



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE L TÍTULO DE INGENIERA
EN EMPRESAS**

**TEMA: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS DE
EMPRESAS PINTO S.A DE LA AGENCIA AMBATO"**

Autora: Girleza Restrepo Campos

Director de Tesis: Ing. Santiago Peñaherrera

**AMBATO-ECUADOR
2010**

Certifico:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de ésta Tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato diciembre, 2010

Ing. Santiago Peñaherrera
Director de Tesis de Grado

Aprobación de la Comisión del Tribunal de Legal

Declaración de autoría:

Yo, Leonor Girleza Restrepo Campos, con Cédula de Identidad No. 1802632305, acepto absoluta responsabilidad y declaro la autenticidad en el presente trabajo de investigación; así como los efectos legales y académicos que represente el contenido.

Leonor Girleza Restrepo Campos, con Cédula de Identidad No. 1802632305, acepto absoluta responsabilidad y declaro la autenticidad en el presente trabajo de investigación; así como los efectos legales y académicos que represente el contenido.

Girleza Restrepo Campos

Autora

DECLARATORIA

Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

f.-.....

Ambato diciembre, 2010

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

EL PRESENTE TRABAJO INVESTIGATIVO, DEDICO A MI FAMILIA Y EN ESPECIAL A MI HIJA QUIENES HAN SIDO MI APOYO Y MOTIVADORES PARA LLEBAR A CABO LA CULMINACIÓN DE UNA ETAPA MÁS EN MI CARRERA UNIVERSITARIA Y DE MI VIDA.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO

PAGINAS PRELIMINARES

Página

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, que me ha permitido mejorar mi capacidad profesional, fortaleciendo mis conocimientos para ponerlos a disposición de la comunidad.

Agradecimiento de los Miembros del Tribunal

Al Ing. Santiago Peñaherrera, gran maestro educador, en quien he podido confiar y que gracias a sus conocimientos y efectiva dirección del presente trabajo, lo he podido culminar con gran satisfacción.

Indice General

Indice de Contenido

A Empresas Pinto S.A, que me dio total apertura para poder desarrollar el tema de investigación y aportar con soluciones que mejoraran el desempeño de toda la organización.

Resumen Ejecutivo

Introducción

INDICE GENERAL

	Página
Portada	i
Certificación del Director de Tesis	ii
Declaración de Autoría	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Gráficos	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción	1

CAPITULO I	EL PROBLEMA	3
1.1.	TEMA	3
1.2.	Planteamiento del problema	4
1.2.1.	Análisis Crítico	5
1.2.2.	Prognosis	8
1.2.3.	Formulación del problema	8
1.2.4.	Delimitación del problema	8
1.3.	Justificación	9
1.4.	Objetivos	10
CAPITULO II.	MARCO TEORICO	12
2.1.	Antecedentes Investigativos	13
2.1.1.	Administración	14
2.1.2.	Planificación Administrativa	14
2.1.3.	Planes de Acción	15
2.2.	Fundamentación Filosófica	15
2.2.1.	Planeación	16
2.2.2.	Planeación Estratégica	16
2.2.3.	Niveles de Planificación Estratégica	17
2.2.4.	Componentes de la Administración Estratégica	17
2.2.5.	Proceso de Planeación Estratégica	18
2.2.6.	Diagnóstico Estratégico	19

2.2.7. Misión	20
2.2.8. Visión	22
2.2.9. Objetivos	22
2.2.10. Estrategias	23
2.2.11 Planes de Acción	24
2.3. Fundamentación Legal	24
2.4. Categorías Fundamentales	26
2.5. Hipótesis	28
2.6. Señalamiento de variables de la Hipótesis	28
2.6.1. Variable Independiente	28
2.6.2. Variable Dependiente	28
CAPITULO III METODOLOGÍA	30
3.1. Enfoque	30
3.2. Modalidad de la Investigación	30
3.2.1. Investigación de Campo	30
3.2.2. Investigación Bibliográfica	31
3.2.3. Investigación Experimental	31
3.3. Nivel de Investigación	31
3.4. Población y Muestra	31

6.2.	Justificación	71
6.3.	Fundamentación Teórica	72
6.3.1.	La Planeación estratégica en las empresas	72
6.3.2.	Proceso de Planeación Estratégica	73
6.3.3.	El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	75
6.3.4.	Análisis FODA	81
6.4.	Objetivos	84
6.5.	Operacionalización	84
6.5.1.	Actividades	85
6.5.1.1.	Antecedentes	85
6.5.1.2.	Base Legal	87
6.5.1.3.	Ubicación	87
6.5.1.4.	Estructura Interna	88
6.5.1.5.	Productos que ofrece PINTO	89
6.5.2.	Estudio del Sector Industrial	91
6.5.3.	Diagnóstico Estratégico	100
6.5.4.	Matriz FODA	108
6.5.5.	Estrategias	111
6.5.6.	Misión	114
6.5.7.	Visión	114
6.5.8.	Objetivos	114
6.5.9.	Políticas de la Empresa	115

6.5.10. Valores Institucionales	115
6.5.11. Ventajas Competitivas	120
6.5.12. Conclusiones	123
6.5.13. Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	127

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Página
1.	Variable Independiente	26
2.	Variable Dependiente	27
3.	Calculo del chi cuadrado	65
4.	Tabla de Frecuencias	66
5.	Matriz de Perfil Competitivo	102
6.	Matriz de Factores Externos	105
7.	Matrices de factores Internos	107
8.	Matriz FODA	110
9.	Matriz Axiológica	116

RESUMEN EJECUTIVO

INDICE DE ANEXOS

EMPRESA PINTO S.A. AGENCIA AMBATO en sus instalaciones de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Anexo 1. Encuesta dirigida a los clientes externos de Empresas PINTO S.A Agencia Ambato.

Anexo 2. Mapa de ubicación de Empresas PINTO S.A

El presente informe fue elaborado luego del trabajo de investigación y análisis de campo, en donde se analizaron, la cultura de la organización de la Empresa PINTO S.A Agencia de Ventas, Competitiva que le permitió a la empresa ser competitiva en el mercado y establecer niveles de eficiencia frente a la competencia.

Como uno tipo de problemática de carácter más específica es el estudio de cómo se maneja las relaciones en la dirección de ventas de las compañías que operan en el mercado de la industria de los productos para la venta, al mismo tiempo se realizaron un estudio a nivel de campo, de las técnicas utilizadas y métodos empleados de la empresa, desde el momento de la oferta de los productos, el nivel competitivo, los canales, clientes, productos, servicios, etc. en el momento de la venta. Los resultados de este análisis determinaron la significación de los resultados en relación directa con el aspecto, evidenciando de esta investigación la utilidad independiente verificada con el plan estratégico de ventas de la Empresa PINTO S.A Agencia Ambato, y la relación directamente que con los resultados obtenidos.

Como de la información que se realizó en el análisis de la problemática de la empresa, las actividades de ventas de la empresa que operan en el mercado de la industria de los productos para la venta de las compañías competitivas, los métodos que se utilizan, desde el momento de la oferta de los productos, el nivel competitivo, los canales, clientes, productos, servicios, etc. en el momento de la venta. Los resultados de este análisis determinaron la significación de los resultados en relación directa con el aspecto, evidenciando de esta investigación la utilidad independiente verificada con el plan estratégico de ventas de la Empresa PINTO S.A Agencia Ambato, y la relación directamente que con los resultados obtenidos.

