial de la planificación como instrumento para 'promover el desarrollo' aparece estrechamente vinculada a las resoluciones de la Conferencia de Punta del Este de 1961. En el transcurso de la misma -que indudablemente marca un hito de singular importancia en la historia de la planificación en América Latina-, los representantes de la mayoría de los países aprobaron un conjunto de recomendaciones donde, luego de exponer una ambiciosa lista de objetivos cuyo cumplimiento se consideraba necesario para hacer frente a los males que aquejaban a la región, se preconizaba la necesidad de 'programar' el desarrollo. Este reconocimiento explícito de la necesidad de 'programar' el proceso socioeconómico tuvo indiscutible significación por cuanto contribuyó a superar una situación de resistencia generalizada hacia la planificación, resistencia originada en la connotación política que hasta entonces muchos gobiernos le atribuían, y que, obviamente, se encontraba vinculada a los orígenes y posterior desarrollo de la planificación en los países socialistas. Es precisamente por esta resistencia a todo lo relacionado con la

planificación que, por aquel entonces, se solía recurrir a la utilización del término menos controvertido de 'programación', aun cuando en definitiva se estaba dando a ambos términos un contenido equivalente.

Las resoluciones de la Conferencia de Punta del Este dieron un decisivo impulso a las actividades vinculadas con la planificación en América Latina y contribuyeron a caracterizar las modalidades y el contenido del proceso.¹

Meso

Marcelo Jaramillo Villa, Asesor Jurídico de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES- escribió para la Revista Novedades Jurídicas sobre el redimensionamiento de la planificación en el Estado ecuatoriano, bajo la premisa de que “el Estado, a través de sus distintos órganos que ejercen la potestad pública, planifica y ejecuta acciones para cumplir con las metas nacionales”.

El autor hace un recorrido por la historia para establecer los momentos clave de la planificación pública en la vida institucional del país y las rupturas políticas que dieron paso al nuevo sistema de planificación con el que hoy cuenta el Ecuador.

En la medida en que el país ha sufrido cambios políticos e institucionales, también se ha modificado su marco jurídico. Así, la Constitución del 2008 se convierte en la mayor garantía de que el rol del Estado ecuatoriano como planificador y regulador ha sido

¹ CEPAL, "La planificación en América Latina", en Boletín Económico de América Latina, Vol. XII, N.o.2, octubre de 1967.

recuperado. Ello, a decir del autor, desmiente el mito de que la vida social y económica del país debe estar regulada por las fuerzas invisibles del mercado, las cuales no han garantizado el desarrollo productivo y económico de las sociedades; menos aún su desarrollo social.

“La Constitución de 2008 (...) modifica sustancialmente la planificación del Estado. En su artículo 279 crea el Sistema Nacional de Descentralizado de Planificación Participativa (...) Este nuevo Sistema tiene por mandato constitucional organizar la planificación para el desarrollo. En términos institucionales está constituido por el Consejo Nacional de Planificación...”. Estos órganos, ponen énfasis en dos principios: la descentralización y la planificación participativa.

El Sistema Integrado de Planificación –SIPLAN-, pretende esclarecer y estandarizar la forma en la que la planificación de las instituciones se relaciona con el Plan Nacional de Desarrollo y proporcionar directrices para que los programas y proyectos que se lleven a la práctica sean aquellos que contribuyan al desarrollo nacional, sectorial e institucional. La primera etapa corresponde a los documentos que se registran en SENPLADES para su análisis y revisión de alineación al PND; y la segunda a la actualización de los mencionados planes una vez que el Ministerio de Finanzas ratifica el presupuesto institucional aprobado.

Ventajas del Sistema Integrado de Planificación

SIPLAN. El Sistema permite un alineamiento institucional con el Plan Nacional de Desarrollo a nivel de cada Objetivo Estratégico Institucional.

Permite asignar responsables al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, a través de los Planes Plurianuales Institucionales y Operativos.

El Sistema brinda facilidades de uso para los usuarios, considerando que el diseño es muy amigable, claro y ágil. Utiliza gran proporción de campos son de selección, lo que permite prevenir errores de digitación involuntarios y se mejora la calidad de información registrada. Fortalece el Seguimiento y la Evaluación del PND.

Ofrece información disponible para la toma de decisiones a la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación de SENPLADES, Ministerios Coordinadores y Entidades encargadas de la revisión, seguimiento y evaluación de actores de la planificación.

Tiene la capacidad de emitir automáticamente mensajes de observaciones al mail del usuario que ingresó su clave en la pantalla de inicio.

Tiene el potencial de ofrecer información para el seguimiento a las observaciones emitidas por SENPLADES y Ministerios Coordinadores.

Facilita la evaluación a largo plazo, a través del almacenaje de información histórica en sus bases de datos. Genera escaso movimiento de documentos físicos, con el correspondiente ahorro de costos. Tiene el potencial de integrarse con otras bases de datos SIP.

Facilita la evaluación a largo plazo, a través del almacenaje de información histórica en sus bases de datos. Genera escaso movimiento de documentos físicos, con el correspondiente ahorro de costos. Tiene el potencial de integrarse con otras bases de datos SIP.

Como se puede apreciar la planificación en el Ecuador desempeña un rol de trascendental importancia para la vida social, política y económica del País.²

Micro

La importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, desde el inicio de sus actividades comerciales lo ha realizado gracias a la visión y buena voluntad de su propietario, sin que haya sentido la necesidad de administrar su empresa con las técnicas de la Administración Moderna, que exige a las organizaciones gerenciar sus negocios a través de la aplicación del proceso administrativo -planificación, organización, dirección y control-, en cuyo proceso la planificación constituye el eje principal sobre el cual las empresas deben dirigir su rumbo hacia la consecución de objetivos y metas que se establezcan; y, de esta manera lograr su desarrollo y supervivencia. Es por este motivo que los propietarios han considerado necesario reemplazar la planificación empírica por una planificación técnica traducida en un Plan Estratégico.

“La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia parte de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (misión). Ello llevará a la fijación de metas y objetivos.

La planificación comercial es uno de los pilares básicos sobre los que se va a sostener el Plan de Empresa: La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica

² <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/subsecretaria-de-planificacion-y-politicas-publicas>

de la empresa, que tiene la finalidad de desarrollar los programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa.

Para que los objetivos se cumplan, la empresa deberá organizar todos los medios disponibles y establecer las correspondientes estrategias”³.

La planificación comercial establece el marco para el éxito empresarial. Permite enunciar un plan de acción lógico y coherente para cualquier negocio. Sin embargo, requiere saber **qué hacer y cómo hacerlo**. También es imprescindible establecer un programa y seguirlo.

Más de la mitad de las empresas nuevas fracasan durante los primeros dos años de funcionamiento y más del 90 % naufragan en los primeros diez años. Una de las principales razones de estos fracasos es la falta de planificación. La mejor forma de incrementar las posibilidades de éxito es planificar y hacer un seguimiento estricto de los planes⁴, mediante los POA’s de cada área.

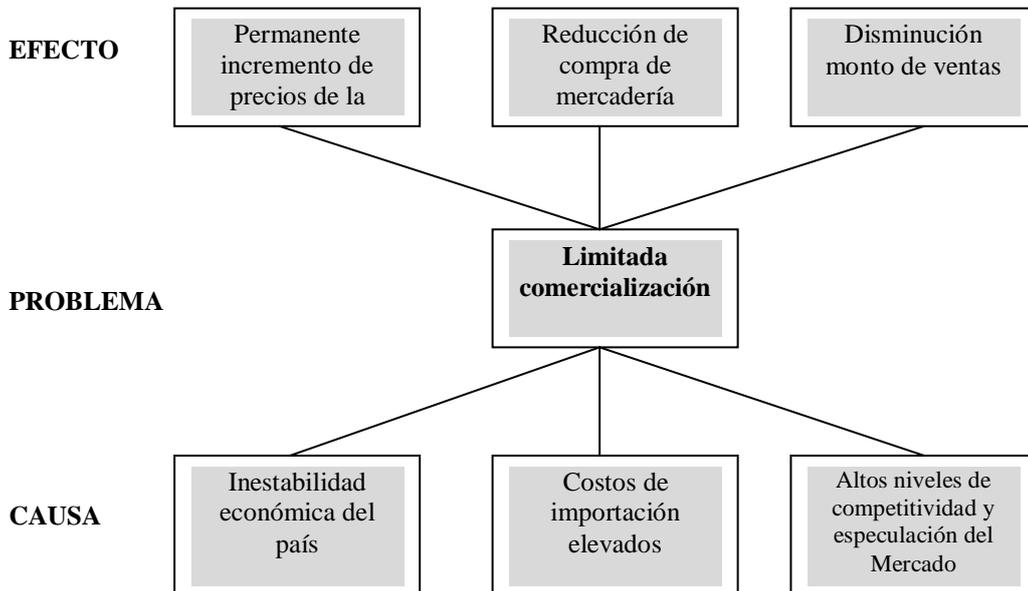
Una vez demostrada la necesidad de que toda empresa debe disponer de un Plan de Acción que oriente y guíe la actividad de la empresa. El presente trabajo se sitúa en este terreno y se propone a través de la selección metodologías para la planificación presentar un Plan Estratégico para el período 2011-2014, que amplíe la comercialización de la empresa importadora “Lascano Sánchez Fantasías”.

³ www.madrimasd.org/.../tema4_8.asp

⁴ Osgood Wiliam R, Planificación Comercial. ¿Por qué planificar? 2009

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N°.1: Árbol del Problema



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

Varias son las causas que evidencian sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico que potencie la actividad comercial de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, destacándose entre otras, las más importantes:

Las medidas económicas del país afectan directamente a la actividad comercial de la empresa por la permanente subida de los precios de la mercadería y por consiguiente limitado acceso al mercado.

Los costos por importaciones, dificulta el ingreso de mercadería, reduciendo la capacidad de compra y disminución del stock.

Los altos niveles de competitividad es otra causa para la disminución del monto de ventas y consecuentemente reducción de la rentabilidad, provocando una competencia desleal entre empresas similares. Todo lo expuesto afirma sobre la necesidad de disponer de un Plan Estratégico que ayudará a evitar errores ahorrando esfuerzos, tiempo y dinero.

1.2.3 Prognosis

Si la Importadora “Lascano Sánchez Fantasía”, no aplica un Plan Estratégico, corre el riesgo de tener bajos niveles de comercialización afectando directamente a los dueños del negocio y trabajadores, transformándose en un negocio no rentable que ocasionará una serie de pérdidas y posiblemente un alto costo de un fracaso empresarial.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera influirá el aplicar el Diseño de un Plan Estratégico para ampliar la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasía, de la ciudad de Ambato, durante los años 2011-2014.

1.2.5 Preguntas directrices

¿Deberá la empresa contar con un Plan Estratégico para ampliar la comercialización de sus productos?

¿Qué ventajas tendrá para la empresa la aplicación de un Plan Estratégico?

¿Se logrará incrementar el nivel de ventas y la rentabilidad de la empresa con la aplicación de un Plan Estratégico?

¿La comercialización del negocio se ampliará con la aplicación del plan estratégico?

¿La difusión del plan estratégico ampliará el conocimiento y la imagen de la empresa a nivel local y nacional?

¿La aplicación del plan estratégico le permitirá incrementar los niveles de comercialización de la empresa?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Comercial
- **Área:** Planificación
- **Aspecto:** Plan Estratégico
- **Delimitación Espacial**
Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”
- **Delimitación Poblacional**
Propietarios, clientes internos y externos
- **Delimitación Temporal**
Años 2011-2012

1.3 JUSTIFICACION

Las razones por las cuales motivan realizar el presente estudio se debe a que en años anteriores fui parte del equipo de trabajo de la empresa “Lascano Sánchez Fantasías” por algunos años y a través de ellos tuve la oportunidad de conocer la empresa en toda su magnitud y tener un concepto sobre la actividad comercial y de la empresa. Este contacto directo y por mis estudios que paralelamente los realizaba en la Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Administrativas, fue un precedente para predecir que la empresa crecería en el ámbito comercial notablemente si todas las actividades se planifican y de esta manera no improvisar o tomar decisiones que no sean la acertadas por las contingencias que se presentan en el día a día.

Por otra parte, la empresa no se encuentra posesionada ampliamente en el mercado por desconocimiento de la misma, que si bien tiene su clientela fija, pero es necesario ampliar la cobertura de mercado y para el efecto cuenta con el conocimiento de sus propietarios y la infraestructura necesaria para llegar a otros puntos estratégicos de venta.

La planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito de las empresas, y es una de las actividades críticas del equipo directivo. Los planes conllevan a niveles calidad del sistema de gestión. La calidad es una estrategia para hacer crecer el negocio. El objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios.

Cuando se planifica las actividades, aquella abarca todas las áreas, clientes y proveedores. Elementos principales: generación y revisión de un plan a largo plazo y del plan anual. Utiliza medidas de rendimiento que permiten determinar eficacia y eficiencia del proceso y un calendario anual detallado con las fechas y los participantes para cada actividad.

El presente trabajo de investigación se realizará para:

- Apoyar la tarea de liderazgo en desarrollar y comunicar las metas, involucrar y motivar la participación de los empleados, fijación de objetivos, estimular el desarrollo, etc.
- Apoyar la tarea de Dirección de especificar asignación de recursos y funciones.
- Ayudar a mitigar el riesgo y a ser eficaz.

Los enunciados anteriores tendrán una gran relevancia social, en tanto en cuanto los clientes internos y externos se encuentren satisfechos y obviamente sus propietarios porque todos sabrán con cierto grado de certeza hacia dónde y por dónde tiene que ir la empresa. Este importante propósito se verá cristalizado por un empoderamiento y trabajo en equipo de todos/as.

Es importante disponer de un Plan Estratégico, esta herramienta facilitará a la empresa a gerencia el día a día y la atención de las importancias y urgencias que deben ser prioritarias a través de una mirada de mediano y largo plazo.

Otro aspecto a destacar es la originalidad del presente trabajo de investigación, es la primera vez que los propietarios han aceptado que se planifiquen las actividades porque están conscientes de esta necesidad, porque desde los inicios a esta época la empresa ha crecido pero no en las dimensiones esperadas.

Es factible realizar este estudio por la apertura que han demostrado los dueños de la empresa, se cuenta con la facilidad para tener acceso a la información y, además existe el conocimiento y los recursos para plasmar esta idea en realidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para ampliar la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación del negocio, a través de la aplicación de la metodología FODA y a partir del análisis proyectar una situación en un futuro mediano (3 años).
- Establecer la filosofía de la empresa y definición de objetivos del negocio para el horizonte seleccionado.
- Desarrollar estrategias y planes generales para alcanzar los objetivos fijados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVO

Una vez revisada la trayectoria de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, y los posibles estudios realizados a la importadora tanto de la consulta realizada a los propietarios como en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, se determina que no existe estudio alguno relacionado con el Plan Estratégico de la Empresa.

Una de las estrategias para el desarrollo del presente investigación, ha sido la revisión de estudios anteriores relacionado con el tema de estudio, tratando de fortalecer y sustentar el estudio en referencia, de tal manera que, a continuación se describen los temas similares localizados:

Oyos Pilar (2004: Tesis 1214D) Mejoramiento del servicio al cliente para Lavamatic. Este proyecto trata la aplicación de diversas estrategias para iniciar el proceso de mejoramiento continuo, la misma que busca la satisfacción de los clientes ofertando servicios de calidad.

Navarrete Nancy (2004-Tesis 1272) Diseño de un Proceso de Mejoramiento de un Plan de Estratégico para Repuestos Diesel Cía. Ltda. En esta tesis se investiga la forma de fidelizar a los clientes en razón de que el desarrollo y éxito de las empresas precisamente depende del grado de satisfacción de los clientes, mediante la dotación de servicios acordes con sus necesidades e intereses.

Mena Silvia (1984-Tesis 47D) La aplicación del Sistema VENSEPROBA para la Satisfacción del Cliente en Automotores de la Sierra S.A. Este trabajo de investigación refiere el análisis de ¿cómo evolucionan las necesidades y aspiraciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio?, demostrando que las necesidades de los cliente no se encuentran satisfechas en su totalidad, por lo que los clientes se vuelven cada vez más exigentes, obligando a que las empresas sean cada vez más eficiente y eficaces y la suma de estos dos procesos demuestran la efectividad de las empresas tanto en su ambiente interno como externo. Es decir, que deben caminar enfrentando los desafíos de su entorno.

En resumen definiremos al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión y objetivos y estrategias sobre la base del análisis de su entorno, directo o indirecto, con la participación del personal

De todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de todos los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El Plan Estratégico que se generará como resultados en un plan a mediano plazo, con enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

En conclusión el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar la marcha de las empresas hacia la dotación de servicios de calidad a través de una excelente gestión.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El estudio de la producción y validación del conocimiento científico se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida una hipótesis planteada. Es conocida como “la rama mayor de las Ciencias”

El hombre en el transcurrir de su vida va adquiriendo una serie de conocimientos la mayoría de ellos son de carácter empíricos asimilados a través de la observación y la experiencia.

Esta serie de conocimientos empíricos a lo largo del tiempo han ido buscando tener veracidad y validez absolutas por lo que ha sido el mismo hombre quien constantemente busca descubrir lo desconocido y dar solución a los problemas cotidianos.

Bajo estas premisas la presente investigación se sustentará en el paradigma crítico-propositivo, de manera que las empresas deben caminar a la vanguardia de la ciencia y la tecnología. Estamos enfrentando un mundo dinámico y cambiante, presionado por las fuerzas internas y externas: político, económico, social, legal, ecológico, cultural, demográfico, etc. Desafíos que deben enfrentar las empresas para emprender procesos de modernización mediante la utilización de nuevos modelos que aporten al conocimiento a través de una investigación cualitativa que nos aliente a invertir y trabajar para beneficio empresarial, local y nacional.

En la actualidad se le facilita al hombre con una serie de herramientas con las que cuenta a su disposición para desarrollar sus habilidades y conocimientos, y la misma exigencia tecnológica y competitiva lo motiva a ser un ser lleno de expectativas capaz de dar fundamentación teórica a sus conocimientos a través de una profunda investigación.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, desde el inicio de sus operaciones cumple a cabalidad con todas las leyes, reglamentos y disposiciones emitidas por los Organismos de Control que regulan su funcionamiento, como las que se describen a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Comercio Exterior

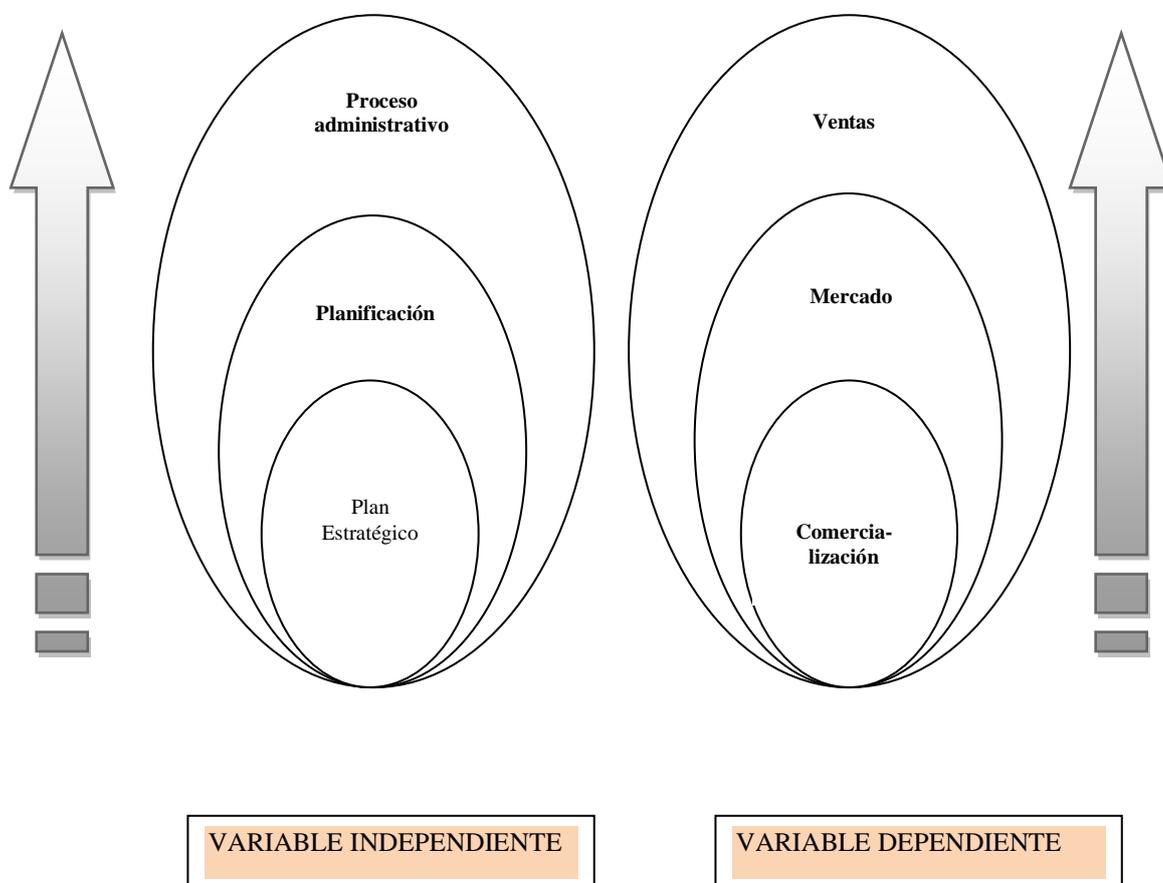
- Ley de Aduanas
- Ley del Consumidor
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Permiso de Medio Ambiente
- Patente Municipal.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de las conceptualizaciones