RESUMEN EJECUTIVO

Empresas PINTO S.A. AGENCIA AMBATO es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños al por mayor y menor por medio de sus propios almacenes.

El inconveniente que se detectó luego del trabajo de investigación es una deficiente aplicación de modelos administrativos, lo cual no ha permitido el desarrollo de un conjunto de Ventajas Competitivas que le permitan a la empresa ser altamente competitiva manteniendo niveles elevados de eficiencia frente a la competencia.

Ante este tipo de problemas, la solución más acertada es el realizar un análisis de factores que influyen en la obtención de ventajas competitivas que serían el resultado de la elaboración de un plan estratégico de ventas, el mismo que contiene un análisis claro de los factores internos y factores externos de la empresa, frente al ambiente de mercado que lo rodea; es decir competencia, proveedores, clientes, productos sustitutos, entorno socio-económico, etc. Los resultados de este análisis determinaron la identificación de dos variables involucradas dentro del aspecto problemático de esta investigación, la variable independiente identificada con el plan estratégico de ventas de Empresas PINTO S.A. Agencia Ambato; y la variable dependiente que son las ventajas competitivas.

Dentro de la evaluación que se realizó en el análisis de la propuesta de un planeación estratégica de ventas, se determinó que existen factores que determinan los lineamientos del planteamiento de las ventajas competitivas; las mismas que están orientadas dentro de la propuesta fundamentalmente a la definición de la misión, visión y valores de la empresa, concatenados directamente con las ventajas competitivas enfocadas en mantener calidad en los productos, liderazgo en costo en relación a la calidad, diferenciación de mercado, innovación en modelos y buen servicio. La aplicación de este tipo de ventajas dió como resultado la verificación de la hipótesis planteada en el trabajo de investigación, esto es que la aplicación de un plan estratégico genera el desarrollo de ventajas competitivas en Empresas PINTO S.A. Agencia Ambato.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha aplicado a una empresa comercial dentro del sector textil; como resultado del cual se sugiere la implementación de una planeación estratégica de ventas la misma que al ser aplicada generará grandes beneficios tanto para la empresa, como para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

En la nueva forma de ejercer negocios es importante poseer de herramientas claras y precisas que determinen la misión, visión y objetivos de la empresa, determinando políticas y estrategias que permitan consolidación en el mercado y futuros promisorios. El **Capítulo I**, está enfocado al estudio y análisis de la problemática, realizando una contextualización, un análisis crítico que permiten determinar la justificación adecuada del mismo y proveen de los suficientes elementos de juicio para realizar una formulación del problema, determinando variables reales del mismo; que nos permitirán determinar con claridad y precisión los objetivos de nuestro trabajo.

El **Capítulo II** contiene el marco teórico con la fundamentación basada en las variables, fundamento que es soporte teórico de la investigación, que se constituirá en la base que permitirá el análisis y la interpretación de la investigación.

En el **Capítulo III** se determina la metodología a utilizarse en el proceso de investigación en donde se analizan aspectos básicos como modalidades, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de investigación entre otras; metodología que es fundamental, para la obtención de resultados ceñidos a la realidad y que constituyen el fundamento para que el estudio arroje resultados sin ningún tipo de desviaciones.

El análisis e interpretación de los resultados se presentan en el **Capítulo IV** que es un resumen que arroja la investigación realizada, se las presenta mediante tabulaciones de las encuestas a través de tablas y gráficos estadísticos que nos permiten presentar y analizar los resultados arrojados de una manera adecuada. La verificación de la hipótesis se basa en

el método del Chi cuadrado, el mismo que determinará con claridad si la hipótesis planteada en el trabajo de investigación es aceptada o es rechazada.

EL Capítulo V, está enfocado la determinación de conclusiones y recomendaciones las mismas que son resultado de la investigación y análisis del resultado del presente trabajo; así como también de las recomendaciones planteadas en función de una propuesta.

Finalmente en el **Capítulo VI**, se plantea la propuesta que es la derivación del estudio de investigación realizado, las mismas que está adecuadamente justificada en función de una determinación clara y precisa de sus objetivos, de sus actividades y estrategias, que nos permitieron definir una propuesta enfocada en una planeación estratégica de ventas que contemple adecuadas propuestas sobre su misión, visión, objetivos, políticas empresariales, valores institucionales y la elaboración de un plan operativo efectivo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

1.2. OBJETIVO GENERAL

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este problema se plantea en función de los objetivos de la investigación, que se plantean en el presente capítulo, y se delimita en función de los objetivos de la investigación, que se plantean en el presente capítulo, y se delimita en función de los objetivos de la investigación, que se plantean en el presente capítulo.

Todo de acuerdo a lo que se requiere en el momento de la investigación, se debe tener en cuenta que el objetivo principal de la investigación es el de determinar el nivel de diagnóstico de la empresa y el nivel de desarrollo de la misma.

En el campo de la investigación, el diagnóstico es un proceso que se realiza en forma de un estudio del estado de las cosas que afectan directamente a la empresa, con el fin de determinar los problemas que existen y encontrar las soluciones que permitan resolverlos.

El diagnóstico de una empresa es una actividad que se realiza con el fin de determinar el nivel de desarrollo de la misma, y para ello se debe tener en cuenta el estado de las cosas que afectan directamente a la empresa, con el fin de determinar los problemas que existen y encontrar las soluciones que permitan resolverlos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación es el que se plantea al inicio de la investigación, y se refiere a la necesidad de determinar el nivel de desarrollo de la empresa y el nivel de desarrollo de la misma.

1.1. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO”

El tema de la investigación es el que se plantea al inicio de la investigación, y se refiere a la necesidad de determinar el nivel de desarrollo de la empresa y el nivel de desarrollo de la misma.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas modernas se guían principalmente por planificaciones estructuradas adecuadamente y actuales, la falta de una planificación estratégica da como resultado una

falta de orientación y un clima de incertidumbre empresarial, en función de que no tienen determinados de manera clara cuales son los objetivos que la misma persigue, así como no tiene determinado mediante un diagnóstico si posee o no ventajas competitivas frente al mercado.

En el sector empresarial es fundamental el conocimiento de los factores internos de la empresa así como los factores que afectan directamente a la misma como la competencia directa, productos sustitutos, canales de comercialización, clientes, proveedores, etc.

Décadas atrás las empresas relacionadas con el sector textil industrial no aplicaban de buena manera aspectos administrativos y únicamente se guiaban por experiencias y criterios empresariales de sus propietarios, lo cual ha generado problemas empresariales o ha truncado el desarrollo del crecimiento del mercado.

Pinto con 113 años de labor textil abarca el 35% del mercado nacional de prendas de vestir, las mismas que otorgan frescura, suavidad y absorción ya que son elaboradas en 100% algodón peinado, con la más alta tecnología y excelente recurso humano.

Pinto es una empresa integrada verticalmente, maneja desde la copra de la materia prima hasta la comercialización del producto, lo que le hace reaccionar más rápido a las demandas del mercado.

Sin embargo uno de sus obstáculos frente a la competencia es el servicio de crédito directo, que no lo posee, siendo este, muchas veces el limitante para que las personas se decidan por el producto-competencia.

El objetivo actual de la agencia Pinto Ambato, es el de incrementar su volumen de ventas mediante la aplicación adecuada de políticas de mercado, que permitirán cumplir con los planes generales de la empresa. La Agencia de la ciudad de Ambato carece de un plan estratégico de ventas, lo que dificulta acaparar un porcentaje aceptable del mercado; frente a la competencia, ya que no existe una definición clara de ventajas competitivas de la empresa frente a la competencia.

1.2.1 Análisis Crítico

Frente al problema descrito en la formulación del objeto de la investigación, nos cuestionamos:

¿Por qué no se ha desarrollado ventajas competitivas de la agencia Pinto Ambato? Tal vez esta sea la pregunta formulada con mayor frecuencia, en todas las empresas el acceso a los mercados financieros constituye un elemento básico para contrarrestar la magnitud de la liquidez, deflación y recesión. Gestionar la asistencia financiera automática, por parte del sistema financiero privado o por parte de los organismos financieros multilaterales, constituye una acción prioritaria de prevención frente a los riesgos.

Industria de Empresas Pinto S.A Agencia Ambato, es una empresa que deberá analizar profundamente su horizonte estratégico, para lograr definir sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Una herramienta muy útil para diseñar las estrategias es la

matriz FODA, que combina las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. De este intercambio podemos definir cuales son las ventajas competitivas a desarrollar, ya que se consideran en un mismo modelo tanto de las competencias específicas de la organización como de los factores claves de éxito que determinan los espacios de oportunidad compatibles con estas habilidades de la empresa.

Dentro de la economía de nuestro País la industria textil es un sector potencial que en ocasiones a colapsado conforme la inestabilidad política y económica y por no contar con el respaldo de los gobiernos y autoridades que no han sabido establecer buenas políticas de desarrollo integral, como fue el último caso de la subida de aranceles para productos importados; en nuestro caso la materia prima que afecto enormemente no solo las ventas si no también la rentabilidad de la agencia Pinto Ambato, y lo que es más perjudicial no ha existido planes a largo plazo que permitan fortalecer el aparato productivo del país.

Las explicaciones sobre por qué algunas empresas textiles han logrado permanecer dentro de este sector y otras no, hay quienes consideran que el empresario deberá estar constantemente atento a los cambios y el éxito dependerá de la implementación de nuevas formas de administrar las empresas, es decir con un paso delante de la competencia. Para el crecimiento sostenido de la empresa se requiere una economía que continuamente se supere a sí misma. Las empresas deben también desarrollar la capacidad necesaria para competir en nuevos y complicados sectores industriales, donde por lo general la productividad es mayor.

Para crear ventajas competitivas se requiere de modelos gerenciales que permitan establecer comparaciones entre empresas del sector, deberá estar constantemente atenta a

las tendencias actuales de las necesidades de los clientes, reales y potenciales e intentar comprender y adelantarse a los cambios que generan en el mercado. Esta lectura deberá ser hecha para deducir qué es lo que impulsa a la gente a tomar decisiones de consumo, la empresa estará en condiciones de modificar productos, crear otros nuevos y encontrar nuevas maneras de satisfacer las expectativas de los clientes.

Analizar variables como edad, género, ingresos, educación y situación geográfica, es una fuente valiosa de información que puede permitir a la empresa captar oportunidades de mercado y avizorar futuras amenazas, que le permitan la creación, organización y administración de las modalidades de la competencia.

El proceso de planeación se divide en cuatro fases, no importa el tamaño de la organización, todas pueden ser implementadas con el fin de profesionalizar y orientar el mercado.

1. Misión y Visión del negocio
2. Análisis del medio externo
3. Análisis del medio interno
4. Formulación de la estrategia del negocio

Con lo señalado se podría preguntar:

¿Cómo afecta el desarrollo de planificación estratégica en la actividad empresarial?

¿La aplicación de la planificación estratégica en la empresa, mejora el desarrollo de las estrategias competitivas?

¿Mejora la competitividad de la empresa frente a un mercado globalizado?

1.2.2 Prognosis

Si la agencia Pinto Ambato no establece un plan estratégico para el desarrollo de sus ventas; no podrá incrementar el volumen de las mismas y paulatinamente disminuirá la cuota de mercado que actualmente posee.

1.2.3 Formulación del problema

Del análisis de lo anterior podemos desprender el siguiente problema:

¿Qué plan estratégico debe elaborarse en EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO

Variable dependiente: VENTAJAS COMPETITIVAS

Variable independiente: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO : Gerencia Estratégica

AREA: Administración

ASPECTO: Planificación Estratégica

TEMA: “Elaboración de un Plan Estratégico de Ventas en EMPRSAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO”

DELIMITACIÓN DE CONTENIDOS: Estos temas podemos encontrar dentro de las Ciencias Administrativas, Organización de Empresas, específicamente en Gerencia y Planificación Estratégica, estudio de los Sectores Industriales, Ventajas competitivas, que son temas muy amplios y de mucho interés.

Además se cuenta con información Bibliográfica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Bibliotecas particulares, buscadores de Internet, material de apoyo en las cátedras de Planificación y Gestión Estratégica, periódicos y revistas.

DELIMITACIÓN ESPACIAL: Industria Textil PINTO S.A, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: Periodo Comprendido entre el 2010 – 2014

1.3 JUSTIFICACION

La implementación de un plan estratégico en la empresa Pinto S.A Agencia Ambato, nos permitirá evaluar los factores internos de la empresa diagnosticando una situación real de la misma mediante la cual podemos establecer e identificar las fortalezas y debilidades de la organización; analizar el entorno relacionado con la empresa y definir las oportunidades y amenazas que arrojan el análisis del sector industrial del mercado, de la competencia, del entorno económico; lo cual nos permite definir estrategias para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas.

Pinto S.A Agencia Ambato, ha demostrado tener un producto de excelente calidad 100% algodón que se ajusta a los requerimientos de la mayoría del mercado que este cubre, siempre ofreciendo moda, fresca e innovación, además basándose en un protocolo de servicio al cliente pre establecido; sin embargo queremos incrementar nuestra cuota de mercado, llegando a potenciales clientes que se encuentran atraídos por una competencia que oferta productos de similares características a los nuestros; es esta la razón por la cual se hace indispensable la implementación de un plan estratégico que le permita definir políticas y estrategias, para de esta manera alcanzar ventajas competitivas que nos permitan llegar a los objetivos propuestos por Pinto S.A Agencia Ambato.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de ventas en empresa Pinto S.A Agencia Ambato, para incrementar las ventas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de empresa Pinto S.A Agencia Ambato.
- Realizar un estudio del sector industrial Textil en el Cantón Ambato.
- Establecer las ventajas competitivas en empresa Pinto S.A Agencia Ambato.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre los trabajos realizados que tiene relación con el tema de esta investigación, se encuentran los siguientes:

AMORA, R. (2002). Paga de marketing para el posicionamiento de la cerveza Andina. Caso: Paga de la cerveza de Targuichus P.C. A. UTA.