Supraordinación

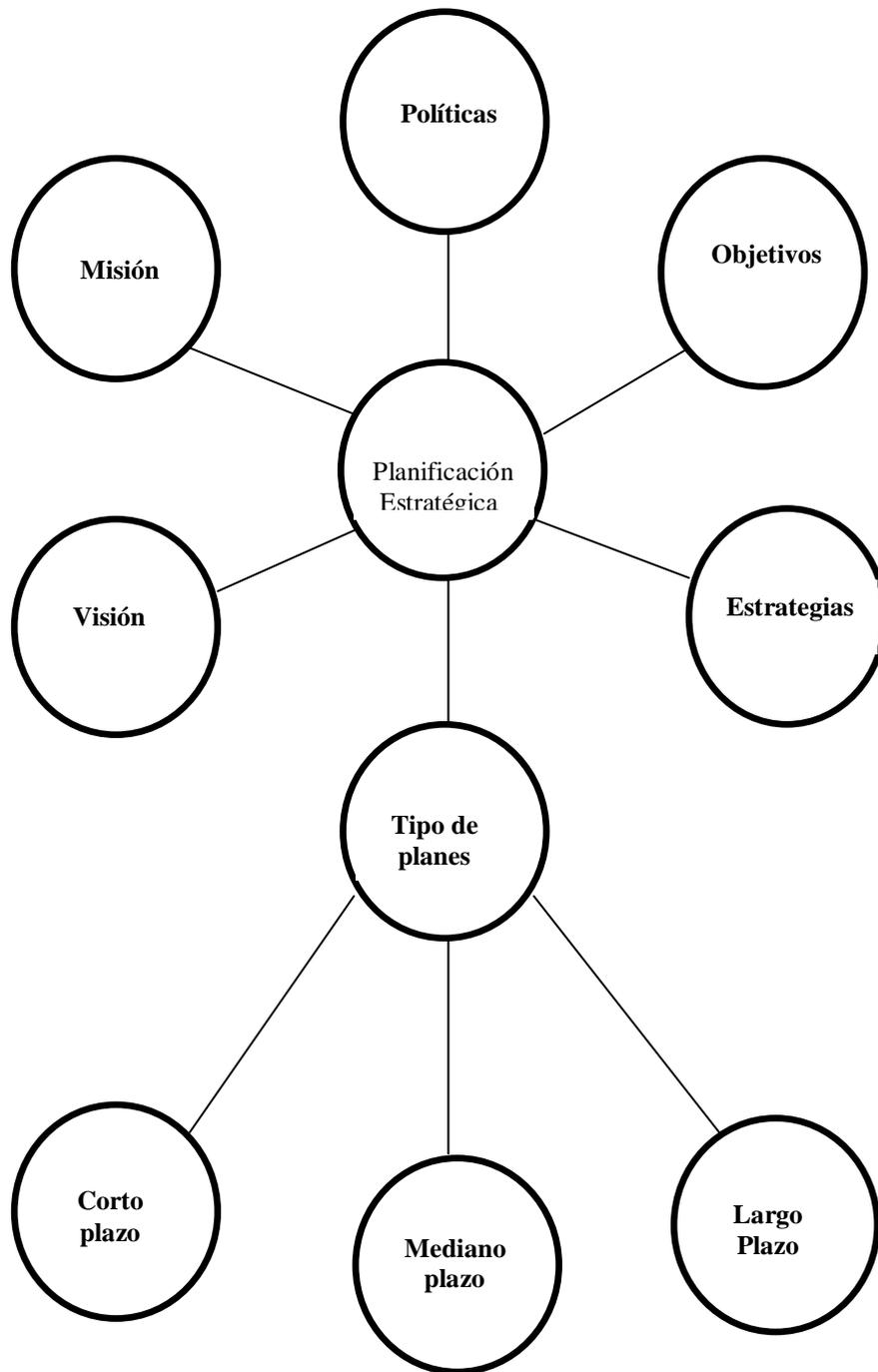
Gráfico N° 2: Red de inclusiones conceptuales



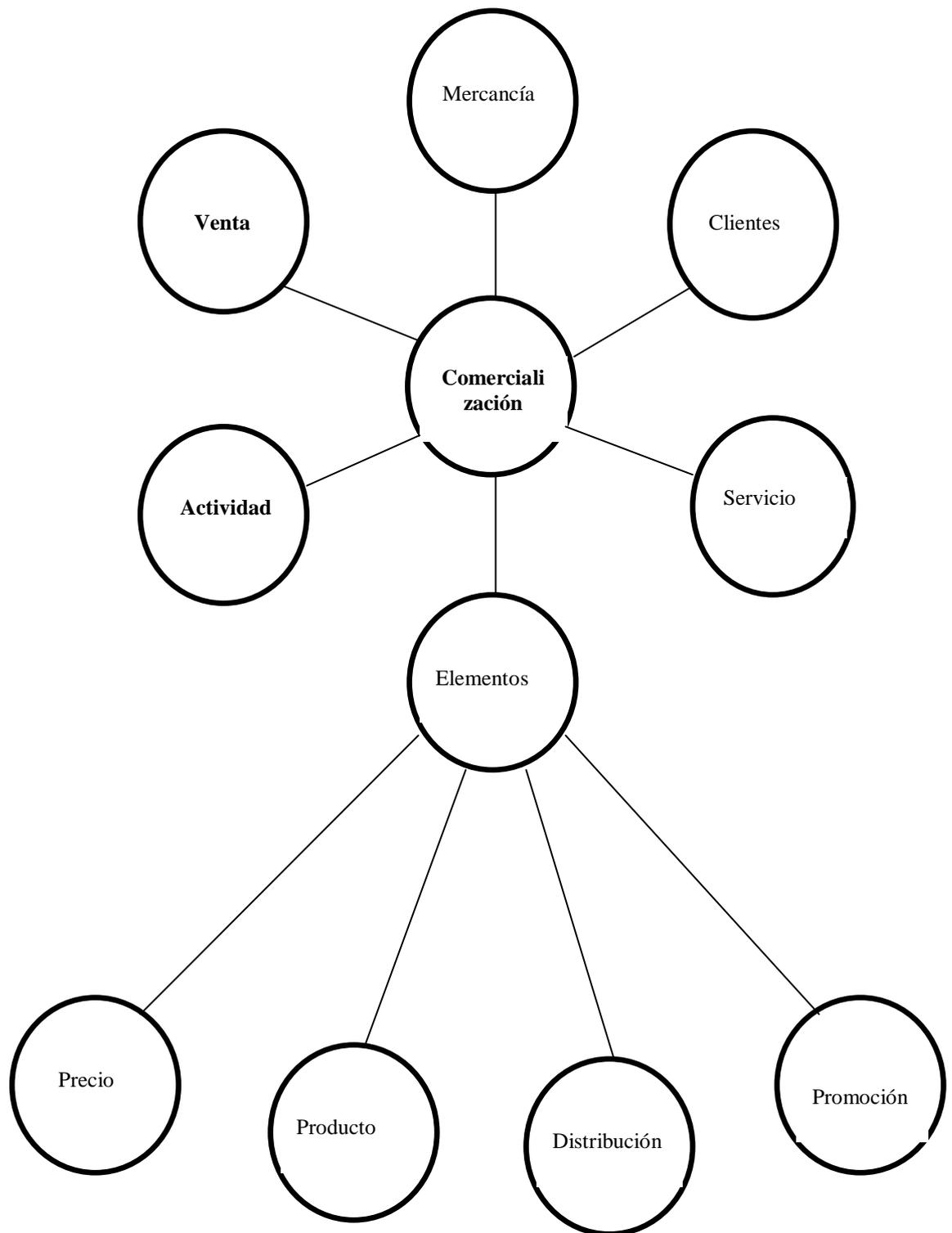
Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

Infraordinación

Gráficos N° 3: Constelación de ideas



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS O TÉRMINOS

Administración Estratégica

STONER J. (1996). Proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas

Proceso Administrativo

Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos. Está compuesto por 5 etapas básicas y 3 etapas subyacentes:

Etapas básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Etapas subyacentes: decisión, comunicación e influencia

Planificación

SERNA H. (1994), define a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de

información sobre sus factores claves de éxito para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Planificación Estratégica

FLORES (19929), La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Organización

WANKEL C. (1990). Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección

WANKEL C. (1990). Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Control

STONER J. (1996). Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función

Decisión

WIKIPEDIA. Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada. Es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

Comunicación

WIKIPEDIA. La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Influencia

PARSONS (1964). La influencia es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o

para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás.

Misión

MUÑIZ G (2005), autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Visión

MUÑIZ G (2005), Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Objetivos

CALVO (2009). Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser

aumentar las ventas del año 2009 con respecto a las del 2010. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

Metas

CALVO (2009). Los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría incrementar las ventas en el 2010 en un 15% con relación al 2009.

Políticas

Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios referenciales en el mercado.

Reglas

Son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.

Estrategias

La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".⁵

Programas

SERNA H. (1994), (Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

Presupuestos

TORRES T. (1998) Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

⁵ www.barandilleros.com/

Procedimientos

HILDA (2008). Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldos a los empleados.

Comercialización

UGARTE et al., 2003. La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Cliente

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A.) Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Precio

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.⁶

Producto

PATRICIO BONTA Y MARIO FARBER (2006). El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona.

Publicidad

STANTON, WALKER Y ETZEL (2005). La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

⁶ es.wikipedia.org/wiki/Precio

Mercado

MOCHON F. (2009). Los Mercados que en la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Segmentación de Mercado

WIKIPEDIA. La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Venta

FISCHER Y ESPEJO (2006), autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Mercancía

WIKIPEDIA Una **mercancía** es todo "aquello que se puede vender o comprar", usualmente el término se aplica a bienes económicos

Distribución

FLEITMAN JACK, MC GRAW HILL (2000), la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

2.5 HIPÓTESIS

H1. ¿La implementación de un Plan Estratégico no ampliará la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

Ho. Con la aplicación del Plan Estratégico se ampliará la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente (causa) —→ Plan Estratégico

Variable Dependiente (efecto) —→ Comercialización

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE

En base al problema planteado la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo, se utilizó para la recolección y el análisis de los datos elementos constitutivos del método científico para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis, se sustenta en la medición numérica, el conteo y usualmente en la utilización de elementos estadísticos para poder establecer patrones de comportamiento de la población estudiada.

El enfoque cualitativo se aplicó para afinar las preguntas de investigación a través de la recolección de datos (descripciones y observaciones), la que no estará sujeta a medición numérica. El propósito que se persigue es el de reconstruir la realidad tal cual como lo observan los actores sociales que se definieron anteriormente.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicaron en la presente investigación fueron: Investigación de Campo e Investigación Aplicada.

Investigación de campo

Este tipo de investigación que se aplicó para el presente estudio fue de campo y documental, que se realizó en las instalaciones de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, a los propietarios, trabajadores y personas que tengan relación con el negocio, también se realizó fuera de la empresa a clientes fidelizados que compran los productos, a fin de obtener información de acuerdo con los objetivos propuestos en el presente proyecto.

En la modalidad documental se utilizó libros de planificación estratégica y Marketing, documentos y toda referencia escrita que permita el análisis y estudio a fondo la comercialización de la empresa.

Investigación Aplicada

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica

La presente investigación se enmarca en las características de un estudio de carácter analítico o explicativo, descriptivo, y propositivo, pues se pretende poder explicar el fenómeno de la planificación como estrategia para potencializar la comercialización de la importadora “Lascano Sánchez, Fantasía” que permita conjuntamente con el respaldo teórico describir en primera instancia todas las manifestaciones del fenómeno y luego explicar el porqué ocurren.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el proyecto se aplicó los Métodos:

Analítico o Explicativos

Se analizó y explica el por qué de la ocurrencia del fenómeno de la ausencia de la planificación y el impacto en la comercialización de la empresa “Lascano Sánchez, Fantasía”.

Descriptiva

Demuestra los resultados de la investigación obtenidos de las preguntas a los encuestados, a través de la descripción gráfica de las características de los fenómenos que se estudian y la frecuencia con que se producen, así como se estableció el grado de asociación de las variables.

Prospectivo

La información compilada facilitó describir conforme se van ocurriendo los fenómenos.

Propositivo

Conocidos los fenómenos dentro del proceso de investigación se propone las posibles soluciones (recomendaciones) a la problemática observada.

Técnicas e Instrumentos

A partir del método que es el camino para llegar al fin propuesto, aquel permitió seleccionar las técnicas más idóneas que se utilizó en la recopilación y análisis de los datos que orienten llegar a las conclusiones y recomendaciones. De manera se recurrió a la observación, la entrevista y la encuesta.

La Observación

Se utilizó esta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo (propietarios y empleados) como actores importantes en el desarrollo de la empresa.

Entrevista

Las entrevistas fueron aplicadas para recabar información de los propietarios, empleados y clientes externos en forma verbal y escrita a través de preguntas propuestas por el investigador, que se lo hizo en forma individual. Esta técnica fue muy importante para recabar los datos que requiere el proceso de investigación.

La Encuesta

Las encuestas se realizaron a través de cuestionarios elaborados con la finalidad de obtener información de los elementos de la muestra respecto con los indicadores y las variables de la hipótesis.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar la muestra se tomó como referencia la siguiente población:

3.3.1 Población de Estudio

Cuadro N° 1: Población

Involucrados	N
- Propietarios	4
- Empleados	4
- Clientes fidelizados	20
TOTAL	28

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

Para poblaciones ≤ 500 usualmente no se aplica la fórmula para la muestra; se toma del 10 a 30%. En este caso por ser la población pequeña la investigación se aplicó a todo el universo de estudio.

3.3.2 Muestra

A fin de determinar el tamaño de la muestra del universo de estudio, para lograr cálculos exactos y que en lo posible minimicen el nivel de error se aplica la siguiente fórmula estadística: En la presente investigación no amerita la fórmula, sin embargo se deja planteada.

$$n_o = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

$$n = ?$$

Simbología:

N: Población

n_o : Muestra optima calculada

n: Muestra

E: Error admisible $(0.05)_2$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Las variables susceptibles de comprobación estadística son aquellas que se devienen de la hipótesis formulada y que están definidas en el presente documento (VI = Planificación Estratégica, VD = Comercialización) Las variables son la denominación estadística de la explicación teórica de las relaciones que se dan entre los factores del problema que es motivo del presente estudio.

3.4.1 Variable Independiente. Plan Estratégica

Cuadro 2: VI-Planificación Estratégica

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENT.
La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).	Dirección estratégica Metas Recursos Oportunidades cambiantes del mercado	Planificación de corto Mediano y largo plazos. Planificación tradicional. Planificación estratégica FODA. Plan estratégico Filosofía de la empresa	¿Planifica las actividades para el proceso de comercialización de sus productos? ¿Qué tipo de planificación realiza para emprender su proceso de comercialización? ¿La empresa cuenta con un plan estratégico? ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?	Observación: ficha de observación. Encuesta: Cuestionario Estructurado. Entrevista: Cuestionario Semiestructurado.

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

3.4.2 Variable Dependiente. Comercialización

Cuadro 3: VD-Comercialización

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEM	TÉCNICA
<p>Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean. (ABC. Junio/2009)</p>	Venta	Productos	¿Cuáles son los productos o servicios más importantes que oferta la empresa?	Observación: ficha de observación.
	Mercancía	Cientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Encuesta: Cuestionario Estructurado.
	clientes	Mayoristas Minoristas	¿En que mercados compite?	Entrevista: Cuestionario Semiestructurado.
		Locales Nacionales	Rentabilidad Ampliación del mercado	¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Juliana Guillén

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Metodológicamente para Luis Herrera y otros (2002: 174-178-183-185) la construcción de la información se opera en dos fases: Plan para la recolección de la información y plan para el procesamiento de la información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, se consideró los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que fueron investigados.
- Selección de las técnicas que se emplearon en el proceso de recolección de la información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicación de procedimientos para la recolección de la información, cómo se aplicó los instrumentos, condiciones de tiempo, espacio, disponibilidad de los informantes etc.

Considerando lo anteriormente anotado y a fin de que el proceso de recolección de la información sea en lo posible objetiva y confiable, las encuestas se aplicaron a los

dueños del negocio, empleados y clientes externos fidelizados de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Recolección crítica de la información recogida, es decir se procedió a la limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección fue necesario en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Obtenidas las encuestas debidamente llenadas se procedió a la tabulación y análisis. El análisis se expresa en datos numéricos y porcentuales, representados en cuadros y pastel como se puede observar en la parte del análisis e interpretación de resultados, formulados a continuación.

- Análisis de los resultados estadísticos, en el que se destacan tendencias y relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- Comprobación de la hipótesis.
- Determinación de conclusiones y recomendaciones

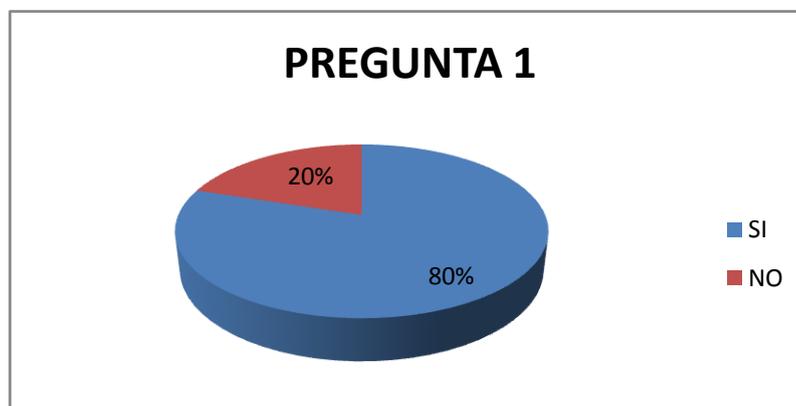
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuestas clientes externos

PREGUNTA N°. 1: ¿Tiene conocimiento de la existencia de la importadora?

Tabla N° 1: Existencia de la importadora

C.Mercado	Número	%
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes

Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 80% de los encuestados si tienen conocimiento de la existencia de la importadora y el 20% no tiene conocimiento.

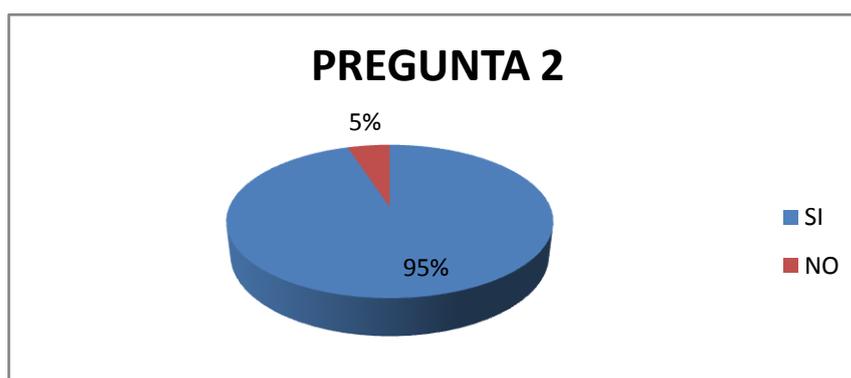
INTERPRETACIÓN: El análisis realizado señala que la mayor parte de los clientes externos tienen presente a la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, a la hora de realizar sus compras tomándola en cuenta como una opción prioritaria, mientras que una mínima cantidad de clientes externos no identifican al negocio.

La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, es una entidad conocida dentro del ámbito comercial en la cual se desenvuelve el giro de su negocio.

PREGUNTA N°.2: ¿Considera que es suficiente la publicidad de la importadora?

Tabla N° 2: Publicidad de la importadora

Publicidad	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

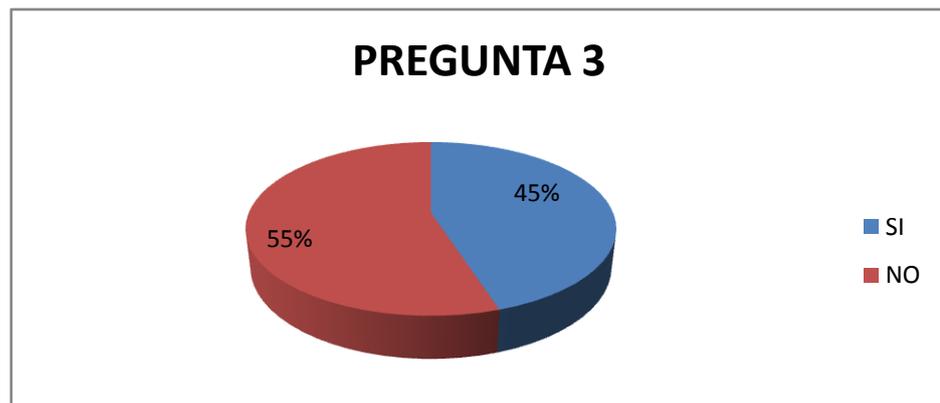
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% piensan que es suficiente la publicidad de la importadora, mientras que el 5% no lo consideran así.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado demuestra que el mayor porcentaje de los clientes externos concuerdan en que la publicidad que ha realizado la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, ha sido suficiente para darse a conocer en el mercado local, en tanto que una mínima cantidad de clientes externos consideran que las actividades publicitarias de la importadora deben ampliarse para llegar a una mayor cantidad de público.

PREGUNTA N° 03: ¿Conoce si la importadora tiene definido su plan estratégico?

Tabla N° 3: Plan Estratégico

Criterio	Número	%
SI	9	45
NO	11	55
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

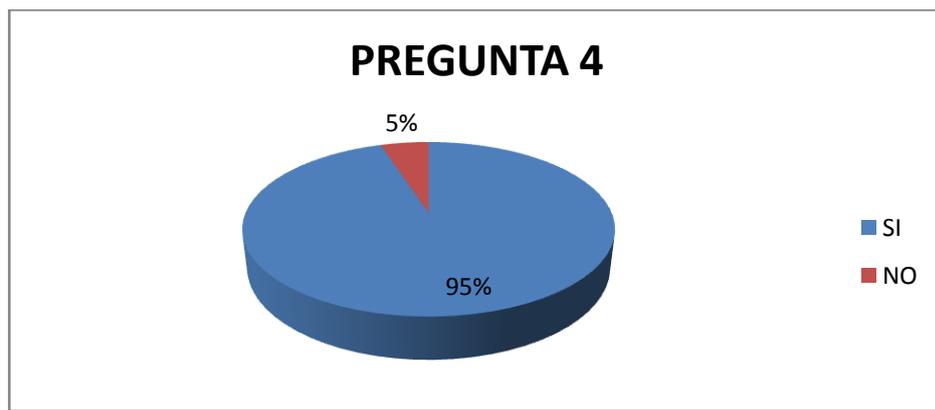
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 55% de los encuestados no conocen si la importadora tiene un Plan Estratégico y el 45% afirma si conocer.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado demuestra que la mayoría de los clientes no conocen que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA” tenga definido un Plan Estratégico, por otra parte cerca de la mitad de los clientes no han escuchado sobre estos lineamientos del negocio.

PREGUNTA N° 04: ¿La atención que recibe por el personal de la importadora es muy bueno?

Tabla N° 4: Atención del personal

Atención	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes

Elaborado por: Juliana Guillén

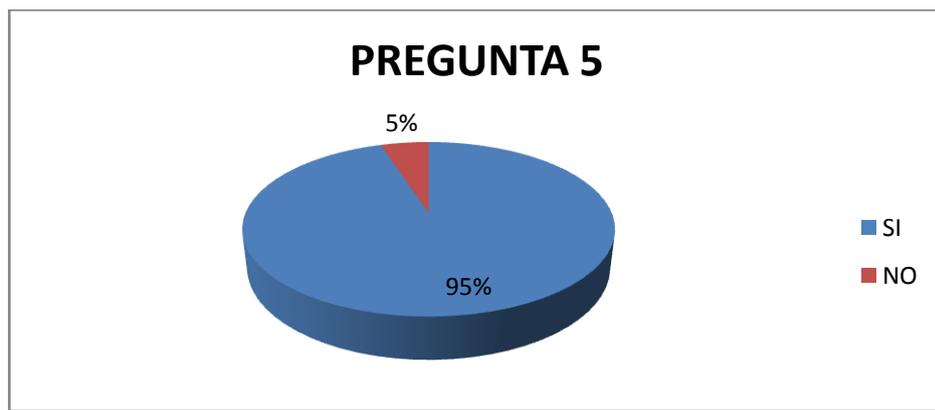
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% de los encuestados indican que la atención que reciben por el personal de la importadora es muy buena, mientras que el 5% opinan que no es así.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado revela que la mayor parte de los clientes externos de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se encuentran satisfechos con atención recibida por los empleados y propietarios del negocio en el momento de efectuar sus compras, en tanto que un mínimo porcentaje no se encuentran a gusto con la atención recibida.

PREGUNTA N° 05: ¿El servicio que brinda la importadora frente a la competencia local es muy bueno?

Tabla N° 5: Servicio que brinda

Servicio	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

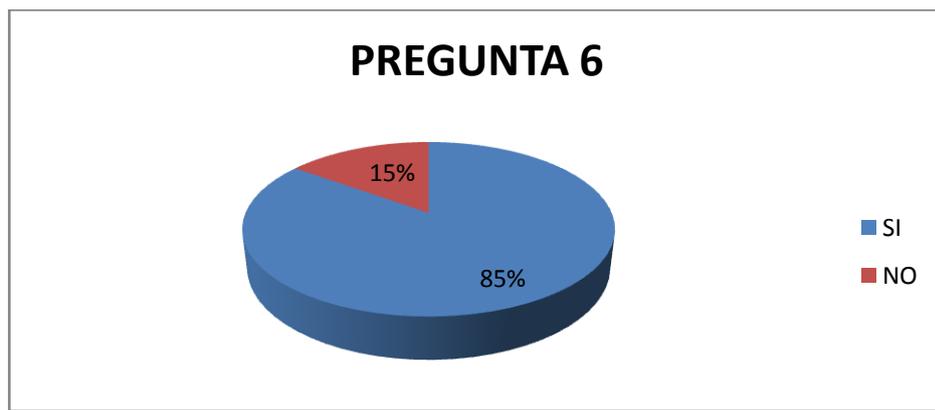
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% de los encuestados dicen que el servicio brindado por la importadora frente a la competencia es muy bueno, y el 5% de ellos no lo considera así.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado define que la mayor parte de los clientes externos concuerdan en que el servicio brindado por el personal de la importadora frente al servicio de los competidores locales es muy bueno, por lo que se demuestra una ventaja competitiva en esta área, sin embargo una mínima cantidad de clientes piensan que el servicio de los competidores es mejor.

PREGUNTA N° 06: ¿El stock que tiene la importadora satisface sus necesidades?

Tabla N° 6: Stock de la importadora

Stock	Número	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

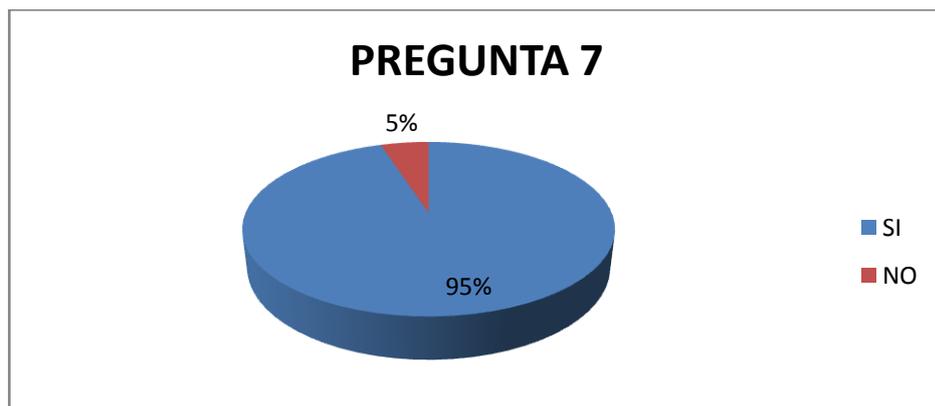
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 85% de los encuestados opinan que el stock que tiene la importadora satisface sus necesidades, mientras que el 15% no se encuentran satisfechos.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos se encuentran satisfechos con el stock de productos que posee la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, ya que sus requerimientos y necesidades de compra de productos son solventados de manera inmediata, y una mínima cantidad de clientes externos coinciden en que el stock debe ser mejorado y ampliado.

PREGUNTA N° 07: ¿Las instalaciones de la importadora le brindan comodidad?

Tabla N° 7: Instalaciones de la importadora

Instalaciones	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

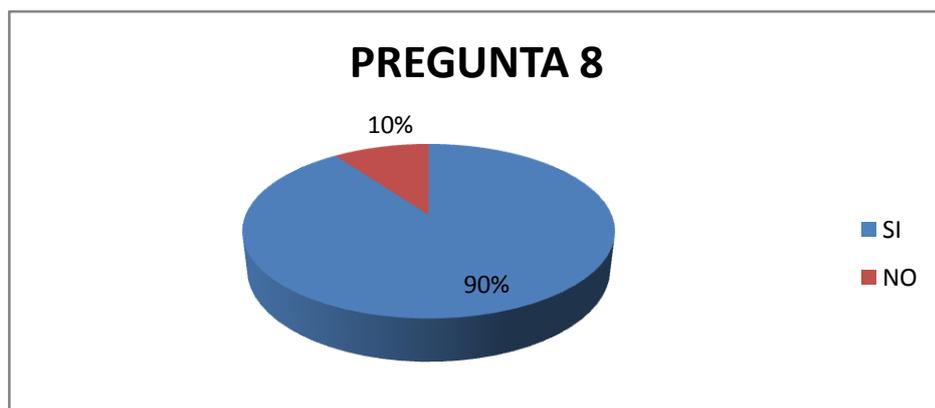
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% de los encuestados afirman que las instalaciones de la importadora les brindan comodidad, en tanto que el 5% de ellos no lo consideran así.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado corrobora que la mayor parte de los clientes externos realizan sus compras con absoluta comodidad en las instalaciones de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, mientras que una mínima cantidad de clientes externos piensan que se debe ampliar el área de recepción de clientes.

PREGUNTA N° 08: ¿La importadora atiende sus pedidos satisfactoriamente?

Tabla N° 8: Atención de pedidos

Criterio	Número	%
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

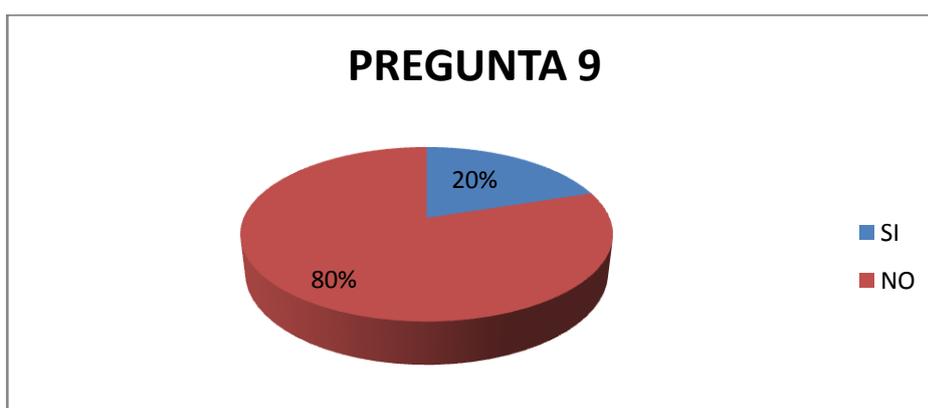
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 90% de los encuestados afirman que sus pedidos son atendidos satisfactoriamente, y el 10% de ellos opina lo contrario.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado muestra que la mayor parte de los clientes externos se encuentran satisfechos en cuanto a la atención que reciben en el momento de realizar sus pedidos, siendo éstos de manera oportuna y eficiente, por otra parte una mínima cantidad de clientes externos no se encuentran satisfechos con la atención recibida por el personal de la importadora.

PREGUNTA N° 09: ¿Conoce si la importadora tiene definida estrategias de ventas para ampliar la comercialización de los productos?

Tabla N° 9: Definición de estrategias

Políticas V	Número	%
SI	4	20
NO	16	80
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 20% de los encuestados tienen conocimiento de que existen políticas de venta de la importadora, mientras que el 80% de los encuestados no conocen sobre el tema en cuestión.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado revela que la mayor parte de los clientes externos no conocen sobre la existencia y aplicación de políticas de venta de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, así como dan a conocer que no han sido informados de ninguna manera de lineamientos específicos de comercialización, por otra parte sólo una mínima cantidad de clientes externos afirman realizar sus compras bajo ciertos parámetros de venta.

PREGUNTA N° 10: ¿Conoce si oferta promociones la importadora?

Tabla N° 10: Oferta de promociones

Promociones	Número	%
SI	7	35
NO	13	65
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

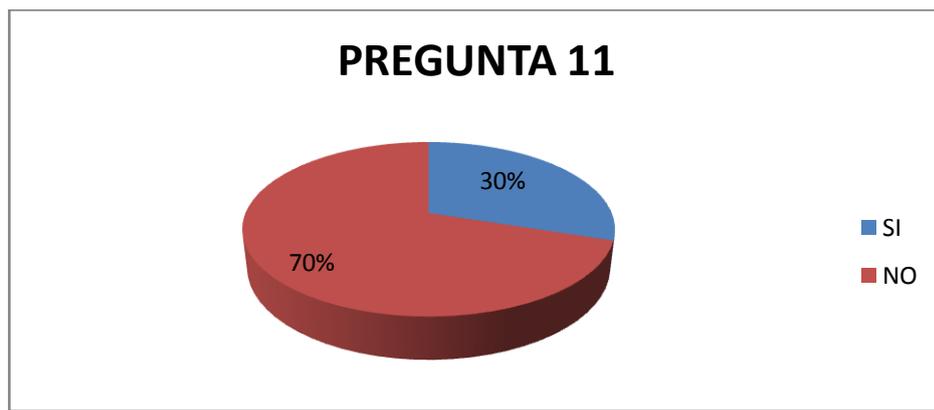
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 65% no conocen acerca de ofertas promocionales de la importadora, y el 35% aseguran estar al tanto de las mismas.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, realizan sus compras sin tomar en cuenta las promociones que se generan, debido a que no existe una difusión oportuna de dichas promociones, sin embargo una mínima cantidad de clientes aseveran que han sido informados acerca de las promociones del negocio.

PREGUNTA N° 11: ¿Las promociones lo hacen permanentemente?

Tabla N° 11: Período de promociones

Criterio	Número	%
SI	6	30
NO	14	70
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 70% de los encuestados revelan que la importadora no realiza promociones permanentemente, mientras que el 30% de los encuestados dicen que si se las realiza permanentemente.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos concuerdan en que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, no realiza promociones y ofertas de sus productos de manera regular, siendo esto un factor importante para los compradores del negocio, mientras que una mínima cantidad de clientes externos conocen acerca de una regular oferta de promociones.

PREGUNTA N° 12: ¿La importadora tiene buenos precios de los productos?

Tabla N° 12: Precios de los productos

Precios	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

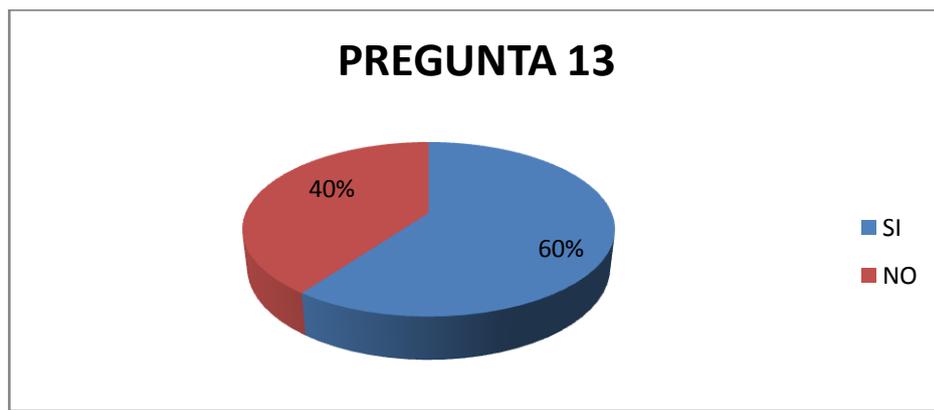
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% de los encuestados aseveran que la importadora presenta buenos precios en sus productos, y el 5% de los encuestados expresan que no es así.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos coinciden en que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, oferta un nivel de precios atractivo y aceptable dentro del entorno competitivo del giro del negocio, en tanto que una mínima cantidad de clientes externos no se encuentran conformes con los precios de venta, ya que existe una fuerte competencia por lo que indican se debería disminuir el precio de venta.

PREGUNTA N° 13: ¿La importadora realiza descuentos?

Tabla N° 13: Descuentos

Descuentos	Número	%
SI	12	60
NO	8	40
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

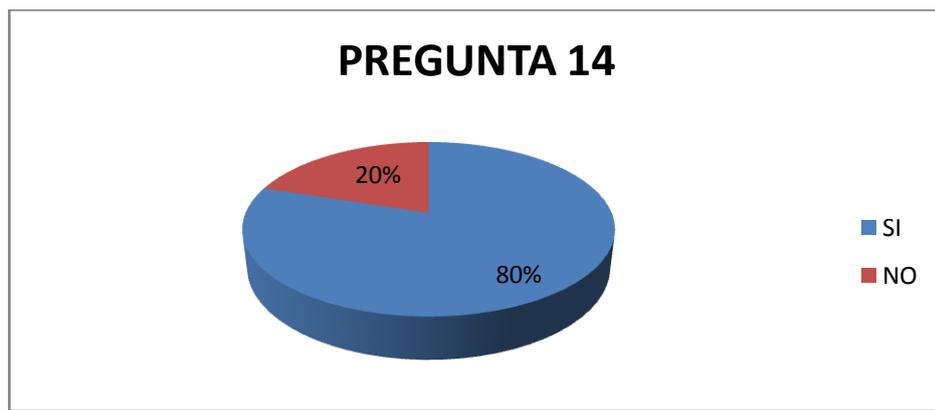
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 60% de los encuestados señalan que la importadora sí realiza descuentos, mientras que el 40% de los encuestados afirman que la no se realizan descuentos.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos comunican que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, realiza descuentos en los precios de venta a la hora de concretar la compra, siendo esto un factor que motiva la fidelidad de aquellos, por otra parte una menor cantidad de clientes externos no han recibido descuentos por sus compras e indican que se debería implementar esta estrategia de venta.

PREGUNTA N° 14: ¿Es necesario que la importadora renueve sus productos?

Tabla N° 14: Renovación de productos

Criterio	Número	%
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

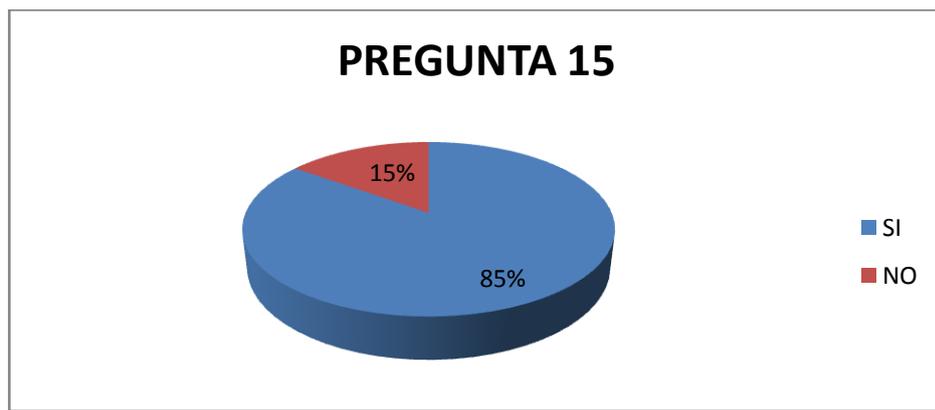
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 80% de los encuestados dicen que es necesario que la importadora renueve sus productos, mientras que el 20% de los encuestados dicen que no es un factor importante.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos afirman en que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, debe renovar el stock de sus productos constantemente para poder cubrir con las necesidades y expectativas de su mercado meta, sin embargo una mínima cantidad de clientes externos piensan que no es necesario renovar los productos porque actualmente su stock cubre con lo requerido por ellos.

PREGUNTA N° 15: ¿Es necesario que la importadora mejore sus servicios?

Tabla N° 15: Mejora de los servicios

Criterio	Número	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

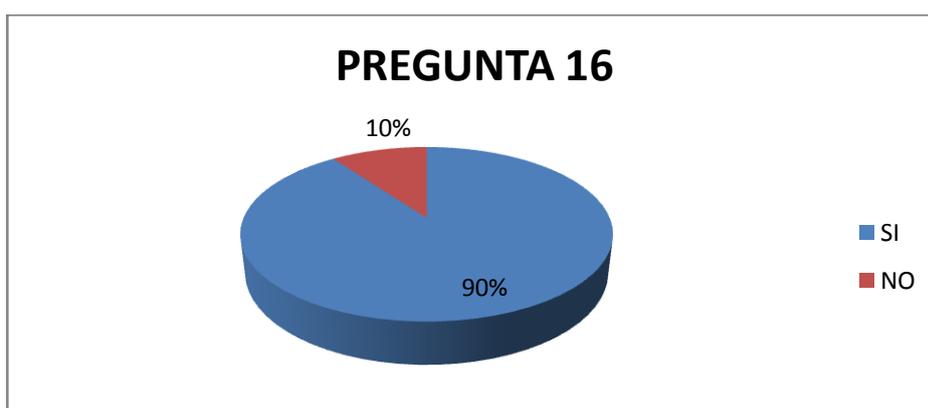
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 85% de los encuestados consideran necesario que la importadora mejore sus servicios, en tanto que el 15% de los encuestados no lo consideran necesario..