Alonso, que "Tercero", al estar bien informado con campañas agresivas de publicidad desde la saturación "necesaria" en cuanto a precio, calidad, variedad, etc., una atención personalizada mejorará el posicionamiento de Andina. CIA (2000). "El secreto del éxito de los negocios".

CAPITULO II

PEREZ N. (2004). Manifestación estratégica de marketing para la cerveza Andina. Facultad de Contabilidad y Auditoría.

MARCO TEÓRICO

Toda investigación necesita un sustento teórico científico que respalde el desarrollo de la misma, y para esto es necesario precisar de datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores.

que le otorga un carácter científico a la investigación que no posee una planificación estratégica que le otorga un carácter científico.

ALFONSO R. y DEJAN G. (1993). "El Proceso de Investigación", segunda edición, Editorial Prentice Hall, México.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre los trabajos realizados que tiene relación con el tema de tesis propuesto, se encuentran los siguientes:

ANDRADE, J. (2002) Plan de marketing para el posicionamiento de la empresa Andelas Cía. Ltda. En la provincia de Tungurahua F.C.A-UTA

Menciona que: “Tenerle al cliente bien informado con campañas agresivas de publicidad darle la satisfacción necesaria en cuanto a precio, calidad, rendimiento, una atención personalizada logrará el posicionamiento de Andelas CIA Ltda. En la mente del consumidor”

PEREZ N (2004). Planificación estratégica de marketing para la empresa Connet, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Nos dice: “...que se va a diseñar un plan estratégico para esta empresa para conocer su situación real, su proyección y de esta manera tomas decisiones oportunas y efectivas, ya que Pinto S.A Agencia Ambato es una empresa que no posee una planificación estratégica que le oriente en sus decisiones”

MIBTZBERG Henry, BRIAN QUINN James, 1993, “El Proceso Estratégico”, Segunda Edición, Editorial Prentice Hill, México.

JARILLO José Carlos, 1996 "Dirección Estratégica", Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, España.

Hill, C y Gareth R. 1996 Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw-Hill, SantaFé de Bogotá.

2.1.1 Administración

Según MC Gregor, la labor primordial de la administración es "crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización" (1957, p.99)

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. Chivenato (1994,p100)

2.1.2 Planificación Administrativa

Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorios para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizacionales en función de los objetivos y condiciones de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos. Rosenberg (s/año, p309)

2.1.3 Planes de acción

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación. Serna (1994, p 21)

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

IMPORTANCIA

La mayoría de organizaciones desconocen el verdadero valor de la planeación estratégica, lamentablemente un mal que aqueja a la mayoría hoy por hoy, carecen de una visión clara y no promueven un ambiente donde no exista mitos sobre la planificación y en donde se difunda el valor de la misma.

Es casi imposible hoy en día para cualquier organización avanzar exitosamente en su labor si no ha planeado su futuro. Las organizaciones operan en un ambiente incierto y cambiante. Al determinar la misión, objetivos y formular estrategias para obtenerlos, la organización está fijando su futuro y se está comprometiendo en un curso de acción que va a afectar a ese futuro.

El proceso de planificar es una responsabilidad crucial y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier actividad, es relevante para todos los administradores ya sea que estén a cargo de un departamento general o un área operativa, pues las responsabilidades del administrador tienen la misma importancia en cualquier área de la empresa. La importancia de la planificación estratégica radica en que permite a los gerentes definir específicamente

la misión de la organización, alcanzando mejores condiciones de dirección y orientación a sus actividades. ¿Por qué planificar?

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir de la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

¿Qué es la Planificación Estratégica?

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.2.1 Planeación

Según Goodstein, Nolan y Pfeier definen a la planeación estratégica como “ el proceso por el cual los miembros guían una organización, preveen el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (200, p 5).

2.2.4 Componentes de la Administración Estratégica

- a. Selección de la misión y las principales metas corporativas
- b. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- c. Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización
- d. Selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrastar las amenazas externas.
- e. Implementación de la estrategia.

La planeación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras de la empresa. Es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común.

2.2.5 Proceso de Planeación Estratégica

Todo proceso de planeación estratégica apuesta al futuro y se complementa con el diseño del proyecto y plan operativo. Para su ejecución se considera cuatro partes sustanciales.

Análisis del Entorno

Se identifican los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Estos factores o procesos ocurren en que la empresa pueda controlarlos.

Entre los factores que considera el análisis del entorno tenemos:

Políticos: situación laboral, toma de decisiones, institucionalidad, coyunturas, entre otros.

Económicos: mercado, competencia, recursos naturales recursos financieros, tendencias, entre otros.

Socio-Demográficos: socio-ecología, servicios básicos, crecimiento demográfico, incremento del índice del empleo etc.

Culturales: dinámica social, educación, valores comparativos, etc.

Tecnológicos: avances en el sistema de las comunicaciones y la informática.

2.2.6 Diagnóstico estratégico

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas.- actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución.

Debilidades.- actividades o atributos internos de una organización que contribuyen apoyan en el logro de los objetivos de la institución.

Oportunidades.- eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas.- eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

2.2.7 MISIÓN

Formulación explícita de los propósitos de la organización de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa, en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental de la empresa.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer un servicio o producto, generar utilidades.

Definir la misión de la organización es el primer paso de la dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

¿Quiénes somos?

Empresa

¿Qué hacemos?

Objetivos estratégicos

¿Por qué hacemos?

Fin y propósito

¿Para quién lo hacemos?

Clientes objetivos

“La Misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué se debe hacer”

Hill y Jones (2001,p 10)

2.2.8 VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la lata dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

Elementos de la visión:

Es formulada para los líderes de la organización.- se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Dimensión en el tiempo.- la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.

“La visión señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro” Serna (1994, p 9)

2.2.9. OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y división. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la misión y visión corporativa.

Los objetivos corporativos.- Ya sean a corto o mediano plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que deben ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

“Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa” Serna (1994,p21).

2.2.10. ESTRATEGIAS

Las estrategias son el ¿cómo? Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios.

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

En un nuevo enfoque. Por todo atractivo, las definiciones de estrategia basada en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia se una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con Mintzberg las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la Planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

2.2.11 PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción o cartera de acciones es la definición de las prioridades para cada unidad estratégica de negocios o en relación a programas o funciones.

“Son las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación” Serna (1994,p 18).

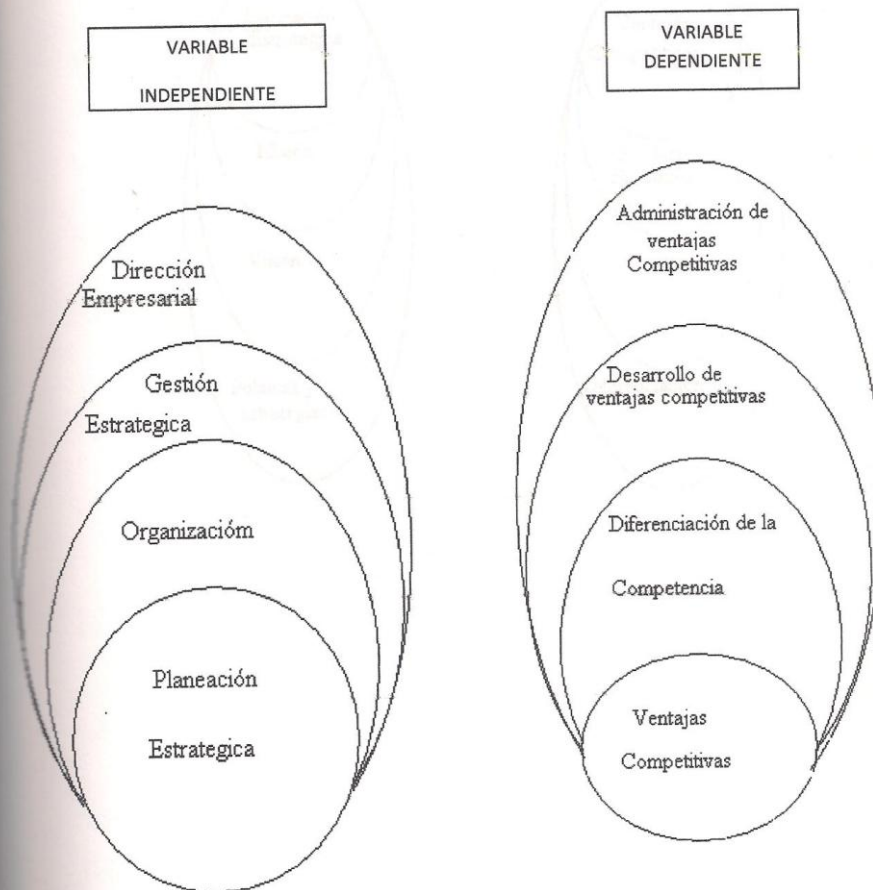
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo de investigación se refiere a la implementación de un plan estratégico de ventas, para lo cual me ubico en el paradigma crítico – propósito por cuanto en las dos variables relaciona al hombre como sujeto de acción que permite desenvolverse en un mundo activo, dinámico, cambiante y globalizado.

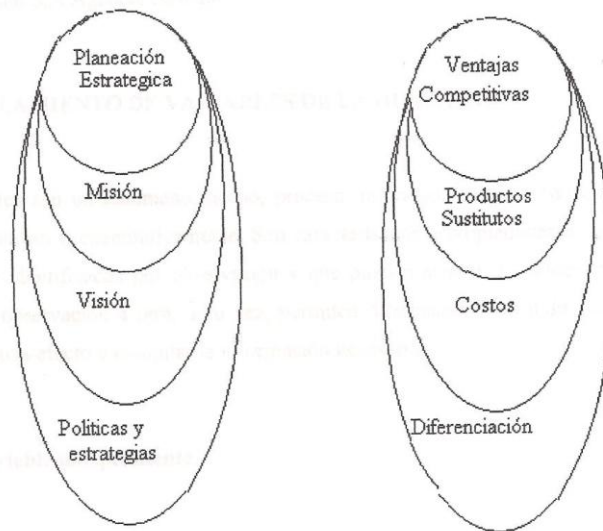
El mismo que propone que al ser social determina la conciencia social, que no es otra cosa que la forma de saber pensar y actuar crítica y reflexivamente en el contexto de una determinada cultura, construida por la sociedad a través de un proceso continuo.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

SUPERORDINACION DE VARIABLES



SUBORDINACION DE LAS VARIABLES



2.5 HIPÓTESIS

La declaración de un plan estratégico permitirá desarrollar ventajas competitivas en empresa Pinto S.A Agencia Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Las variables son un fenómeno, hecho, proceso, prioridad, atributo, concepto que puede variar cualitativa o cuantitativamente. Son características o propiedades de la realidad que pueden ser identificadas por observación y que pueden asumir diferentes valores de una unidad de observación a otra, a su vez, permiten diferenciar a los individuos, establecer relación causa-efecto y recopilar la información necesaria.

2.6.1 Variable independiente.-

Plan Estratégico

Es aquella que genera cambios en otra variable (es el antecedente o causa)

2.6.2 Variable Dependiente.-

Ventajas Competitivas

Es la que cambia por influencia de la variable independiente (es el consecuente o efecto)

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Se aplicó este tipo de investigación al que se aplicó a la parte de campo de la investigación, ya que se aplicó en el momento de la recolección de información en el campo que se aplicó.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

Se aplicó este tipo de investigación al que se aplicó al momento de la recolección de información que se aplicó en el momento de la recolección de información que se aplicó.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La modalidad que se empleó para la investigación es la crítica prepositiva, por cuanto se aplicó el método cualitativo que utiliza la dialéctica, misma que se basó en varios factores como las ciencias sociales, ya que los resultados que se obtuvieron son contextualizados para la industria del calzado; porque se formulará una propuesta que solucionará el problema existente EMPESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Se utilizó esta investigación ya que se acudió a la empresa para realizar entrevistas encuestas y a instituciones que disponían de información a fin, con el trabajo que se realizó.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Se aplicó este tipo de investigación dado que se necesitó un sustento científico que respaldará los resultados que se obtengan.

3.2.3 Investigación experimental

Una vez que se recopiló toda la información necesaria para el sustento del problema, se planteó una propuesta que servirá como una alternativa de solución al problema existente.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Una vez analizado el diagnóstico se llegó hasta el nivel correlacional, con el fin de evaluar el comportamiento de un variable en virtud de las variaciones de otra variable debido a que se trabajó con dos variables como son: La planificación estratégica y el establecimiento de ventajas competitivas.

3.4 Población y muestra

El universo de la población que fue motivo de la investigación está constituida por 150 personas que constituyen los clientes externos de empresa Pinto S.A Agencia Ambato.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	RECORDAR
2.5.1. Variable INDEPENDIENTE: NIVEL DE SOSTENIBILIDAD			
2.5.1.1. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.2. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.3. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.4. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.5. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.6. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.7. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.8. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.9. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.10. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.11. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.12. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.13. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.14. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.15. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.16. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.17. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.18. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.19. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			
2.5.1.20. Dimensiones: estructura, gestión, cultura y nivel de sostenibilidad			

3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE : VENTAJAS COMPETITIVAS

CONCEPTO	CATEGORÍAS	SUB.CAT	INDICADORES	ITEMS
<p>La planificación estratégica permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, adaptándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.</p>	<p>ETAPA FOLOSÓFICA</p>	<p>Misión Visión Políticas Valores Objetivos Estrategias</p>	<p>Productos de calidad. Precio Promociones Valor Agregado</p>	<p>Se realiza control de calidad en los procesos de producción. Está conforme usted con la demanda del producto? Cuentan con un manual de funciones? Cómo es el clima laboral de la empresa? Cómo considera la infraestructura del local? Qué cambios se deben mejorar frente a la competencia? Se evalúa los objetivos que se plantea para la empresa?</p>
	<p>ETAPA OPERATIVA</p>	<p>Análisis Interno Análisis externo</p>	<p>Infraestructura</p>	

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE : VENTAJAS COMPETITIVAS

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
La aplicación de ventajas competitivas en una empresa, permite alcanzar un liderazgo dentro del sector industrial.	Sector Industrial.	Competencia Rival. Competencia Entrante. Productos sustitutos, Proveedores y clientes.	Las empresas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir, en la ciudad de Ambato.	Cuestionario estructurado a las
Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial.	Ventajas Competitivas	Costos. Diferenciación. Enfoque Segmentación	Liderazgo en costos. Productos exclusivos.	empresas de la competencia que constituyen el universo de la investigación.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