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos comunican que el servicio ofrecido por el personal de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, debe ser mejorado, de manera que se atienda de una manera más rápida y amable, y una mínima cantidad de clientes externos afirman que se encuentran satisfechos con el servicio recibido, por lo que no consideran necesario mejorarlo.

PREGUNTA N° 16 ¿Debe la importadora realizar una planificación de su negocio?

Tabla N° 16: Planificación del negocio

Planifica	Número	%
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

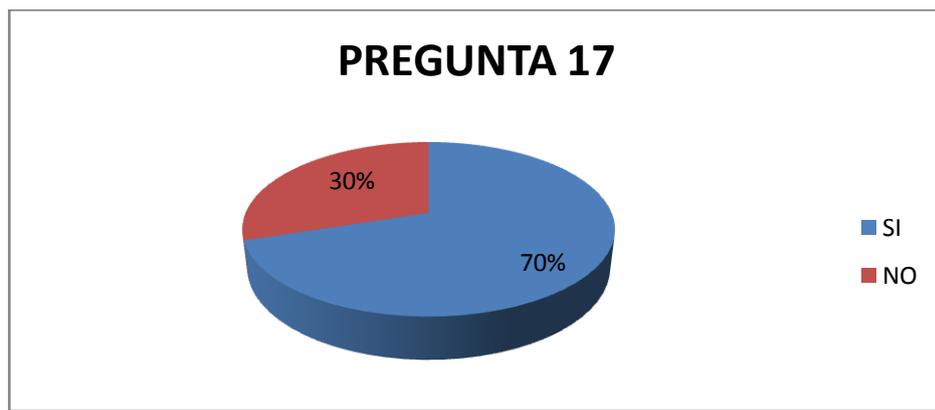
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 90% de los encuestados revelan que la importadora debe realizar una planificación de su negocio, mientras que apenas el 10% de los encuestados opinan que no es importante.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos piensan que es sumamente importante que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se plantee y efectúe una planificación en beneficio de su negocio, en tanto que una mínima cantidad de clientes externos dicen que la planificación no tiene una importancia crítica para el surgimiento del negocio.

PREGUNTA N° 17: ¿Considera necesario que los dueños contraten más personal?

Tabla N° 17: Contratación de personal

Personal	Número	%
SI	14	70
NO	6	30
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

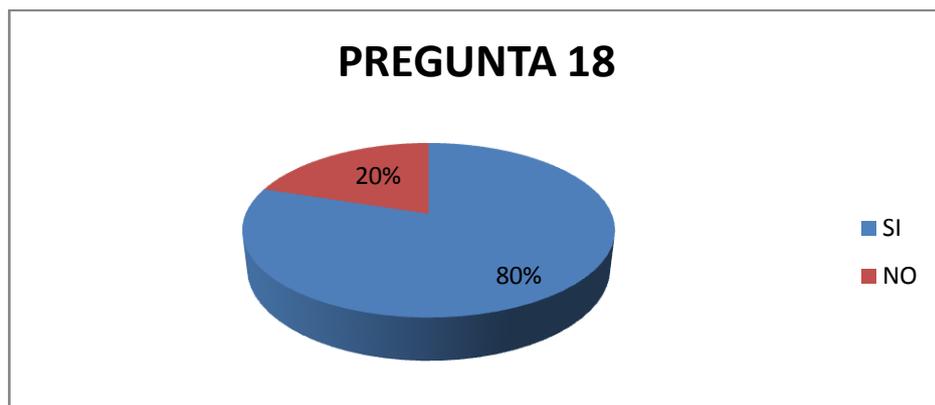
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 70% de los encuestados indican que es necesario que los propietarios de la importadora contraten más personal, mientras que el 30% de los encuestados exponen que no es necesario esta acción.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos señalan que es necesario que los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA” contraten una mayor cantidad de personal de venta, ya que debido a la cantidad de demandantes es necesario tomar en cuenta este aspecto, por el contrario una mínima cantidad de clientes externos opinan que no se necesita incrementar el personal, ya que son atendidos oportunamente.

PREGUNTA N° 18: ¿La importadora debe abrir más sucursales?

Tabla N° 18: Abrir más sucursales

Sucursales	Número	%
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

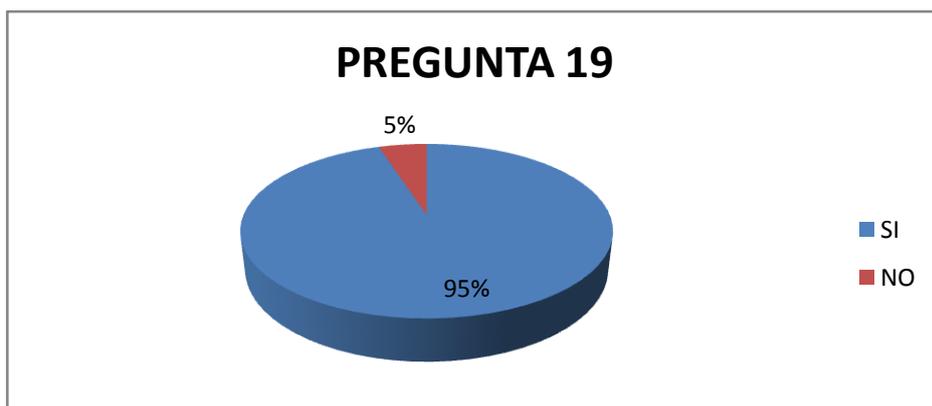
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 80% de los encuestados revelan que la importadora debería abrir más sucursales, mientras que el 20% de los encuestados explican que no es necesario.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los clientes externos desean que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, realice la apertura de más sucursales, para descongestionar la cantidad de compradores dentro del negocio, en tanto que una mínima cantidad de clientes externos coinciden en que no es una óptima solución abrir más sucursales, puesto que ya se encuentran adaptados a su ubicación actual.

PREGUNTA N° 19: ¿Considera necesario que se realice mejoras en las instalaciones de la importadora para una mejor atención al cliente?

Tabla N° 19: Mejoras en las instalaciones

Criterio	Número	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 95% de los encuestados consideran necesario que se mejoren las instalaciones de la importadora, y el 5% considera que esto no es necesario.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado muestra que la mayor parte de los clientes externos requieren que se realicen mejoras en las instalaciones “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, para dar mayor comodidad al público, y una pequeña cantidad de clientes externos se encuentran a gusto con su infraestructura.

PREGUNTA N° 20: ¿Considera que la ubicación del local de la importadora es ideal para las transacciones comerciales?

Tabla N° 20: Ubicación del local

Ubicación	Número	%
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados consideran que la ubicación del local es ideal para realizar transacciones comerciales.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la totalidad de los clientes externos concuerdan en que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se halla ubicada en un lugar estratégico dentro de la ciudad, facilitando sus operaciones de ventas.

CLIENTES INTERNOS

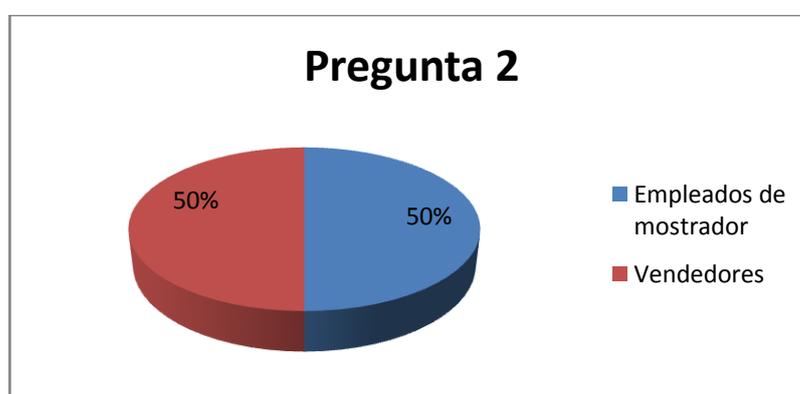
PREGUNTA 1: Nombres de los empleados

- Washington Sánchez
- Irma Chaquina
- Alex Vargas
- Carmen Agualongo

PREGUNTA N° 2: Cargo que desempeñan

Tabla N° 21: Cargos

Descripción	Cargo	%
Empleados de mostrador	2	50
Vendedores	2	50
TOTAL	4	100



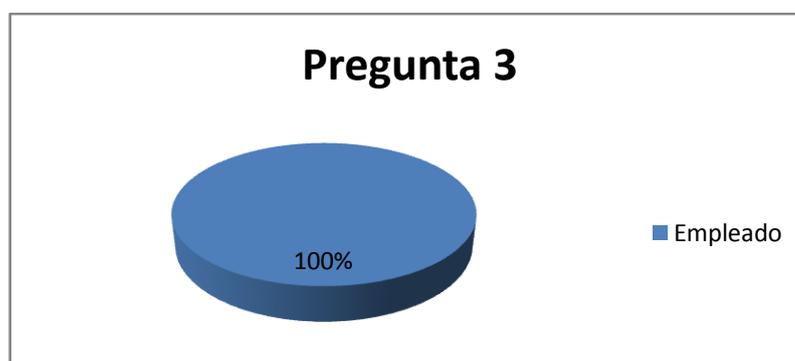
Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: La encuesta se encuentra dirigida a 4 empleados de la importadora “Lascano Sánchez Fantasía”, correspondiente al 100% de personal en relación de dependencia.

PREGUNTA N° 3: Funciones que realizan.

Tabla N° 22: Funciones

Descripción	Funciones	%
Atención al cliente	4	100
Total	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: El 100% de los empleados de la importadora “Lascano Sánchez Fantasía”, realizan las funciones de atención al cliente.

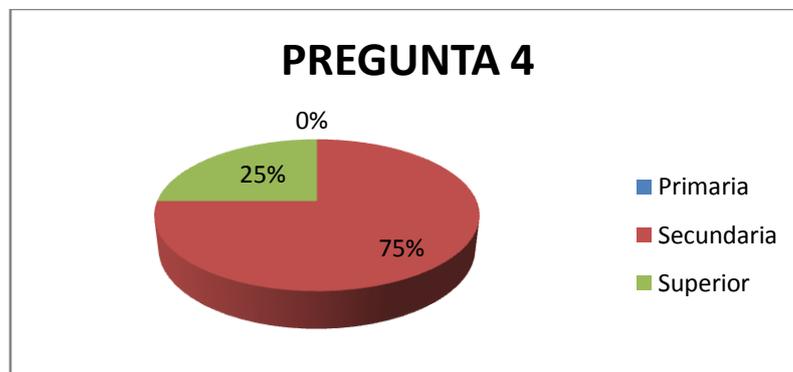
INTERPRETACIÓN: Del análisis se determina que el personal que trabaja en la importadora “Lascano Sánchez”, son empleados de mostrador y se encuentran en contacto permanente con los clientes externos.

No existe personal contratado para realizar actividades administrativas derivadas de las profesiones para cargos o puestos especializados.

PREGUNTA N° 4: Tipo de instrucción.

Tabla N° 23: Tipo de instrucción

Instrucción	Número	%
Primaria	0	0
Secundaria	3	75
Superior	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

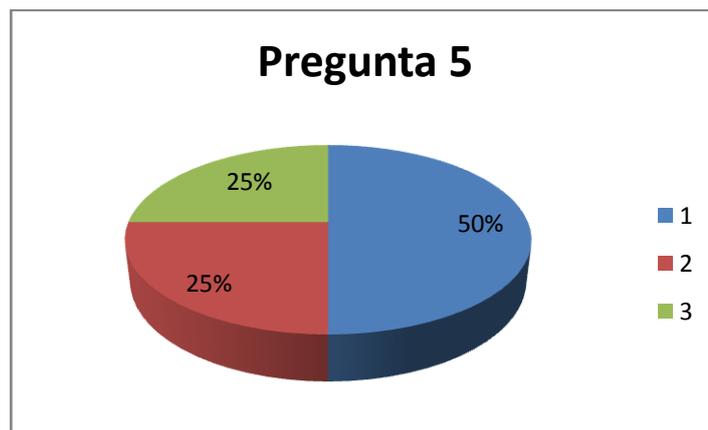
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 75% de los encuestados tienen instrucción primaria, mientras que el 25% cuenta con instrucción superior.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado se deduce que la mayor parte de los empleados de la importadora "LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA", tienen un nivel de educación secundaria, de tal forma que cuentan con conocimientos generales acerca de temas concernientes a la atención del cliente, en tanto que una empleada de la importadora tiene educación superior que le facilita aplicar conocimientos técnicos para una eficiente atención al cliente.

PREGUNTA N° 5: ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en su puesto de trabajo?

Tabla N° 24: Experiencia en el puesto

Tiempo m/a	Número	%
de 3 a 11 m.	2	50
de 1 a 3 a.	1	25
de 4 a 10 a.	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los encuestados tienen experiencia laboral menos a un año, mientras los 25% tienen de 1 a 3 y de 4 a 10 años.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado se deduce que la mayor parte de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, tienen es personal nuevo en la importadora de manera que los conocimientos generales relacionados con la atención al cliente son limitados por la poca experiencia que tienen en este tipo de puestos en la empresa.

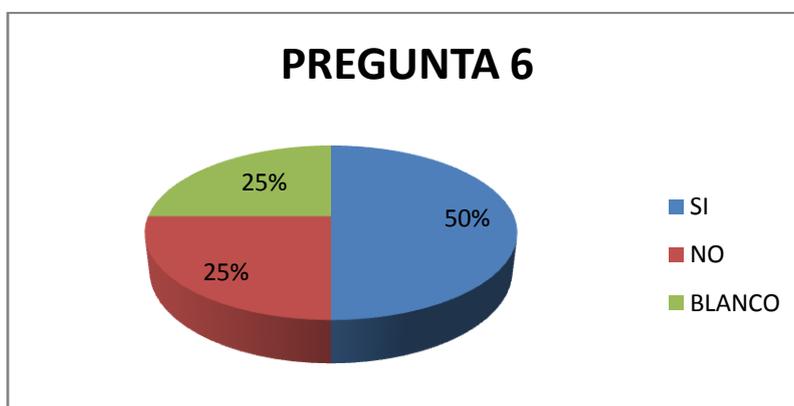
PREGUNTA N° 6: ¿Cuáles son sus mayores habilidades para realizar su trabajo?

Disciplina, Responsabilidad (cumplimiento), Fortaleza física, Organización.

PREGUNTA N° 6: ¿Recibe instrucciones para realizar su trabajo?

Tabla N° 25: Instrucciones para el trabajo

Criterio	Número	%
SI	2	50
NO	1	25
BLANCO	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

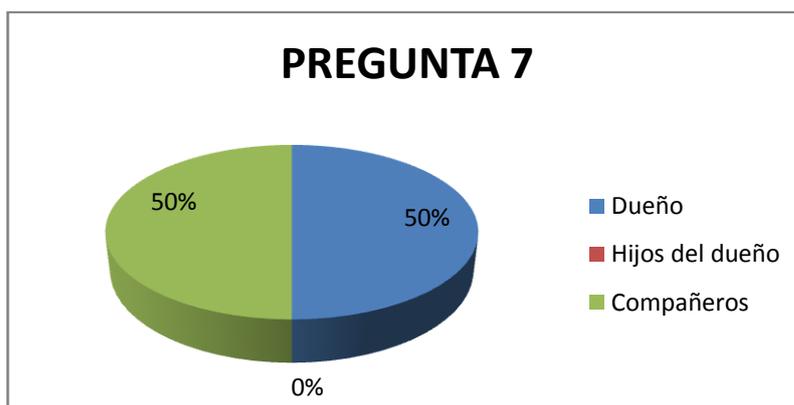
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los encuestados si reciben instrucciones para realizar su trabajo, el 25% no las recibe y el 25% restante no registra una respuesta.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mitad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, aseguran que reciben instrucciones para un correcto desempeño de sus funciones y una empleada con vasta experiencia en su cargo afirma no recibir instrucciones para el ejercicio de sus actividades.

PREGUNTA N° 7: ¿Quién da las instrucciones?

Tabla N° 26: Quien da las Instrucciones

Criterio	Número	%
Dueño	2	50
Hijos del dueño	0	0
Compañeros	2	50
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

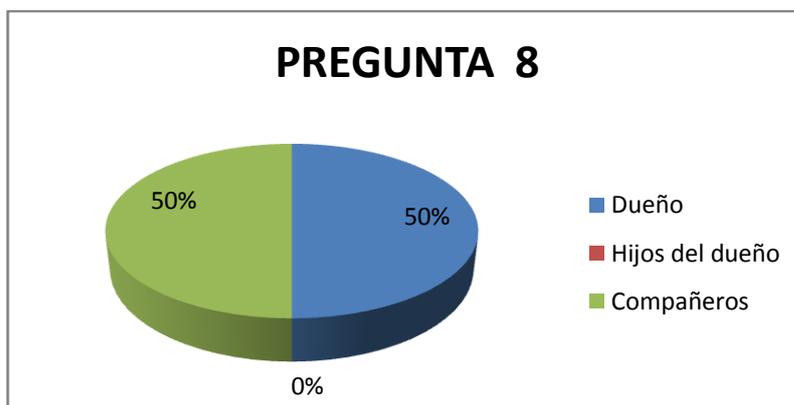
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los encuestados reciben del dueño de la importadora, mientras que el 50% las recibe de sus compañeros.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado indica que la mitad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, reciben órdenes de trabajo directamente de los dueños de la empresa, por contar con mayor tiempo de estabilidad laboral, y el 50% de los empleados las reciben de sus compañeros, quienes previamente son instruidos por sus superiores.

PREGUNTA N° 8: ¿A quién se reporta cuando tiene problemas en el trabajo?

Tabla N° 27: Reporte de problemas

Criterio	Número	%
Dueño	2	50
Hijos del dueño	0	0
Compañeros	2	50
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

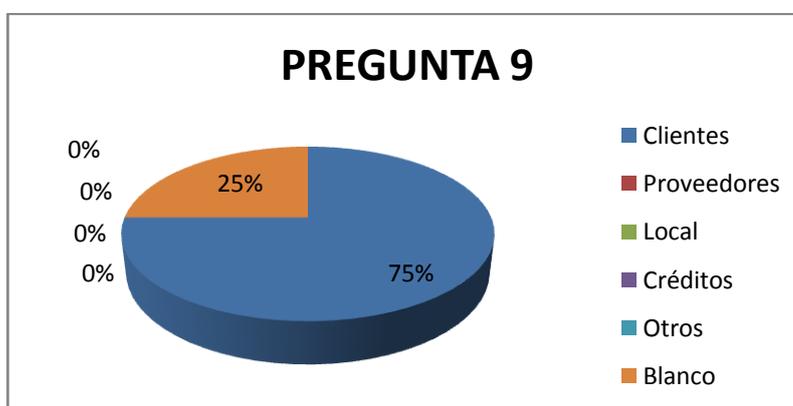
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los encuestados reportan los problemas que se generan en el trabajo a los dueños de la importadora, y por otra parte el 50% de los empleados lo hacen con sus compañeros.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado indica que la mitad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, dan a conocer los problemas que surgen en el trabajo directamente de los dueños de la empresa, debido a que cuentan con una mejor relación laboral por el tiempo de trabajo, y el 50% de los empleados solventan y resuelven problemas con sus compañeros.

PREGUNTA N° 9: ¿Qué tipo de problemas tiene el negocio?

Tabla N° 28: Problemas del negocio

Criterio	Número	%
Cientes	3	75
Proveedores	0	0
Local	0	0
Créditos	0	0
Otros	0	0
Blanco	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

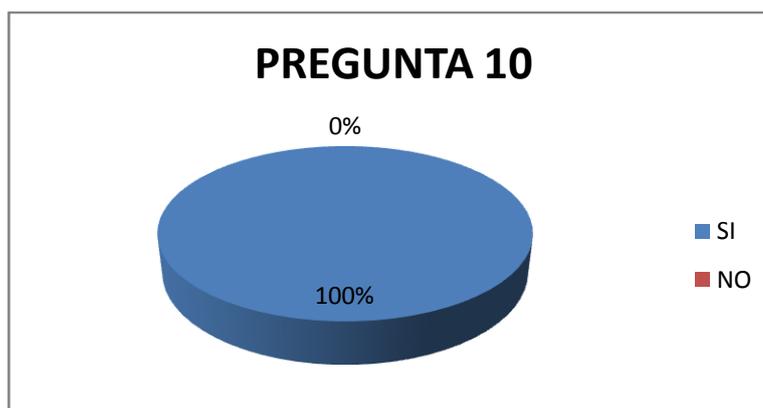
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 75% de los encuestados advierten que los problemas que se generan en el negocio provienen de los clientes y el 25% da una respuesta en blanco.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado indica que casi la totalidad de los empleados de la importadora "LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA", coinciden en que los problemas del negocio giran en torno a requerimientos y exigencia de los clientes durante el proceso de venta, así como en la concreción de la compra.

PREGUNTA N° 10: ¿Tiene fuertes competidores el negocio?

Tabla N° 29: Competidores

Criterio	Número	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados afirma que el negocio tiene fuertes competidores.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la totalidad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, dejan conocer que el negocio se enfrenta a fuertes competidores en el mercado, que actualmente tienen un posicionamiento consolidado en la ciudad.

PREGUNTA N° 11: Si su respuesta es positiva en orden, ¿Cuáles son sus principales competidores?

Descripción	Competidores	%
Comercial Baratillo	4	30,77
Comercial Arguello	2	15,38
Juguetería Sarasti	1	7,69
Comercial La Rebaja	3	23,08
Comercial Remate	3	23,08
Total	13	100



ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que los competidores más fuertes son Comercial Baratillo 30,77%, Comercial La Rebaja y Comercial Remate 23.08.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado el personal coincide que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se enfrenta a fuertes competidores como Comercial Baratillo, La rebaja y Remate, que pueden afectar los niveles de comercialización de la empresa.

PREGUNTA N° 12: ¿Qué oportunidades tiene de crecer el negocio?

Tabla N° 30: Crecimiento del negocio

Criterio	Número	%
Muchas oportunidades	4	100
Limitadas oportunidades	0	0
Ninguna	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

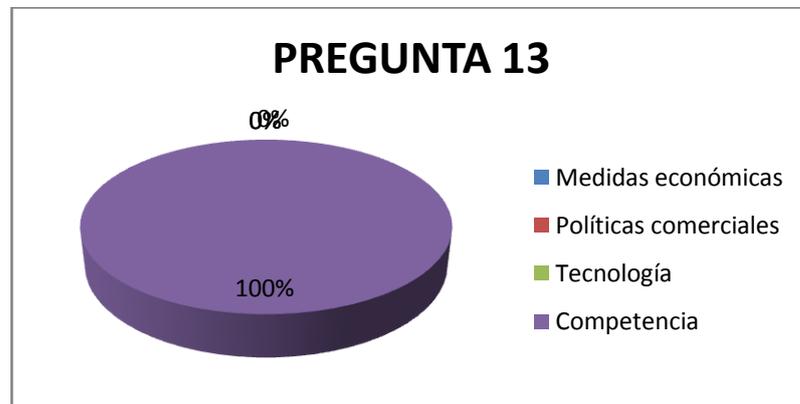
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados piensan que la importadora tiene muchas oportunidades de crecimiento.

INTERPRETACIÓN: El análisis presentado apunta a que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, tienen un elevado índice de oportunidad de crecimiento dentro y fuera de la ciudad, puesto que ha revelado ser un negocio de gran aceptación entre sus clientes.

PREGUNTA N° 13: ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que tiene el negocio?

Tabla N° 31: Amenazas del negocio

Criterio	Número	%
Medidas económicas	0	0
Políticas comerciales	0	0
Tecnología	0	0
Competencia	4	100
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados consideran que la mayor amenaza que tiene el negocio es la competencia.

INTERPRETACIÓN: El análisis presentado indica que la totalidad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, aseguran que los competidores se constituyen en una amenaza latente para el crecimiento del negocio.

ENCUESTA PROPIETARIOS

PREGUNTA N° 1

Nombre:

- Paola Lascano
- Julio Lascano
- Rita Sánchez

PREGUNTA N° 2

Cargo:

- Propietario
- Gerente general
- Administradora

PREGUNTA N° 3

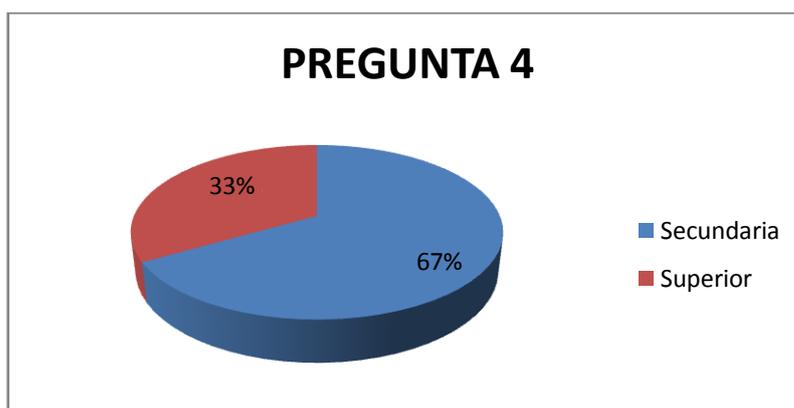
Funciones que realiza:

- Dirección del negocio
- Manejo del sistema contable
- Organización de documentos
- Control del cumplimiento de actividades y procesos

PREGUNTA N° 4: Tipo de instrucción que tienen.

Tabla N° 32: Instrucción

Instrucción	Número	%
Secundaria	2	67
Superior	1	33
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 67% de los encuestados tiene una instrucción primaria, y el 33% tiene una instrucción superior.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado señala que la mayor parte de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, cuentan con estudios secundarios completos, mientras que uno de ellos ha culminado sus estudios universitarios.

PREGUNTA N° 5: ¿Cuántos años de experiencia tienen en su actividad económica?

- Propietario 14 años
- Gerente general 12 años
- Administradora 8 años

PREGUNTA N° 6: ¿Cuáles son sus mayores habilidades?

- La experiencia en el negocio.
- La habilidad para ejecutar los negocios.
- El amor y sentido de pertenencia a la empresa.

PREGUNTA N° 7: ¿Planifica las actividades comerciales?

Tabla N° 33: Planificación de actividades

Criterio	Número	%
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

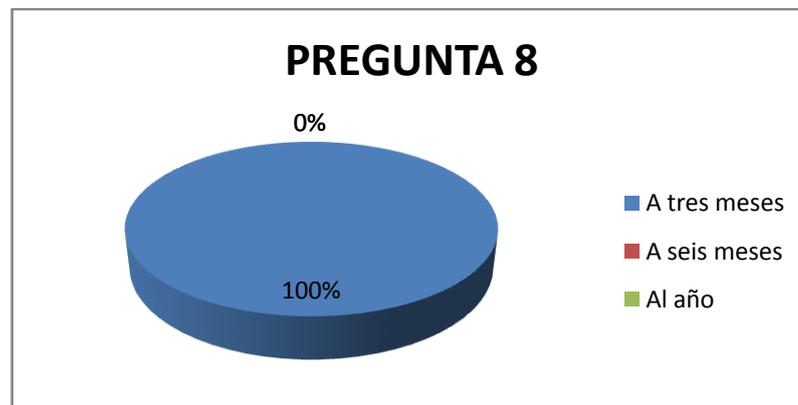
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos manifiestan que el 100% de los encuestados indican que planifican sus actividades comerciales.

INTERPRETACIÓN: El análisis realizado ratifica que cada uno de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, planifica las actividades comerciales del negocio, analizando las ventajas y amenazas de todos los aspectos que implican la concreción de un negocio.

PREGUNTA N° 8: ¿Si planifica las actividades cada qué tiempo lo hace?

Tabla N° 34: Tiempo de planificación

Criterio	Número	%
A tres meses	3	100
A seis meses	0	0
Al año	0	0
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes

Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos revelan que el 100% de los encuestados planifica sus actividades comerciales cada 3 meses.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado indica que cada uno de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, planifica las actividades comerciales del negocio dentro de un período trimestral, ya que esto les permite estar preparados para las operaciones comerciales venideras.

PREGUNTA N° 9: ¿Conoce qué debilidades tiene la microempresa?

- La falta de interés en el trabajo por parte de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”.

PREGUNTA N° 10: ¿Qué fortalezas (puntos positivos) tiene la microempresa?

- Empresa familiar
- Deseos de progreso
- Funcionamiento alineadas con las condiciones legales
- Perseverancia
- Liderazgo en costos

PREGUNTA N° 11: ¿Tiene competidores?

Tabla N° 35: Competidores

Criterio	Número	%
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

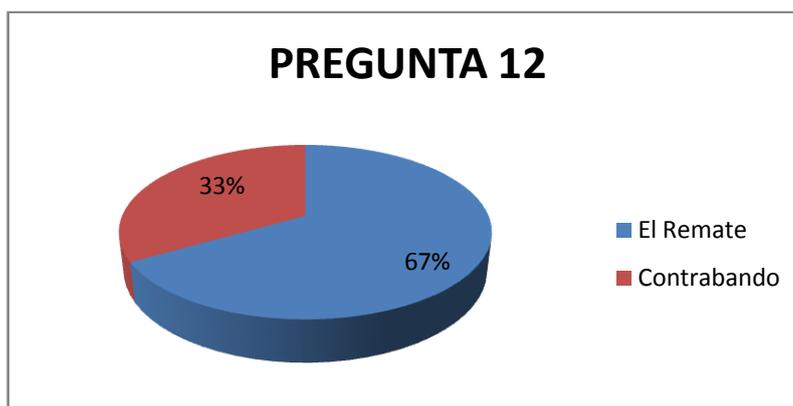
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos muestran que el 100% de los encuestados afirman que la importadora tiene competidores.

INTERPRETACIÓN: El análisis efectuado indica que todos los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, concuerdan en que existe la presencia de competidores para el negocio que generan una amenaza dentro del mercado.

PREGUNTA N° 12: Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles son sus principales competidores?

Tabla N° 36: Principales competidores

Competidores	Número	%
El Remate	2	75
Contrabando	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

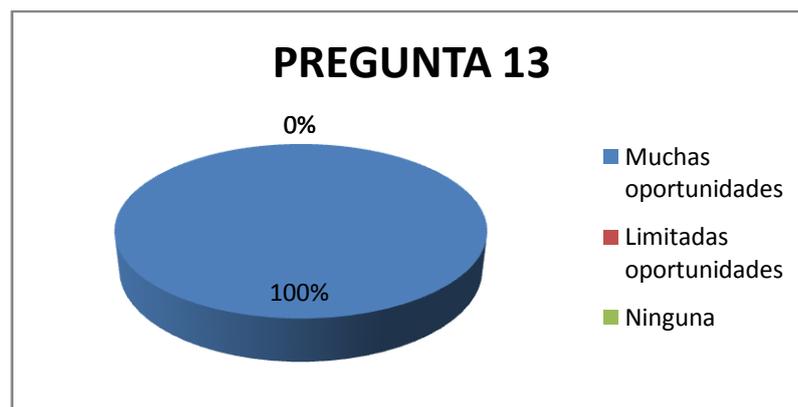
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 67% de los encuestados afirman que el mayor competidor es el almacén “El Remate”, y el 33% piensa que es el contrabando.

INTERPRETACIÓN: El análisis demuestra que la mayor parte de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, identifican al almacén “El Remate”, como su mayor competidor dentro del mercado, sin embargo uno de ellos opina que el mayor competidor, así como la mayor amenaza para la empresa es el contrabando.

PREGUNTA N° 13: ¿Qué oportunidades tiene de crecer el negocio?

Tabla N° 37: Crecimiento del negocio

Criterio	Número	%
Muchas oportunidades	3	100
Limitadas oportunidades	0	0
Ninguna	0	0
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

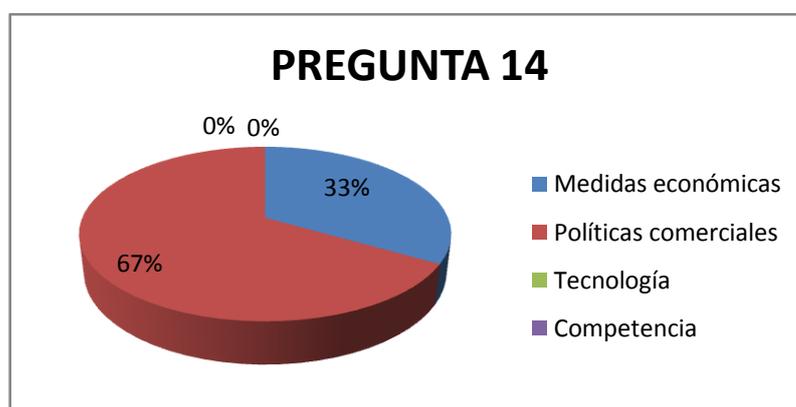
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos revelan que el 100% de los encuestados aseveran que la importadora tiene muchas oportunidades de crecimiento.

INTERPRETACIÓN: El análisis expone que todos los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, coinciden en que el negocio ha tenido un crecimiento sostenido y rentable, por lo que cuenta con muchas oportunidades de crecimiento y de mercado por explotar.

PREGUNTA N° 14: ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que tiene el negocio?

Tabla N° 38: Amenazas para el negocio

Amenaza	Número	%
Medidas económicas	1	33
Políticas comerciales	2	67
Tecnología	0	0
Competencia	0	0
TOTAL	3	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

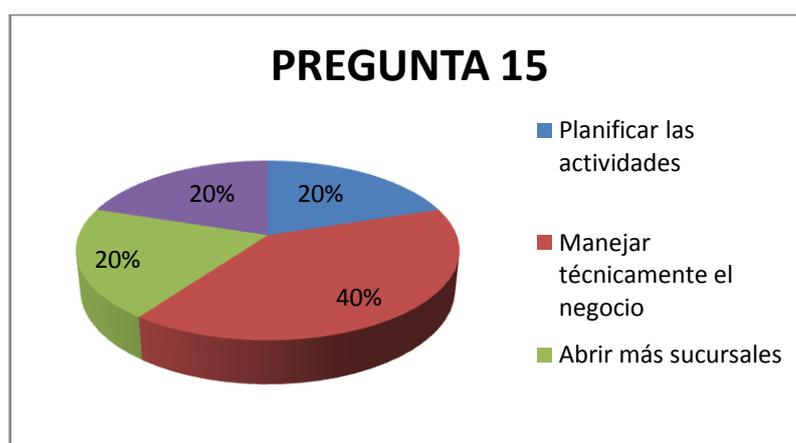
ANÁLISIS: Los resultados obtenidos dejan ver que el 67% de los encuestados aseguran que las políticas comerciales son la mayor amenaza del negocio, en tanto que el 33% considera que son las medidas económicas.

INTERPRETACIÓN: El análisis realizado muestra que la mayor parte de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, concuerdan en que la mayor amenaza del negocio surge de las políticas comerciales que puedan generarse después de la consulta popular, sin embargo uno de ellos señala que la mayor amenaza son las políticas económicas que afectan principalmente al ámbito comercial.

PREGUNTA N° 15: ¿Qué recomienda para que la empresa se desarrolle?

Tabla N° 39: Desarrollo de la empresa

Recomendaciones	Número	%
Planificar las actividades	1	20
Manejar técnicamente el negocio	2	40
Abrir más sucursales	1	20
Otro	1	20
TOTAL	5	100



Fuente: Encuestas clientes
Elaborado por: Juliana Guillén

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos demuestran que el 40% de los encuestados recomiendan manejar técnicamente el negocio, el 20% planificar las actividades, el 20% abrir más sucursales y el 20% da otro tipo de recomendación.

INTERPRETACIÓN: El análisis ejecutado señala que la mayor parte de los propietarios de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, piensan que la mejor acción que puede tomar la empresa para garantizar su proceso de crecimiento se enfoca en manejar técnicamente el negocio, así también uno de ellos asegura que se debe planificar las actividades del área operativa y comercial, uno de ellos cree conveniente abrir nuevas sucursales que les permita expandir su mercado y un propietario indica que es necesario plantear políticas económicas favorables.

4.3 Verificación de Hipótesis

Una vez procesados los datos por los informantes: propietarios, empleados y clientes fidelizados, obtenidos los resultados, y a fin de verificar la hipótesis planteada en el presente trabajo, se seleccionaron las preguntas 3 y 9 de la encuesta, que refieren al tema de investigación, con el propósito de probar si realmente la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, requiere de un Plan Estratégico para potenciar la comercialización de sus productos.

4.3.1 Modelo Lógico

H1: La implementación de un Plan Estratégico no potenciará la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, de la ciudad de Ambato.

Ho: La implementación de un Plan Estratégico si potenciará la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías” de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con que se trabajó es del 5%. (.05)

4.3.3 Elección de la prueba estadística Ji cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

X² = ?

4.2.3.1 Combinación de frecuencias

Tabla N° 40: Datos Observados

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	Opción 1 (SI)	Opción 2 (NO)	
Conoce si la Importadora tiene definido su Plan Estratégico	9	11	20
Conoce si la importadora tiene definidas estrategias de venta para ampliar la comercialización empresarial	4	16	20
TOTAL	13	27	40

Tabla N° 41: Datos Esperados

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	Opción 1 (SI)	Opción 2 (NO)	
Conoce si la Importadora tiene definido su Plan Estratégico	6.50	13.50	20
Conoce si la importadora tiene definidas estrategias de venta para ampliar la comercialización empresarial	6.50	13.50	20
TOTAL	13	27	40

4.3.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de columnas menos uno así:

$$gl = (i-1) (j-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$X^2 = 3.84$$

Donde:

gl = Grado de libertad.

j = Columnas de la tabla

i = Fila de la tabla

Entonces tenemos que $gl = 1$; y el nivel de significancia es de 0,05; en la tabla de distribución Ji cuadrado equivale a 3.84.

4.2.5 Cálculo matemático

Se utiliza este cálculo para evaluar la hipótesis nula, para ello calculamos el Ji cuadrado evidenciando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no exista ninguna asociación entre las variables.

$$X^2 E < X^2 O = 2.84 < 3.84$$

4.2.6 Decisión final.

El valor $2.84 < 3.84$, de manera que se acepta la hipótesis Nula (H_0). Al definir el Plan Estratégico se ampliará la comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, ubicada en la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, en la parroquia matriz, es una entidad conocida dentro del ámbito comercial en la cual se desenvuelve el giro de su negocio.
- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, mediante la publicidad efectuada ha llegado a un amplio porcentaje de sus clientes externos, esto es del 95% del mercado meta.

- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, no tiene definidas su misión y visión de la importadora de manera que no conocen sus clientes externos.
- El personal de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, ofrece a sus clientes una atención adecuada y satisfactoria, la misma que ha sido catalogada como de un muy buen servicio.
- La calidad en el servicio de la fuerza de trabajo de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, es superior a la ofertada por los almacenes de competidores a nivel local.
- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, cuenta con un stock de productos que satisfacen las necesidades y requerimientos de sus clientes externos.
- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, ha logrado atender satisfactoriamente los pedidos de sus clientes en la mayor parte de actividades de comercialización, lo que implica que el 90% mantiene y efectúa sus compras de forma continua.
- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, no utiliza acciones de promoción de ventas que lleguen de manera oportuna a sus clientes externos, debido a que más de la mitad de ellos no se ha beneficiado de dichas promociones por falta de información.

- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, presenta precios de venta de sus productos competitivos y aceptados por su mercado, por lo que es importante que mantenga el nivel de precios dentro de una fluctuación regular y aceptable.

- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, realiza descuentos por la venta de sus productos a una cierta cantidad de clientes, sin embargo no se ha ofertado descuentos a una cantidad importante de clientes que desean recibir éste beneficio.

- El 85% de los clientes externos de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, requieren que el servicio recibido por su personal de venta debe mejorarse para concretar el proceso de comercialización de una manera más exitosa.

- Los clientes de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, solicitan la contratación de más personal para la fuerza de ventas de este negocio, debido a que actualmente éstos no se abastecen para atender rápidamente a la gran cantidad de demandantes.

- El 75% de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, han recibido un nivel de instrucción educativo secundaria, por lo tanto no poseen conocimientos técnicos acerca en temas de atención al cliente.

- La mayor parte de los empleados de la importadora LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, cuentan con una experiencia menor a un año, concluyendo que el nivel de rotación del personal es alto dentro de la empresa.
- Las habilidades destacadas para efectuar las tareas laborales de los empleados de la importadora LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA” son la disciplina, responsabilidad, fortaleza física y organización.
- La mayor parte de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, reciben órdenes e instrucciones de los propietarios para la ejecución de sus funciones, desempeñando sus labores correctamente.
- La mitad de los empleados de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se encuentran capacitados y facultados para dar instrucciones de trabajo a sus compañeros, gracias al tiempo de experiencia con el que cuentan en la empresa.
- Según el 75% de los empleados de la importadora, los problemas que surgen en el negocio giran en torno a las necesidades, expectativas y exigencias de sus clientes externos.
- La importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se encuentra en un entorno comercial que tiene la presencia de fuertes competidores con un posicionamiento sólido en el mercado.