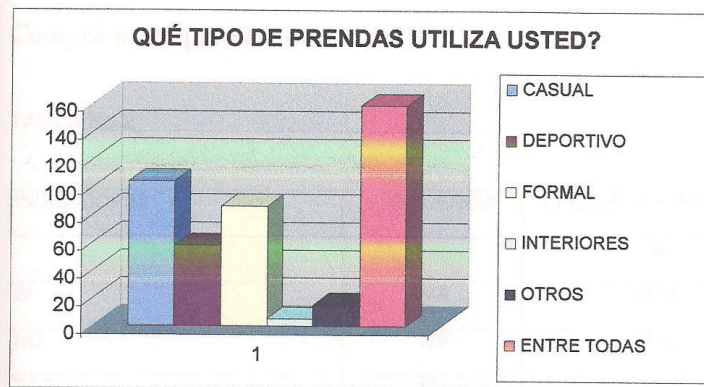
Pregunta N° 1

Qué tipo de prenda de vestir utiliza usted?

TABLA No.1

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
CASUAL	104	24.36
DEPORTIVO	58	13.58
FORMAL	86	20.14
INTERIORES:	5	1.17
OTROS	15	3.51
ENTRE TODAS	159	37.24
TOTAL	427	100

Gráfico No. 1



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 24.36% prendas casual, 13.58% deportivo, 20.14% el formal, 1.17% prendas interiores, 3.51% otros y 37.24% entre todas

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios es de prendas casuales.

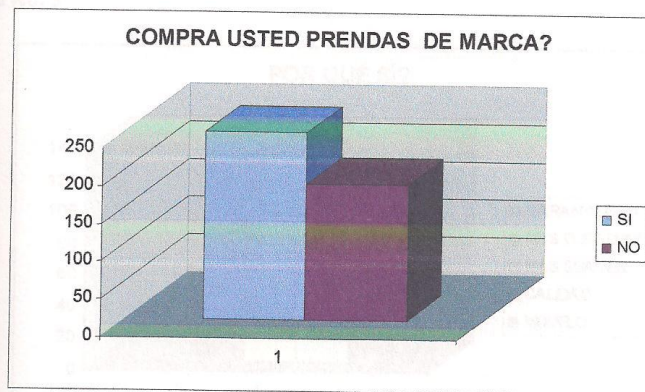
PREGUNTA Nº 2

Compra usted prendas de marca?

TABLA No.2

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
SI	248	58.08
NO	179	41.92
TOTAL	427	100

GRAFICO Nº 2



Fuente: La encuesta

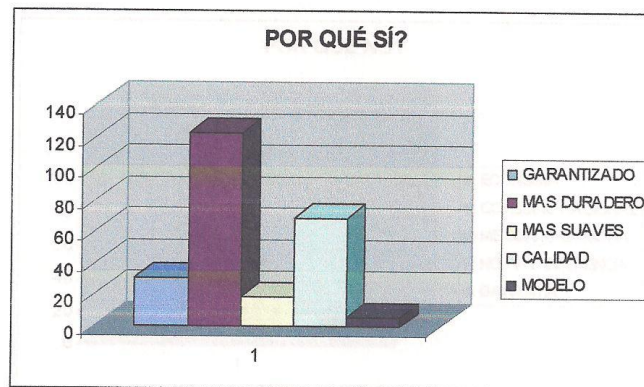
Elaborado por: Girleza Restrepo

POR QUE SI?

TABLA No.3

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
GARANTIZADO	31	12.50
MAS DURADERO	123	49.60
MAS SUAVES	19	7.66
CALIDAD	69	27.82
MODELO	6	2.42
TOTAL	248	100.00

Gráfico No. 3



Fuente: La encuesta

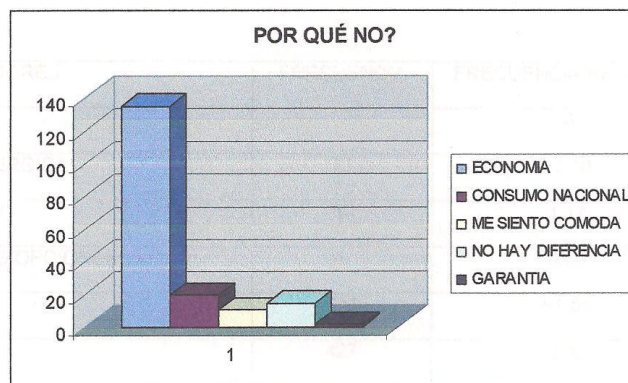
Elaborado por: Girleza Restrepo

POR QUÉ NO?

TABLA No.4

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
ECONOMIA	135	75.42
CONSUMO NACIONAL	19	10.61
ME SIENTO COMODA	10	5.59
NO HAY DIFERENCIA	14	7.82
GARANTIA	1	0.56
TOTAL	179	100.00

GRAFICO Nº 4



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: La pregunta N° 2, el 58.08% si compra prendas de marca y el 41.92% no lo hace.

Interpretación: La mayoría de consumidores compran prendas de marca, por la calidad y durabilidad y de las personas que no lo adquieren es por el factor económico.

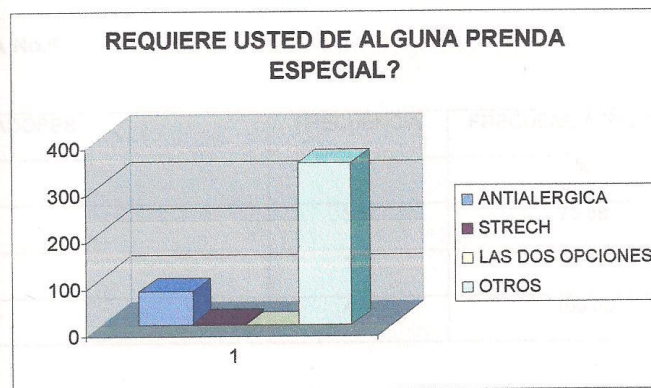
PREGUNTA N° 3

Requiere usted de alguna prenda especial?

TABLA No.5

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
ANTIALERGICA	73	17.10
STRECH	5	1.17
LAS DOS OPCIONES	1	0.23
OTROS	348	81.50
TOTAL	427	100

Gráfico No. 5



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: El 17.1% solicitaría prendas antialérgicas, el 1.17% stretch, las dos opciones el 0.23% y un 81.5% otra clase de prendas

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios utilizan el calzado normal y un mínimo porcentaje aceptaría una prenda stretch

PREGUNTA N° 4

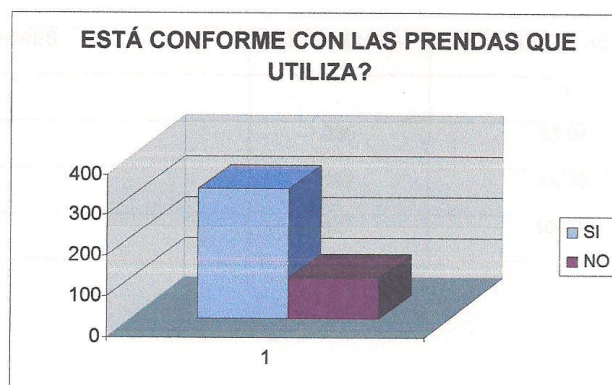
Está conforme con el precio de las prendas que usted utiliza?

TABLA No.6

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
SI	324	75.88
NO	103	24.12
TOTAL	427	100.00

GRAFICO N° 6

TABLA No.7



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: El 75.88% si, un 24.12% no está conforme.

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios que compran prendas de vestir están de acuerdo con el precio.

PREGUNTA Nº 5

Usted pagaría mas por una prenda de vestir que le garantice que es de marca reconocida?

TABLA No.7

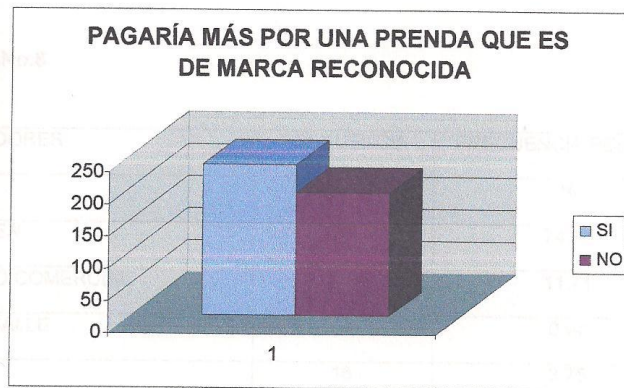
INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
SI	235	55.04
NO	192	44.96
TOTAL	427	100.00

GRAFICO Nº 7

PRGUNTA Nº 5

¿Usted compra prendas de vestir que...

TABLA Nº 5



Fuente:	La encuesta
Elaborado por:	Girleza Restrepo

Análisis: Un 55.04% si pagaría y el 44.96% no lo haría.

¿USTED COMPRO SUS PRENDAS EN:

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios están seguros que cancelarían más por una prenda de vestir que le garantice que es de marca reconocida.

Fuente:	La encuesta
Elaborado por:	Girleza Restrepo

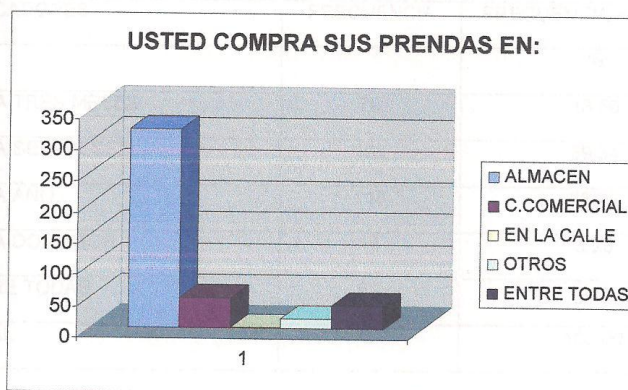
PREGUNTA Nº 6

Usted compra prendas de vestir en:

TABLA No.8

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
ALMACEN	319	74.71
CENTRO COMERCIAL	50	11.71
EN LA CALLE	4	0.94
OTROS	16	3.75
ENTRE TODAS	38	8.90
TOTAL	427	100.00

GRAFICO Nº 8



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: El 74.71% lo realizan en almacén, 11.71% centro comercial, 0.94% en la calle, 3.75% en otros lugares y el 8.9% en todas

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios que compran prendas de vestir lo realizan siempre en los almacenes.

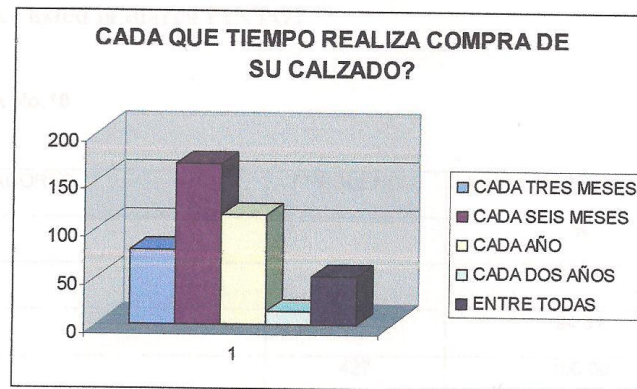
PREGUNTA Nº 7

Cada qué tiempo realiza la compra de sus prendas?

TABLA No.9

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
CADA TRES MESES	79	18.50
CADA SEIS MESES	168	39.34
CADA AÑO	115	26.93
CADA DOS AÑOS	14	3.28
ENTRE TODAS	51	11.94
TOTAL	427	100.00

Gráfico No.9



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Cada tres meses el 18.50%, cada 6 meses el 39.34%, cada año 26.93%, cada dos años 3.28 y entre todas el 11.94.

Interpretación: En la zona central del país la mayor parte de usuarios compra prendas de vestir cada seis meses.

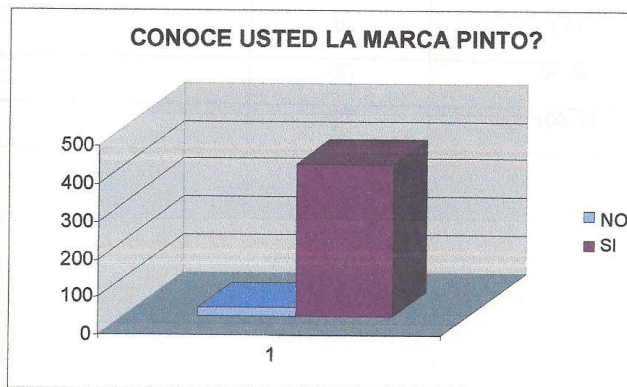
PREGUNTA Nº 8

Conoce usted la marca PINTO?

TABLA No.10

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
NO	23	5.39
SI	404	94.61
TOTAL	427	100.00

Gráfico Nº 10



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 94.61% si conocen mientras que un 5.39% no conocen la marca PINTO

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios si conoce la marca PINTO.

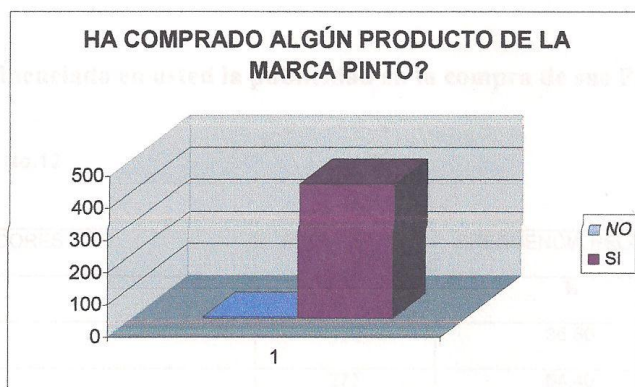
PREGUNTA N° 9

Ha comprado algún producto de marca PINTO?

TABLA No.11

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
NO	6	1.41
SI	421	98.59
TOTAL	427	100.00

Gráfico N° 11



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 98.59% si ha comprado, mientras que un 1.41% no.