- Según la información obtenida por parte de los empleados de la importadora, entre sus principales competidores se encuentra el Comercial Baratillo, Comercial Arguello, Juguetería Sarasti, Viserco, Comercial La Rebaja y Comercial Remate, nombrados según el orden de importancia.
- Después de un análisis de la organización se llega a la conclusión que ésta cuenta con capital y mercado donde puede llegar a cumplir las metas trazadas, siempre y cuando se maneje de manera profesional, con personas especializadas en todas las áreas, con una mejor división de trabajo y responsabilidades administrativas.
- Además se tienen que tener en cuenta que si esta situación continua de esta manera la clientela puede abandonar la empresa debido a la proliferación de la competencia que cada vez más se acerca a los beneficios y servicios que esta ofrece.

5.2 Recomendaciones

- Realizar actividades publicitarias que permitan cubrir el 5% de mercado que no ha sido alcanzado por los mensajes de la importadora.
- Tomar acciones para difundir entre los clientes externos de la importadora la misión y visión del negocio, ubicándolo en lugares estratégicos, tanto del local como de la ciudad.

- Analizar constantemente las estrategias de servicio de la competencia para implementar tácticas que le permitan a la importadora encontrarse un paso delante de la competencia, a través de la proactividad.

- Implementar un sistema de control interno que permita registrar la salida de mercadería con la finalidad de abastecerse oportunamente de los productos que tiene mayor rotación en el negocio.

- Mejorar la imagen de la importadora con colores que atraigan a los clientes, aromatizantes y dar un mantenimiento constante para dotar de confort a sus clientes.

- Investigar y atender los requerimientos del 10% de los clientes que no se encuentran satisfechos en la atención de sus pedidos, por parte del personal de la importadora.

- Definir claramente las políticas de ventas de la importadora, utilizando precisión y elocuencia, y ubicarlas en el área de ventas y atención al cliente, de manera que esté al alcance del conocimiento y entendimiento de cada uno de los clientes.

- Establecer estrategias de promoción de ventas atractivas para los clientes, caracterizadas por factores diferenciadores de la competencia, e informar a los clientes acerca de sus beneficios y tiempo de duración con carteleras visibles y apropiadas.

- Analizar trimestralmente los precios de venta de los productos con los que comercializan los competidores directos de la importadora, con el fin de mantener la fidelidad de sus clientes.

- Efectuar periodos específicos para realizar descuentos especiales en la venta de productos al cien por ciento de los clientes de la importadora, y con ello brindar un trato preferencial a todos sus compradores.

- Realizar indagaciones acerca de actualización de stock, que generen novedad y curiosidad por parte de los clientes, ampliando así la aceptación y satisfacción del segmento de mercado de la importadora.

- Capacitar al personal interno en cursos de atención al cliente que les permita perfeccionar el servicio que brinda a los clientes externos de manera óptima.

- Plantear un plan estratégico y operativo que permita a la importadora planificar las actividades del negocio en el corto tiempo, así como actividades a ser ejecutadas en el largo plazo, con el fin de prever situaciones contingentes y direccionar sus procesos de manera más eficiente.

- Seleccionar y reclutar a una mayor cantidad de personal de ventas, en base a la cantidad de demandantes, mejorando la fluidez de transacciones de compra-venta y por ende la satisfacción de sus clientes.

- Aperturas de más puntos de venta de la importadora, para captar una mayor cantidad de mercado y así expandir su horizonte comercial, en captación de clientes potenciales y crecimiento de rentabilidad.
- Realizar mejorías en las instalaciones de la importadora, para brindar mayor comodidad a tanto a sus clientes externos como a su fuerza de ventas.
- Inscribir a los empleados de la importadora en cursos de atención al cliente, que les permita perfeccionar el servicio que se brinda a sus clientes externos, mejorando la satisfacción de necesidades.
- Implementar políticas en el área de Recursos Humanos que resuelva el problema de la alta rotación de los empleados de la importadora con el propósito de brindarles calidez y seguridad laboral.
- Investigar las causas del alto nivel de rotación de los empleados de la importadora, para detectar las causas de este fenómeno y tomar las acciones necesarias para regularizarlo.
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias para conocer más de cerca las necesidades, deseos y expectativas de los clientes de la importadora.
- Plantear acciones de marketing que permitan identificar y diferenciar a la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA” de entre sus competidores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Aplicación del plan estratégico para potenciar la comercialización de la importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, de la ciudad de Ambato, de la Provincia de Tungurahua.

Institución ejecutora

Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”

Beneficiarios

Empleados, Clientes y Propietarios

Ubicación

Mariano Eguez y Darquea- Ambato, Provincia del Tungurahua

Tiempo estimado para la ejecución:

Años 2011-2014

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las empresas para que se desarrollen y sean exitosas necesitan disponer de una herramienta técnica gerencial que se llama “Plan Estratégico” Sin planes los administradores no pueden saber como organizar a la gente y a los recursos; puede que no tenga ni siquiera la idea clara de lo que es lo que se necesita organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino.

Los negocios necesitan los planes para optimizar el crecimiento y desarrollo de acuerdo a los planes y prioridades.

Un plan estratégico. Sirve para establecer el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia, Manteniendo a la empresa y a su personal en la dirección previamente establecida.

La necesidad de dedicar un tiempo a la planificación estratégica de la empresa, determinar hacia donde deseamos ir como empresa, como haremos para alcanzar esos objetivos y monitorear las variables que nos permitan conocer si vamos por buen camino es un ejercicio de vital importancia para las medianas y pequeñas empresas en general.

Un plan estratégico sirve para:

1. Para afirmar la organización

Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

2. Para descubrir lo mejor de la organización:

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

3. Aclarar ideas futuras:

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

4. Otra utilidad del planeamiento estratégico y quizá la más importante es lograr el crecimiento de los índices de rentabilidad que aseguren el Superávit de la organización y un crecimiento ascendente del negocio.

El plan estratégico sirve también para reevaluar un negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo.

Un Plan Estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia dónde se quiere ir **y lo más importante cómo se llegará**. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes Departamentos o áreas de la organización.

Este es el propósito fundamental que busca un Plan Estratégico, de tal manera que luego de haber analizado los datos obtenidos en la investigación de campo tanto a cliente internos como externos y partiendo de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron se puede deducir que la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, como prioridad número uno requiere de un Plan Estratégico para potenciar su negocio.

6.3 JUSTIFICACIÓN

A lo largo del tiempo, el marketing ha cambiado radicalmente para adaptarse al comportamiento del consumidor. A medida que el cliente aumentaba sus exigencias, el marketing operacional asumía como prioridad la construcción de una organización comercial eficiente, con el fin de controlar la demanda y lograr la fidelidad del cliente.

Partiendo de estos referentes, se ha desarrollado el presente proyecto de investigación, ya que la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, en su conjunto, requiere de una dirección estratégica global a partir de un Plan Estratégico cuyas funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y el potencial comercial de la empresa y de la competencia,

para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores.

La presente propuesta se justifica porque es indispensable que la empresa tenga un Plan Estratégico a través del cual se marcará el rumbo de acción para el mediano plazo 2011-2014, de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, lo que facilitará a los propietarios de la empresa contar con una herramienta técnica que oriente las acciones de la empresa para el tiempo que se han planificado las actividades y ello corroborará a potenciar la comercialización de la empresa. El plan guiará las actividades, administrativas, comerciales y operativas de la empresa, asegurando de esta manera, además eficiencia y eficacia en las actividades y funciones empresarial.

La siguiente propuesta es factible de realizar porque se cuenta con el apoyo directo de los propietarios de la importadora, y manifiestan su deseo de un mejoramiento continuo que permita para enfrentar con cierto grado de certeza las presiones que ejercer los factores externos (político, económico, social, cultural, tecnológico, competencia, legal, ecológico, etc.) y las exigencias de un mundo globalizado que constituyen el desafío número uno para las organizaciones.

Por otra parte, se cuenta con la autorización de los propietarios para acceder a la información, que facilite determinar el diagnóstico de la empresa, a través de una Auditoría Interna y Externa; y, además se dispone de los recursos económicos para desarrollar el presente proyecto, así como conocimiento que orientan el proceso metodológico de la investigación.

El Plan Estratégico se convertirá en una herramienta gerencial estratégica y su concreción práctica en el plan acción orientará la toma de decisiones en forma acertada y oportuna. Estas decisiones permitirán emprender las acciones necesarias en atención a la respuesta rápida al cambio.

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite el diagnóstico de la situación futura y presente de la empresa, y con ellos el direccionamiento estratégico que defina el rumbo de la empresa.

El Plan de Estratégico como tal, es de gran relevancia y ayudará a los propietarios y directivos mejorar la gestión y liderazgo dentro de la empresa.

Por último el Plan Estratégico orientará el posicionamiento de la Importadora “Lascano Sánchez” que buscará ampliar el mercado, la fidelización de los clientes, la participación de mercado, la rentabilidad, incremento del volumen de ventas, el nivel de penetración en determinados segmentos de clientes, los beneficios o márgenes a alcanzar, etc. En síntesis es el grado de orientación al mercado lo que determinará el éxito o el fracaso de la importadora.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar una Plan Estratégico para la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías” a fin de ampliar su actividad comercial en la línea de fantasías para mujeres y niñas.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Levantar el diagnóstico estratégico a través del análisis del Perfil de la Capacidad Interna y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”,
- Determinar a través del análisis de la Matriz DOFA, las Opciones Estratégicas, mediante el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) a ser aplicadas en la Importadora “Lascano Sánchez”.
- Definir la Visión, Misión, Principios y Valores, y los Objetivos Generales de la Importadora “Lascano Sánchez”.
- Diseñar el Mapa Estratégico para conocimiento de los clientes internos y externos y de esta manera difundir la filosofía de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”.
- Elaborar un cronograma de actividades para la promoción, difusión, aprobación y ejecución del plan a ser expuesto a los propietarios y empleados de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En el aspecto económico es factible realizar la propuesta ya que la importadora dispone de los recursos económicos requeridos para ejecutar el Plan Estratégico 2011-2014.

En el área organizacional la propuesta es factible ya que se cuenta con la participación y colaboración del personal y de la empresa.

Para llevar a cabo la propuesta y sus estrategias es necesario que se defina el presupuesto y se desarrolle el Plan Estratégico en función de proyectos, acciones y operaciones prioritarios a ser ejecutados de acuerdo con el Plan de Acción propuesto para el período 2011-2014.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Modelo metodológico de la Planificación Estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Cuadro N° 4: Características del Planeamiento Estratégico

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Planifica la dirección superior.	Sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Debe haber un compromiso de la dirección superior, para que se genere un compromiso en los niveles inferiores.
Trata con cuestiones básicas	Da respuesta a interrogantes tales como: ¿Dónde estamos y dónde deberíamos estar?; ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben serlo?
Ofrece un marco para la planificación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse ¿Cuáles alternativas estarán más acordes con nuestra estrategia?
Se trata de una planificación de largo alcance.	Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.
Analiza el entorno: Ambiente interno y externo de la empresa.	Externo: Para prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Interno: contemplar debilidades y fortalezas.

Gerencia Estratégica y El Planeamiento Estratégico⁷

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

⁷ Tomas Alvarado M. Metodología para la elaboración de un plan estratégico y rediseño organizacional. universidad Autónoma de La laguna, Torreón México.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:

Figura No. 1: Pilares de la Gerencia Estratégica



Fuente: Tomas Alvarado

Cuadro N° 5: Funciones Planificación y Gerencia Estratégicas

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA ESTRATÉGICA
Exploración exhaustiva en el Análisis del ambiente.	Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.
Pensar en el futuro	Crear el futuro
Anticipación a los cambios. Evolución de opciones estratégicas	Responder rápidamente con opciones
Integración de planes estratégicos de negocios de forma tal que el desempeño total sea mayor que la Suma de la partes	El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Fuente: Tomas Alvarado
Elaborado por: Juliana Guillén

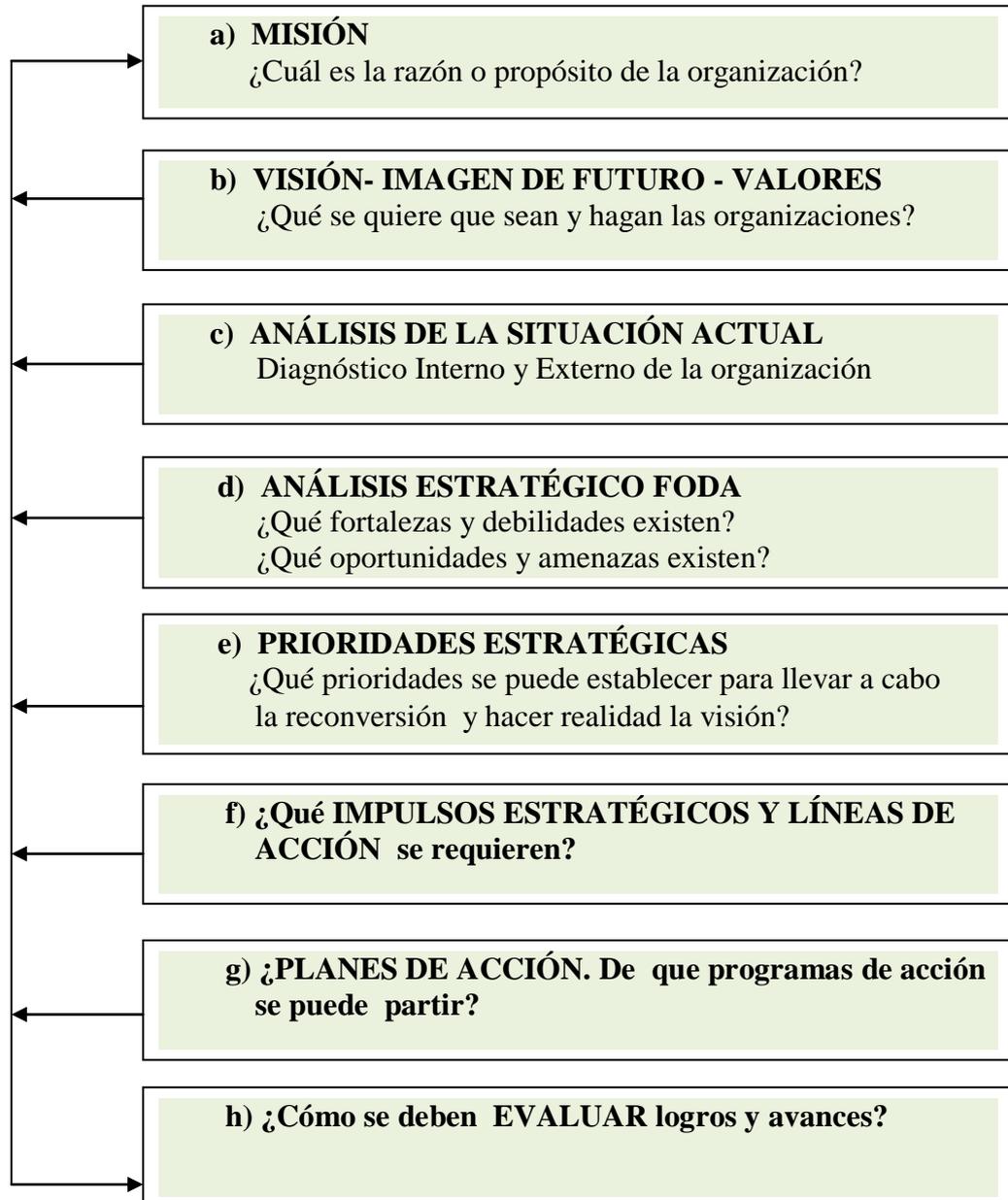
Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 años y un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

Cuadro N° 6: Etapas del proceso de la planificación estratégica



Fuente: Tomás Alvarado
Elaborado por: Juliana Guillén

Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1) definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) ser motivante, 3) enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) proporcionar a la compañía dirección durante los próximos años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta (porque suele ser motivo de discusiones al momento de definir la misión de la empresa u organización), es que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- Quiénes somos? = identidad, legitimidad

- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

a) visión- imagen de futuro

La Visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, mas que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización.

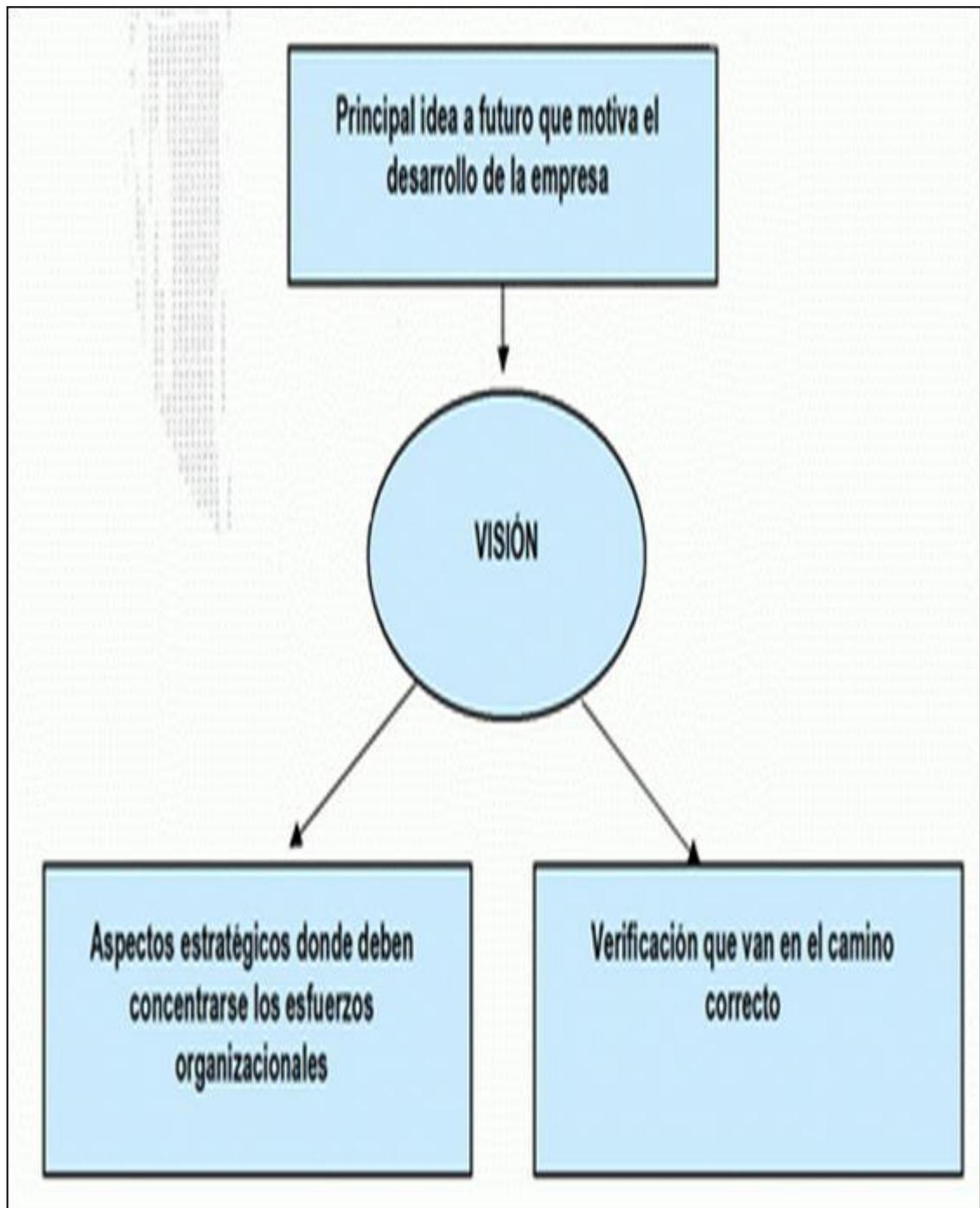
b) Análisis de la Situación Actual (Diagnóstico). se base en un análisis externo e interno.

Cuadro N° 7: La diferencia entre Misión, Propósito y Visión son, entre otras:

MISIÓN O PROPÓSITOS	VISIÓN
Razón de ser. La identidad y de sentido de propósito produce cohesión.	Aquellos que un equipo directivo quiere hacer verdaderamente en un tiempo determinado
Marca la dirección o el rumbo	Es un destino específico, el cuadro o pintura de un futuro deseado. Imagen – Objetivo
Abstractos	Concreta
Pueden ser que nunca se alcancen	Es el camino hacia los propósitos, se puede lograr varias visiones.
Tener una visión sin un marco de propósitos se puede convertir en ruido e incoherencias	Aun teniendo una visión y propósitos Sin una visión, no sucede nada
Impulsa a establecer la visión	La visión da una escala de desempeño, de logro.

Fuente: Tomás Alvarado
Elaborado por: Juliana Guillén

Figura N° 2: Visión



Fuente: George L. *Morrisey*;
Elaborado por: Juliana Guillén

Los Valores Estratégicos

Representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, Cap. 3).

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional: El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal².

Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

Ética: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entendiéndose con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad: Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Innovación: Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.

Imagen: Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Seguridad: Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Ambiente: Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

Diversión: Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos³.

Estructura organizativa: La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo.⁸

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Se entiende la relevancia de los valores estratégicos, estos nos dicen lo que es importante para nosotros en términos de obtener ventaja competitiva. Si vamos a buscar una definición lo más comprensible posible diremos que son el respaldo cultural de todas nuestras decisiones y acciones estratégicas, el molde óptimo de nuestra conducta. En este sentido, los Valores Estratégicos constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la Cultura de la empresa, de Factores Críticos de Éxito.

¿Cómo llegamos a definir el listado de Valores Estratégicos? Seguiremos el principio de trabajo en equipo, la búsqueda de consenso, y una buena manera es utilizar los hallazgos

⁸ Morrisey, G. L.: Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.

que hicimos durante el Diagnóstico Estratégico, así como emplear la relación anterior de valores a modo de lista de verificación.

Cada integrante del grupo trae sus respuestas por anticipado, por medio de una escala valorativa preferiblemente. Las respuestas se exponen una a la vez, se discuten sin juzgar su pertinencia o no, sólo nos permitimos la búsqueda de aclaraciones.

El debate posibilitará irnos aproximando sucesivamente al listado definitivo, bajo el criterio de seleccionar aquellos valores que mejor respalden a la empresa de cara al futuro. Siempre será posible y necesario enriquecer la propuesta previa al análisis con tantos valores como se entienda.

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

c) Análisis Estratégico FODA:

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Cuadro N° 8: Análisis Interno

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para maximizar las fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

Fuente: George L. *Morrisey*;
Elaborado por: Juliana Guillén

d) Prioridades estratégicas

Para hacer realidad la visión se deben plantear objetivos alcanzables o cursos de acción que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente puede llegar hacer realidad la visión. Esta actividad se lleva a cabo en dos pasos:

1. Realizado en análisis estratégico, se identifican y seleccionan de sus resultados las áreas más importantes de transformación, superación o mejora, para cerrar la brecha entre la visión y la realidad actual.
2. Dentro de cada área, se identifican y seleccionan logros concretos, que al obtenerlos hagan saber con claridad que se está llegando al futuro deseado. Deben provocar claridad en el logro de la visión. Por ello, al construir una visión se debe intentar hacerlo lo más práctica posible, para identificar pasos concretos para acercarse a ella.

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa. Estos deben trazarse a:

- Corto Plazo – 1 año
- Medio Plazo – 3 años
- Largo Plazo – 5 años
- Y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos

Cuantitativos

- Participación de mercado
- Ventas
- Márgenes, beneficios
- Rentabilidad de las inversiones
- Etc.

Cualitativos

- Ambiente laboral
- Imagen de empresa
- Tecnología propia
- Etc.

e) Impulsos Estratégicos y líneas de acción

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar más en concreto que se va hacer.

f) Planes de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en

el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

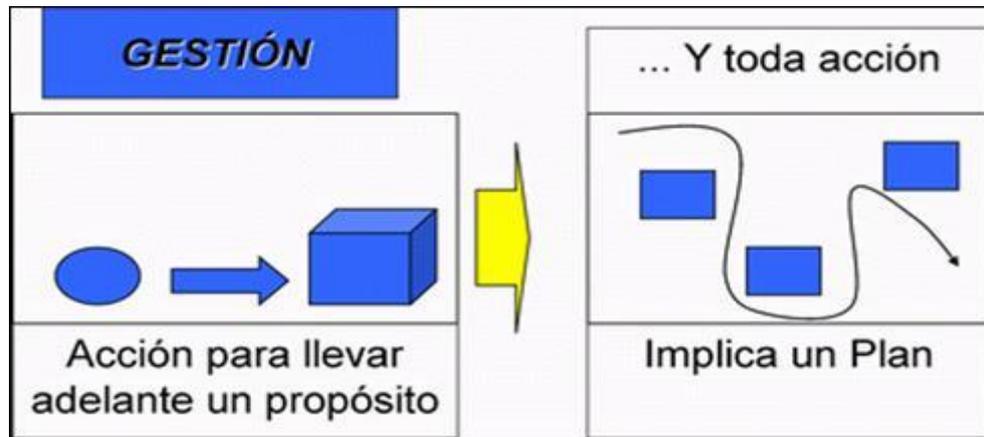
Importancia

¿Para qué sirve un plan de acción?

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por donde empezar es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

Primero tenemos que definir cuales son las actividades fundamentales o tareas principales después las vamos a desglosar por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

Figura N° 3: Gestión



Fuente: Fred R. David

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

Una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las **estrategias**.

Debe establecerse la forma cómo se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permitan hacer realidad la visión, observando las prioridades determinadas.

g) Evaluación

Y, finalmente se debe establecer los mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódicamente los avances del programa de acciones.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

El Plan Operativo Reprogramado es un documento de gestión, que se origina por el cambio en las prioridades, lineamientos u objetivos del Plan Operativo, producto de las acciones de monitoreo. En este sentido, las conclusiones y recomendaciones de los Informes de Monitoreo y de la Evaluación, sirven de insumo para formular los Planes Operativos Reprogramados y/o los Planes Operativos de Anuales.⁹

6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

La metodología para la elaboración, desarrollo y aplicación del Plan Estratégico, para la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se aplicó de acuerdo con el modelo propuesto por TOMAS E. ALVARADO M. “Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional”, observando las etapas del proceso determinado en el numeral anterior (6.6).

Para la determinación del diagnóstico de la importadora “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA”, se partió de un análisis crítico, reflexivo y propositivo en las diferentes áreas de su estructura organizacional. Aportaciones valederas e importantes que fueron

⁹ Fred R. David. Conceptos de administración estratégica.

nutriendo la construcción del Plan a través de la participación activa de los clientes internos y externos de la importadora. (Encuestas, entrevistas).

El plan tiene un horizonte de tiempo a mediano plazo, es decir está previsto para el período 2011-2014.

IMPORTADORA “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍA

PLAN ESTRATÉGICO

2011-2014

6.7.1 ANTECEDENTES

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

Datos Históricos

La Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, se inició como un negocio familiar que tuvo sus inicios en el año de 1996, gracias al espíritu emprendedor y visionario del señor Julio César Lascano Velasco, su esposa la señora Rita Magaly Sánchez Dávalos y sus hijos: Paola, David y Nicolás Lascano Sánchez.

Anteriormente el señor Julio Lascano estaba dedicado a la artesanía (joyería), confeccionaba anillos, pulseras de cobre y aluminio y todo lo que producía entregaba en diferentes almacenes de la ciudad de Ambato. El taller estaba ubicado en su domicilio en los bloques de Miñarica 1.

Posteriormente decidió entrar en el mundo de las fantasías, accesorias para la mujer y juguetería para niños y niñas, repartiendo sus productos en la localidad, para poder desarrollar su trabajo adquirió una camioneta Chevrolet de color rojo. Su principal cliente era la señora Nelly del Centro Comercial Elenita, la mercadería en primera instancia fue entregada a crédito, lo cual ocasionaba molestias por la demora en la recaudación del valor de la mercadería la misma que era escogida por los compradores de acuerdo a su conveniencia. Esta dificultad que le causaba su forma de trabajo hizo que este hombre emprendedor busque otros mercados para trabajar para beneficio propio y ya no para ofrecer a domicilio la mercadería a sus clientes.

Co otra opción se instala un puesto en el mercado mayorista los días en la feria, ya que el comercio en ese sector es muy importante por la llegada de comerciantes de diferentes lugares del Ecuador. Su otro punto de venta fue en las calles de Latacunga, utilizando su vehículo para ofertar la mercadería siendo llamado la atención por los señores municipales y los mismos comerciantes del sector, sacando de ese lugar. Sin darse por vencido buscó otra alternativa y se ubicó en el portal de San Agustín de la misma ciudad, vendiendo sus productos los días martes y sábados logrando estabilidad laboral hasta la actualidad, los clientes son de Lazo, Salcedo, Guaytacama y otros.

En el año 1999, abre un local comercial pequeño en la ciudad de Ambato en las calles Mariano Eguez y Darquea, cuya razón social es: “LASCANO SÁNCHEZ FANTASÍAS”, que era atendido por su propietario y su familia, tuvo gran acogida y un importante número de clientes, sus ventas aumentaron considerablemente y se vio en la

necesidad de contratar una persona que ayude en la atención al público, fue la señora Juliana Guillén Mora. La esposa se encargaba del local los días lunes en el Mercado Mayorista y el propietario y la empleada en el almacén. Los días martes y sábados el viajaba a Latacunga.

Los productos que ofrecía son: bisutería, maquillajes, juguetes, estiker, camisas, peinillas, moños, pinzas para el cabello, peluches, billeteras, piñatería, artículos de bazar y artesanías: collares, pulseras elaborados por los indígenas de la localidad.

Sus productos son de la ciudad de Quito, Guayaquil y artesanías locales, aunque en el transcurso de un año (2001), empezó importar de Lima-Perú y Bogotá-Colombia. La traída de los productos de estos países le facilitó comprar los productos a menor precio. Los viajes y el contacto con otros comerciantes le comentaban que los mismos productos se los adquiere a precios más bajos en la China.

En el año 2006, toma la decisión ser importador directo de los productos y decide con el apoyo de su familia viajar a China, sin que conozca a nadie y obviamente sin guía, sin el conocimiento del idioma inglés y tampoco alguna amistad que lo reciba, continuó su viaje y llegó a China a Shangai. A través de un amigo de vuelo (ecuatoriano) le orientó para la compra de mercadería y así fue como comenzó a crecer su negocio.

El primer contenedor tuvo un costo de \$ 60000.00 más gastos de aduana llega a \$85000.00. El contenedor demoró 3 meses en llegar debido a que era su primera importación. Luego de 3 meses hace una segunda importación por un monto de 85000 mas gastos de aduana subió a 110000.00. Realiza cada 3 meses importación de un contenedor, y, en el 2010 lo hace cada 2 meses.

Debido al incremento de la mercadería, el señor Lascano decide en el 2007 abrir una nueva sucursal ubicada en la ciudad de Ambato en las calles Lalama y Av. Cevallos, frente a la Providencia.

En la actualidad cuenta con dos vendedores en la ciudad de Guayaquil y un vendedor que se encarga de visitar la Sierra Norte como: Quito, barra, Tulcán y el almacén es visitado por clientes de Cuenca, Machala, Loja, Riobamba y Latacunga

Sus créditos bancarios oscilan en cinco cifras, que los obtiene de entidades financieras como Banco del Pichincha, Solidario, Pacífico y Cooperativa OSCUS. La empresa no llevaba la contabilidad pero como se convirtió en importador de gran cantidad de productos, las leyes le obligaron a llevar la contabilidad y para ello implementó un paquete contable MICROXY STEM, para facturar con controlar la mercadería implementar un sistema de red en el local con 2 computadores y un servidor en el local No.1 y en el local No. 2 dos puntos de facturación.

Ubicación geográfica

La importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, se encuentra ubicada en la Zona Central del País, Provincia del Tungurahua, cantón Ambato, en las calles Mariano Eguez y Darquea.

Base Legal

La importadora “Lascano Sánchez Fantasías”, se halla legalmente registrada en el Sistema de Rentas Internas, con RUC No. 1801892363001.

Organización

Jerárquicamente está constituida por: Gerente General - Julio César Lascano Velasco, Gerente Administrativo – Irma Magaly Lascano, Rita Magali Sánchez Dávalos, Gerente de Comercialización - David Lascano, Gerente de Cobranza. Paola Alexandra Lascano, Contador Auditor- Jorge Fierro, Secretaria Paola Alexandra Lascano, Vendedores Externos y Vendedores Internos.

Infraestructura

El local principal es arrendado, es relativamente amplio, tiene otro local en la ciudad de Latacunga. Dispone de equipos de última tecnología (ordenadores y cámaras de video).

Personal

El total del personal que trabaja para la importadora son 12 personas, 2 vendedores trabajan para la ciudad de Guayaquil y 2 personas en la ciudad de Latacunga.

Presupuesto

El Capital de trabajo asciende a la suma de \$80,000.00 dólares

Misión

Somos una empresa de comercialización de productos importados, ofrecemos a nuestros clientes accesorios para la mujer, artículos de bazar, piñatería, artesanía y juguetería para niños y niñas, ofreciendo productos de calidad a precios bajos y con un excelente servicio al cliente, mereciendo siempre la confianza plena de los colaboradores y clientes. Contamos con un equipo de trabajo competente y tecnología de punta.

Visión

Ser para el año 2014, una empresa firmemente posesionada en el entorno nacional, con estructura propia, sólida, líder en la comercialización de productos de fantasía. Convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por la calidad, agilidad e innovación de productos.

Política

La empresa orienta su acción al crecimiento y fortalecimiento de nuevos puntos de venta a nivel nacional dentro de un modelo de tiendas multiproductos.

Declaración de Principios y Valores

Principios

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona

- Servicio con calidad y calidez
- Actuamos con integridad
- Aprendizaje continuo
- Innovación al cliente

Valores

Ética, calidad, eficiencia, eficacia, verdad, responsabilidad, honestidad, respeto, transparencia, puntualidad, servicio, comunicación, igualdad, imparcialidad.

6.7.2 Diagnóstico Estratégico

6.7.2.1 Diagnóstico Interno

Cuadros N° 9: Perfil de capacidad interna PCI

CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo de los propietarios en la administración del negocio. 2. Funcionamiento legal del negocio 3. Experiencia comercial de los dueños del negocio (14 a) 4. Servicio personalizado. 5. Importación de productos directa de fábrica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación empírica del negocio 2. Estructura de la empresa no esta definida en documentos técnicos 3. Funciones asignadas al personal en forma provisional. 4. Falta de políticas de ventas. 5. Limitada publicidad.

CAPACIDAD COMPETITIVA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes fidelizados (80%) 2. Variedad de Stock 3. Precios bajos 4. Respeto a la competencia 5. Renovación de stock 6. Productos de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitado estudio de mercado 2. Insuficiente publicidad del negocio 3. Reducido conocimiento de la empresa 4. Falta de definición de estrategias comerciales. 5. Falta de definición de políticas competitivas.

CAPACIDAD INFRAESTRUCTURA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos tecnológicos de punta. 2. Conocimientos técnicos en las áreas administrativa, comercial y financiera 3. Conocimientos técnicos en las áreas comercial y financiera. 4. Abastecimiento de mercadería 5. Instalación de sistema de seguridad para la empresa. 6. Ubicación céntrica del negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de implementación de sistemas técnico-administrativo. 2. Limitado sistema de control. 3. Local arrendado 4. Limitados ambientes de servicios 5. No dispone de parqueaderos para servicio a clientes.

CAPACIDAD FINANCIERA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital propio de los dueños del negocio. 2. Crecimiento sostenido y rentable del negocio. 3. Pago puntual a los proveedores. 4. Pagos tributarios de acuerdo con leyes. 5. Calificación “A” de empresas financieras. 6. Alta rentabilidad por ventas al por mayor. 7. Descuentos por compras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de monto patrimonial. 2. Desconocimiento de porcentaje de utilidad que arroja el negocio. 3. Dificultad de cobranza a acreedores. 4. Pérdida de mercadería. 5. Conocimiento del manejo contable por el contador.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales ubicados en altos cargos directivos. 2. Atención muy buena a clientes. 3. Trato cordial a los colaboradores de la empresa. 4. Estabilidad laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se definen funciones de los puestos de trabajo. 2. Se contrata personal sin experiencia. 3. Poca experiencia del personal de ventas. 4. No se capacita al personal en áreas específicas. 5. Limitada capacitación del personal de ventas. 6. Poca personal para la atención al cliente. 7. Rotación permanente del personal de ventas. 8. Falta de interés de los empleados por su trabajo. 9. Falta de personal para actividades administrativas.

Fuente: Encuestas/entrevistas
 Elaborado por: Juliana Guillén

Cuadro N° 10: Calificación de impacto de análisis interno

FORTALEZAS	ALTO	MED	BAJO
1. Liderazgo de los propietarios		X	
2. Funcionamiento legal del negocio			x
3. Experiencia comercial de los dueños del negocio		X	
4. Servicio personalizado.			x
5. Importación de productos directa de fábrica		x	
6. Precios bajos	x		
7. Capital propio de los dueños del negocio		x	
8. Crecimiento sostenido y rentable del negocio.		x	
9. Pago puntual a los proveedores		x	
10. Pagos tributarios de acuerdo con leyes.			x
11. Calificación “A” en empresas financieras	x		
12. Alta rentabilidad por ventas al por mayor.	x		
13. Descuentos por compras			x
14. Equipos tecnológicos de punta.		x	
15. Excelente posicionamiento en el mercado	x		
16. Conocimientos técnicos en las áreas administrativas		x	
17. Abastecimiento de mercadería			
18. Experiencia y competitividad	x		
19. Instalación de sistema de seguridad para la empresa.			
20. Ubicación céntrica del negocio.		x	
21. Clientes fidelizados (80%)		x	
22. Precios bajos		x	
23. Respeto a la competencia		x	
24. Renovación de stock		x	
25. Atención muy buena a clientes.			x
26. Trato cordial a los colaboradores de la empresa.			x
27. Estabilidad laboral.			x

Elaborado por: Juliana Guillen
 Equipo de trabajo: Investigador, propietarios y trabajadores /Importadora
 Fecha: Julio 22/2011

Cuadro N° N° 11: Calificación de Impacto de Análisis Interno

DEBILIDADES	ALTO	MED	BAJO
1. Pocas sucursales	x		
2. Planificación empírica del negocio	x		
3. Estructura de la empresa no esta definida en documentos técnicos.			
4. Funciones asignadas al personal en forma provisional.			
5. Falta de políticas de ventas			
6. Limitada publicidad	x		
7. Desconocimiento de monto patrimonial.		x	
8. Desconocimiento del % de utilidad del negocio.		x	
9. Dificultad de cobranza a acreedores.		x	
10. Pérdida de mercadería.		x	
11. Conocimiento del manejo contable por el contador.		x	
12. Falta de implementación de sistemas técnico-administrativo.		x	
13. Limitado sistema de control.			
14. Local arrendado	x		
15. Limitados ambientes de servicios		x	
16. No dispone de parqueaderos para servicio a clientes.		x	
17. Limitado estudio de mercado	x		
18. Insuficiente publicidad del negocio		x	
19. Reducido conocimiento de la empresa		x	
20. Falta de definición de estrategias		x	
21. Falta de definición de políticas competitivas		x	
22. No se definen funciones de los puestos de trabajo.			x
23. Se contrata personal sin experiencia.		x	
24. No se capacita al personal en áreas específicas.		x	
25. Limitada capacitación del personal de ventas.		x	
26. Poco personal para la atención al cliente.			x
27. Rotación permanente del personal de ventas.			x
28. Falta de productos en stock		x	
29. Espacio físico insuficiente			x

Cuadro N° 12: Matriz de Análisis Interno Depurada (MAI)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios bajos 2. Alta rentabilidad por ventas al por mayor. 3. Excelente posicionamiento en el mercado 4. Experiencia y competitividad 5. Calificación tipo “A” entidades financieras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas sucursales 2. Planificación empírica del negocio 3. Limitada publicidad 4. Local arrendado 5. Limitado estudio de mercado

Fuente: Encuestas entrevistas

Elaborado por: Juliana Guillen

Equipo de trabajo: Investigador, propietarios y trabajadores/Importadora

Fecha: Julio 22/2011

6.7.2.2 Diagnóstico externo

Cuadro N° 13: Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM

FACTOR SOCIO-ECONÓMICO-LEGAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Acuerdos internacionales de libre comercio	1. Nuevas medidas económicas impuestas por el gobierno
2. Mercados de países desarrollados en crecimiento	2. Subida de precios permanente
3. Revolución tecnológica	3. Inestabilidad económica del país
4. Competencia limitada	4. Inestabilidad política
5. Calidad de productos extranjeros	5. Fuga de capitales por inseguridad económica.
6. Precios altos de la competencia	6. Nuevas políticas arancelarias
7. Nuevas líneas de productos en el mercado.	7. Inseguridad social
8. Alta población femenina joven	8. Introducción de mercadería clandestina.
9. Cultura de compra de nuestra población.	9. Desempleo
10. Pocas empresas importadoras	10. Erupción del volcán Tungurahua

Cuadro N° 14: Calificación de Impacto de Análisis Externo

FACTOR SOCIO-ECONÓMICO-LEGAL			
OPORTUNIDADES	ALTO	MED	BAJO
1. Acuerdos internacionales de libre comercio.		x	
2. Mercados de países desarrollados en crecimiento		x	
3. Revolución tecnológica.	x		
4. Competencia limitada.	x		
5. Calidad de productos extranjeros.		x	
6. Precios altos de la competencia.	x		
7. Nuevas líneas de productos en el mercado.	x		
8. Alta población femenina joven.		x	
9. Cultura de compra de nuestra población.			x
10. Pocas empresas importadoras.	x		

Fuente: Encuestas, entrevistas
 Elaborado por: Juliana Guillén

FACTOR SOCIO-ECONÓMICO-LEGAL			
AMENAZAS	ALTO	MED	BAJO
1. Nuevas medidas económicas gubernamentales.		x	
2. Subida de precios permanentes.	x		
3. Inestabilidad económica del país.	x	x	
4. Inestabilidad política del país.		x	
5. Fuga de capitales por inseguridad económica.			x
6. Nuevas políticas arancelarias.	x		
7. Inseguridad social.	x		
8. Introducción de mercadería clandestina.			x
9. Desempleo.	x		
10. Erupción del volcán Tungurahua.		x	

Fuente: Investigador

Elaborado por: Juliana Guillén

Equipo de trabajo: Investigador, propietarios y trabajadores/importadora

Fecha: Julio 29/2011

Cuadro N° 15: Matriz de Análisis Externo Depurada (M.A.E)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Revolución tecnológica.	Subida de precios permanentes.
Competencia limitada.	Inestabilidad económica del país.
Precios altos de la competencia.	Nuevas políticas arancelarias.
Nuevas líneas de productos en el mercado.	Inseguridad social.
Pocas empresas importadoras.	Desempleo.

Cuadro N° 16: **MATRIZ FODA**

		No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
		1	Revolución tecnológica	1	Subida de precios permanentes
		2	Competencia limitada	2	Inestabilidad económica del país
		3	Precios altos de la competencia	3	Nuevas políticas arancelarias
		4	Nuevas líneas de productos en el mercado	4	Inseguridad social
		5	Pocas empresas importadoras	5	Desempleo
No.	FORTALEZAS	No.	ESTRATEGIAS FO	No.	ESTRATEGIAS FA
1	Precios bajos	1	Determinar las necesidades del mercado	1	Atención personalizada
2	Alta rentabilidad en ventas al por mayor	2	obtener nuevos cliente fidelizados	2	Ampliar el capital de trabajo
3	Excelente posicionamiento en mercado	3	Mantener precios por debajo de la compete.	3	Promocionar y ofertas continuas
4	Experiencia y competitividad	4	Capacitación permanente del personal	4	Implementar incentivos para el personal
5	Calificación tipo A entidades financieras	5	Definir políticas de ventas para créditos	5	Posicionar a la empresa en el mercado
No.	DEBILIDADES	No.	ESTRATEGIAS DO	No.	ESTRATEGIAS DA
1	Pocas sucursales	1	Innovar los equipos tecnológicos	1	Importar productos de calidad
2	Planificación empírica del negocio	2	Definir la filosofía de la empresa	2	Planificar técnicamente el negocio
3	Limitada publicidad	3	Ampliar programa publicitario	3	Administración técnica del negocio
4	Local arrendado	4	Diversificar las líneas de productos	4	Contratación de personal de seguridad
5	Limitado estudio de mercado	5	Definir estrategias competitivas	5	Ampliar las instalaciones de la empresa

.7.3.7 Objetivos Globales

:

6.7.3.7.1 De crecimiento

Ampliar la capacidad comercial a través de la apertura de nuevos puntos de venta en el ámbito nacional a fin de que se incremente las ventas en un 5%, en cada año.

6.7.3.7.2 De rentabilidad

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un en un porcentaje que supere los costos de la empresa para la reinversión y oferta de nuevas líneas de productos a los clientes fidelizados y nuevos.

6.7.3.7.3 De desarrollo comercial

Lograr la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, a través de la oferta de productos de calidad y servicios excelencia.

6.7.3.7.4 De desarrollo Tecnológico

Innovar el equipamiento de la empresa de acuerdo a los nuevos avances tecnológicos a fin de implementar de un eficiente programa contable y la disponibilidad oportuna de Estados Financieros que facilite la toma de decisiones acertadas y oportunas.

6.7.3.7.5 De productividad Laboral

Buscar permanentemente la introducción de y técnicas y sistemas administrativos de carácter científico, que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización par a hacerla cada vez más ágil y competitiva.

6.7.3.7.6 De Control de Calidad

Implementar el control de calidad como requisito de supervivencia a largo plazo. Para ello emprenderemos en un programa de mejoramiento continuo en áreas estratégicas de la empresa, a partir de un control periódico del sistema e indicadores a implementarse en cada área estratégica.

Será de vital importancia la capacitación permanente al personal induciendo a procesos de mejoramiento continuo que agreguen valor en todas las acciones que emprenda la empresa.

6.7.5 Prioridades estratégicas

6.7.6 Líneas de Acción

Cuadro N° 17: Matriz de estrategias y proyectos

PROYECTOS ESTRATEGICOS
ESTRATEGIA 1: Determinar las necesidades del mercado - Debemos realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa.
ESTRATEGIA 2: Obtener nuevos clientes fidelizados - Necesitamos elaborar un programa de servicio al cliente
ESTRATEGIA 3: Mantener precios por debajo de la competencia - Debemos realizar un estudio de los precios de productos similares en el mercado
ESTRATEGIA 4: Capacitación permanente del personal - Debemos elaborar un plan de capacitación acorde con las necesidades de la empresa.
ESTRATEGIA 5: Definir políticas de ventas para créditos - Necesitamos realizar un estudio de la situación económica de los clientes
ESTRATEGIA 6: Abrir nuevas sucursales - Debemos establecer la capacidad de demanda de productos en otros mercados.
ESTRATEGIA 7: Ampliar programa publicitario - Necesitamos elaborar un plan publicitario y de promoción de productos
ESTRATEGIA 8: Definir la filosofía de la empresa - Debemos diseñar el Mapa Estratégico de la Empresa
ESTRATEGIA 9: Diversificar las líneas de productos - Necesitamos Identificar y establecer contactos con nuevos proveedores
ESTRATEGIA 10: Definir estrategias competitivas - Debemos aplicar las estrategias competitivas de Porter (4 Ps.)
ESTRATEGIA 11: Atención personalizada

-Necesitamos definir canales efectivos de comunicación con los clientes
ESTRATEGIA 12: Promociones y ofertas continuas Debemos elaborar un proyecto de costos de productos
ESTRATEGIA 13 : Incrementar el capital de trabajo -Necesitamos realizar análisis financieros para determinar % de rentabilidad
ESTRATEGIA 14: Implementar incentivos para el personal -Debemos elaborar un reglamento de estímulos y recompensas por méritos.
ESTRATEGIA 15: Mejorar el Posicionamiento de la empresa en el mercado -Necesitamos diseñar un plan de nueva imagen de la empresa.
ESTRATEGIA 16: Importar productos de calidad -Debemos establecer un programa de calidad de productos por fabricantes.
ESTRATEGIA 17: Planificar técnicamente el negocio -Necesitamos elaborar un Plan Estratégico Integral de la empresa.
ESTRATEGIA 18: Administración técnica del negocio -Debemos adquirir un software administrativo-contable con licencia.
ESTRATEGIA 19: Contratación de personal de seguridad -Necesitamos determinar las bases para convocar a concurso de seguridad privada.
ESTRATEGIA 20: Ampliar las instalaciones de la empresa -Debemos continuar la construcción del local propio para su óptimo funcionamiento.

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Juliana Guillén

6.7.7 Plan de Acción

Cuadro N° 18: PLAN DE ACCIÓN 2011-2014

No.	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESULTADOS ESPERADOS
		INICIAL	FINAL				
1	Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa	01/08/2011	28/12/2011	Responsable Mercadeo	Humanos Materiales	1000.00	Target de la empresa definido
2	Elaborar un programa de servicio al cliente	01/08/2011	12/07/2011	Responsable Comercialización	Humanos Materiales	200.00	Programa elaborado
3	Realizar un estudio de los precios de productos similares en el mercado	01/02/2012	27/04/2012	Responsable Mercadeo	Humanos Materiales	500.00	Determinado precios de productos en el mercado
4	Elaborar un plan de capacitación acorde con las necesidades de la empresa.	01/03/2011	09/03/2012	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	100.00	Propender al mejoramiento continuo del personal
5	Realizar un estudio de la situación económica de los clientes	02/01/2012	30/12/2014	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	300.00	Lograr cubrir sectores con mayor demanda
6	Establecer la capacidad de demanda de productos en otros mercados.	02/05/2012	29/06/2012	Gerente Propietario	Humanos Materiales	1000.00	Cubrir sectores de mercado con mayor demanda
7	Elaborar un plan publicitario y de promoción de productos	02/03/2012	30/03/2012	Responsable de Imagen Empres.	Humanos Materiales	200.00	Ampliar la imagen corporativa de la empresa a nivel nacional
8	Diseñar el Mapa Estratégico de la Empresa	02/01/2012	30/12/2012	Técnico de Planificación	Humanos Materiales	50.00	Conocimiento de clientes internos y externos de la filosofía empresarial
9	Identificar y establecer contactos con nuevos proveedores	02/01/2011	02/01/2014	Gerente Propietario	Humanos Materiales	300.00	Innovación de línea de productos
10	Aplicar las estrategias competitivas de Porter (4 Ps.)	03/07/2011	29/10/2012	Responsable de Mercadeo	Humanos Materiales	600.00	Definir estrategias de mercado: plaza ,precio, producto, promoción

4250.00

Plan de Acción 2011-2014

No.	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS
		INICIAL	FINAL				
11	Definir canales efectivos de comunicación con los clientes	10/11/2012	29/11/2012	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	100.00	Clientes informados sobre actividad comercial empresa
12	Realizar un proyecto de costos de productos similares de la competencia	08/01/2013	29/03/2013	Responsable de Comercialización	Humanos Materiales	400.00	Conocimiento de costos de productos de la competencia
13	Realizar análisis financieros para determinar % de rentabilidad anual	20/02/2011	29/12/2014	Gerente Propietario y Contador	Humanos Materiales	20.00	Conocimiento de porcentaje de rentabilidad anuales
14	Elaborar un reglamento de estímulos y recompensas por méritos.	10/01/2012	21/01/2012	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	30.00	Reconocimiento a los méritos del personal de la empresa
15	Diseñar un plan de nueva imagen de la empresa	01/08/2011	30/08/2011	Responsable de Imagen Empres.	Humanos Materiales	200.00	Conocimiento de la existencia de la empresa a nivel nacional
16	Establecer un programa de calidad de productos por fabricantes	10/10/2011	27/12/2011	Gerente Propietario	Humanos Materiales	100.00	Seleccionar a los mejores fabricantes de productos
17	Elaborar un Plan Estratégico Integral de la empresa (*)	02/03/2011	02/08/2011	Investigadora y Propietarios	Humanos Materiales	20.00	Desarrollar las acciones de la empresa en forma planificada
18	Adquirir un software administrativo-contable con licencia	03/07/2011	29/12/2012	Administrativo y Financiero	Humanos Materiales	**50.00	Eficiencia administrativa en la ejecución de las actividades.
19	Determinar las bases para convocar a concurso de seguridad privada y suscribir contrato con la mejor oferta.	06/10/2011	04/12/2011	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	1000.00	Preservar y custodiar los bienes de la empresa.
20	Continuar la construcción del edificio propio para su óptimo funcionamiento	03/07/2011	29/04/2012	Director Técnico Construcción	Humanos Materiales		Dotar de comodidad funcional a clientes internos y externos.

(*) Elaborado (**) Impresión del Plan

Fuente: Cuadro No. 14 / Elaborado por: Juliana Guillén

TOTAL: 6170.00

6.7.7 MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia de una empresa se describe de qué forma se tiene intención de crear valor sostenido para sus accionistas-Propietarios. Por tanto deben potencializarse los activos intangibles de las empresas, como los mecanismos fundamentales para la creación de ese valor.

El Mapa estratégico proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Gráfico N° 4: Proceso Creación de Valor

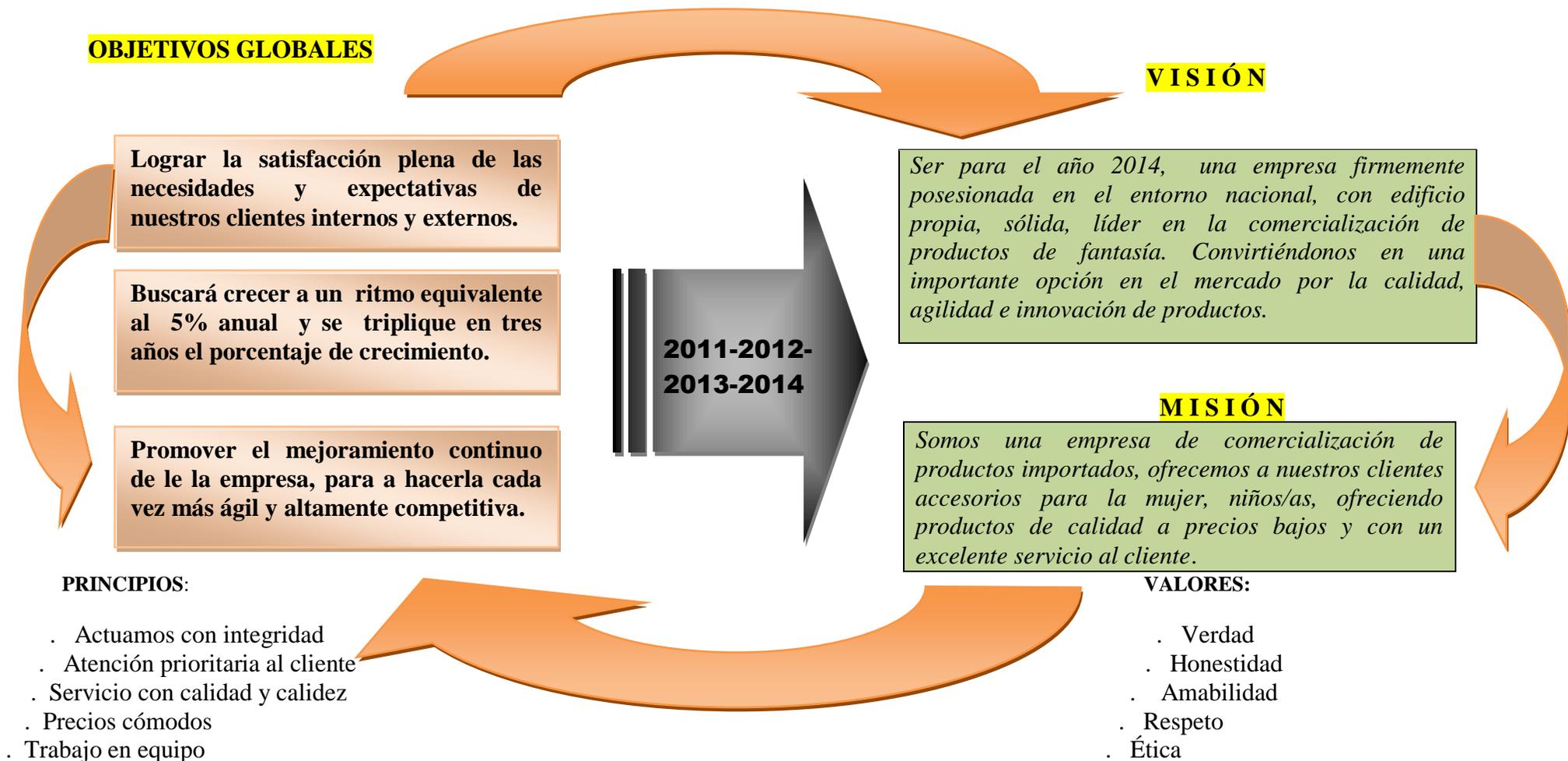
Proceso de Creación de Valor



Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton

IMPORTADORA "LASCANO SÁNCHEZ"

Gráfico No. 5: MAPA ESTRATÉGICO 2011-2013



Elaborado por: Juliana Guillén

6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de la propuesta estará bajo la responsabilidad del personal técnico del área administrativa de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”

Cuadro N° 19: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL
Gerente Administrativo	1200.00
Producción de documentos	50.00
Materiales de escritorio	120.00
SUBTOTAL	1450.00
Imprevistos 10%	14.50
GTOTAL	1464.50

Fuente: Investigador
Elaborado por: Juliana Guillén

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.7.6 Monitoria Estratégica

La monitoria estratégica facilita realizar un seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión, mismos que serán definidos por la alta gerencia antes de la ejecución del plan, que permita medir los resultados del proceso (objetivos corporativos) y en base a los datos obtenidos reformular los planes, si éstos ameritan.

Las conclusiones a las que se lleguen una vez evaluados el cumplimiento de los objetivos, serán referentes importantes para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Índice de Desempeño Esperado

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

Índice de Desempeño

Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo cuantitativo.

Índice de Gestión

Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Financiamiento

Para contar con el financiamiento adecuado del Plan Estratégico se lo hará con recursos propios de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasías” para el desarrollo de los proyectos, acciones y operaciones determinados en el Plan de Acción, a fin de potenciar la comercialización de la importadora.

Cuadro N° 20: Cronograma de actividades para la ejecución del plan estratégico 2011-2014

N°	ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Plan Estratégico	■	■																						
2	Aprobación del Plan Estratégico por los propietarios			■																					
3	Socialización del Plan a todo el equipo de trabajo				■	■																			
4	Asignación de responsabilidades para la ejecución del Plan.						■																		
5	Contratación de personal para estudios técnicos							■	■																
6	Información del Plan al personal técnico contratado										■														
7	Priorización de Proyectos, acciones y operaciones del Plan											■													
8	Asignación de presupuesto											■													
9	Ejecución del Plan Estratégico												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Investigador

Elaborado por: Juliana Guillén

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO M. Tomas. (2011). Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional. Universidad Autónoma de La laguna, Torreón México.

BAIDABA. Calila y Dimna. (1995). El Marketing en las Pequeñas Empresas. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá.

BANCO INTERNACIONAL DE DESARROLLO, Instituciones Financieras de desarrollo.

COOPERACION INTERNACIONAL CIDA, Metodología de análisis, empresas públicas Financieras.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana . Bogotá.

FRED. R. David. (1990). La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.

FRED. R. David. Conceptos de administración estratégica.

GOODSTEIN, Leonardo D.Planeación Estratégica. Mc Graw- Hill/ Amaricana editores. Santa Fe de Bogotá Colombia.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1994).Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F.

KOONTZ, Harold. (2003). Administración: una perspectiva global. Duodécima edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. (1988). Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.

MATUS, Carlos. (2007). El Método Altadir de Planificación Popular (MAPP). Ed. Primera Edición. Edt. Lugar Editorial S.A. Buenos Aires-Argentina.

ROBBINS, Stephen. (1994). Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México.

ROBERT, Michel. (2006). El nuevo pensamiento Estratégico. Mc Graw-Hill/ Americana Editores. México DF.

SALLENAVE, Jean-Paul. (1993). Gerencia y planeación estratégica: Grupo Editorial Norma, Bogotá.

SERNA, Humberto. (1990). Planificación y Gestión Estratégica. Teoría- Metodología. Edt. LEGIS EDITORES S.A. Bogotá-Colombia. 1994SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires.

STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial. Prentice Hall, México D.F.....

STONER, James. (1994). Administración. Quinta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México.

http://www.proasetel.com/P.inas/PLANIFICACIÓN_estartegica.htm

http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/lsc.pdf.

BIBLIOTECA VIRTUAL UTA.

CAMINO C. J. "Manual de elaboración del perfil de proyecto y estructura del informe final de investigación".2006.

GUADALUPE U. Jorge at. el. Libro "organización y planificación de empresas privadas y públicas". 2006.

HERRERA E.at.el. "Tutoría de la investigación científica. 2006.

VELASQUEZ M. Luis. "elaboración de proyectos y tesis de posgrado". 2006.

ANEXOS



Anexo 1: Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

DIRIGIDO A: Clientes externos de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasía”.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sobre la necesidad de formular un Plan Estratégico para ampliar los niveles de comercialización de la Importadora “Lascano Sánchez Fantasía”.

- ✓ *Por favor conteste el cuestionario en forma objetiva y sincera, la información obtenida facilitará que los propietarios del negocio tomen decisiones acertadas relacionadas con su actividad comercial.*
- ✓ *Evite realizar borrones o tachones*
- ✓ *Marque con una X una sola respuesta que a su juicio sea la correcta.*

	SI	NO
1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de la Importadora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿ Considera que es suficiente la publicidad de la importadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce si la importadora tiene definido su Plan Estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿La atención que recibe por el personal de la Importadora es Muy bueno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El servicio que brinda la importadora frente a la competencia local es Muy bueno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿El stock que tiene la importadora satisface sus necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Las instalaciones de la importadora le brindan comodidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿La importadora atiende sus pedidos satisfactoriamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. ¿Conoce si la importadora tiene definidas estrategias de ventas Para ampliar la comercialización de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Conoce si oferta promociones la importadora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Las promociones lo hace permanentemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿La importadora tiene buenos precios de los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
13. ¿La importadora realiza descuentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Es necesario que la importadora renueve sus productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Es necesario que la importadora mejore sus servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Debe la importadora realizar una planificación de su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Considera necesario que los dueños contraten más personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿La importadora debe abrir más sucursales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Considera necesario que se realice mejoras en las instalaciones de la importadora para una mejor atención al cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Considera que la ubicación del local de la importadora es ideal para las transacciones comerciales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</i>		
Fecha:	Encuestadora: Juliana Guillén	

Anexo 2: Fotografías Importadora “Lascano Sánchez Fantasías”