Interpretación: En Ambato si se consume la marca PINTO

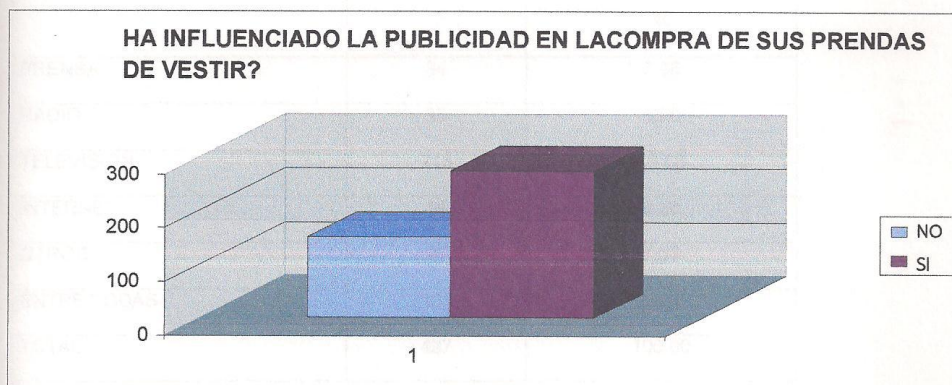
PREGUNTA N° 10

Ha influenciado en usted la publicidad en la compra de sus Prendas?

TABLA No.12

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
NO	152	35.60
SI	275	64.40
TOTAL	427	100.00

Gráfico N° 12



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 35.6% sí y un 64.4% no..

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de usuarios que compran sus prendas de vestir lo hacen por la publicidad que tienen

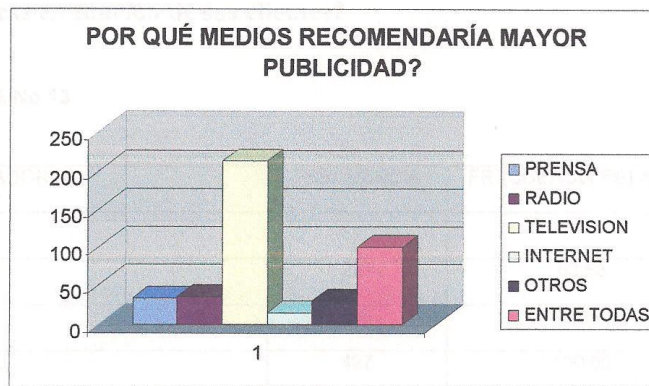
PREGUNTA Nº 11

Por qué medio recomendaría usted mayor publicidad de la marca PINTO?

TABLA No.13

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
PRENSA	34	7.96
RADIO	35	8.20
TELEVISION	213	49.88
INTERNET	14	3.28
OTROS	30	7.03
ENTRE TODAS	101	23.65
TOTAL	427	100.00

Gráfico Nº 13



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 7.96% en la prensa, 8.2% radio, 49.88% en la TV, 3.28 Internet, 7.03 en otros medios y el 23.65% entre todas.

Interpretación: La publicidad en la TV es la de mayor sintonía por los usuarios

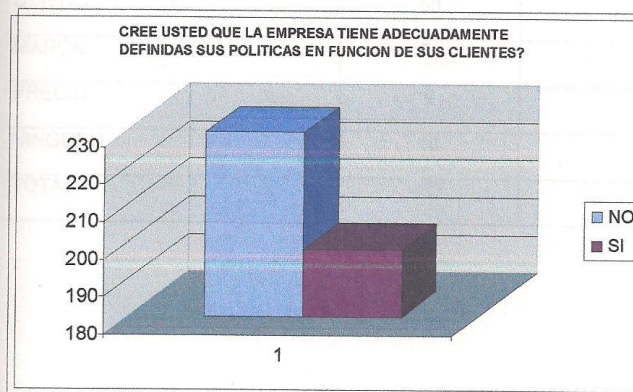
PREGUNTA Nº 12

Cree usted que la empresa tiene adecuadamente definidas sus políticas en función de sus clientes?

TABLA No.13

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
NO	229	53.63
SI	198	46.37
TOTAL	427	100.00

Gráfico Nº 14



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: Un 53.63% no está de acuerdo , mientras que un 46.327% si.

Interpretación: La mayoría de los consumidores de prendas de vestir PINTO de la zona centro no están de acuerdo con las políticas para los clientes

PREGUNTA Nº 13

Cuáles cree usted que son las fortalezas de la marca PINTO?

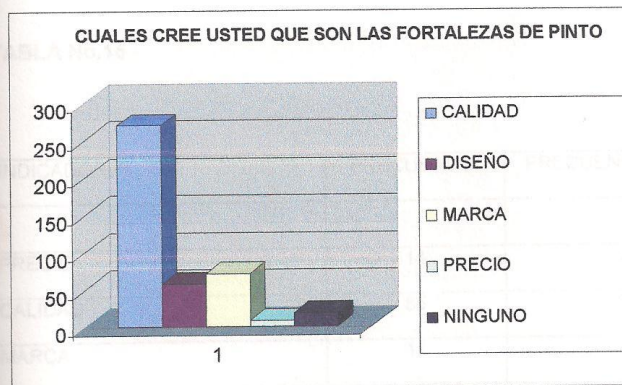
TABLA No.14

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
CALIDAD	271	63.47
DISEÑO	58	13.58
MARCA	71	16.63
PRECIO	9	2.11
NINGUNO	18	4.22
TOTAL	427	100

Gráfico Nº 15

PREGUNTA Nº 14

¿Qué cree usted que son las fortalezas de PINTO?



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: el 63,47% de consumidores destacan que la mayor fortaleza de las prendas de vestir PINTO es la calidad

Interpretación: En la zona central del país el mayor porcentaje de consumidores creen que la mayor fortaleza de las prendas de vestir PINTO se encuentra en la calidad de sus productos.

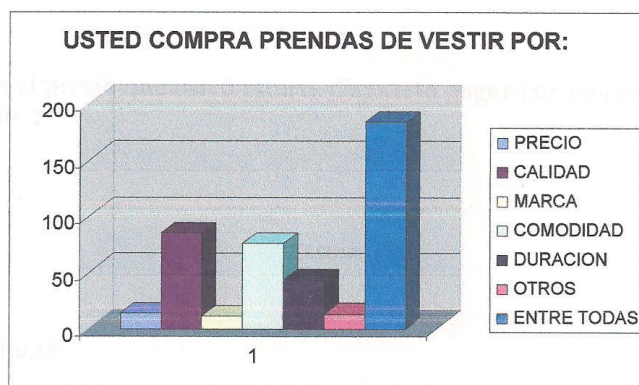
PREGUNTA Nº 14

Usted compra una prenda de vestir por?

TABLA No.15

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
PRECIO	14	3.28
CALIDAD	85	19.91
MARCA	11	2.58
COMODIDAD	76	17.80
DURACION	44	10.30
OTROS	13	3.04
ENTRE TODAS	184	43.09
TOTAL	427	100.00

GRAFICO Nº 16



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: La compra de prendas de marca lo hace por: precio un 3.28%, calidad el 19.91%, marca el 2.58%, comodidad el 17.8%, duración el 10.3%, otros motivos el 3.04% y entre todas el 43.09%.

Interpretación: Se puede deducir que los consumidores de prendas de vestir ubicados en la zona central del país prefieren el calzado de marca por la calidad y la comodidad del producto.

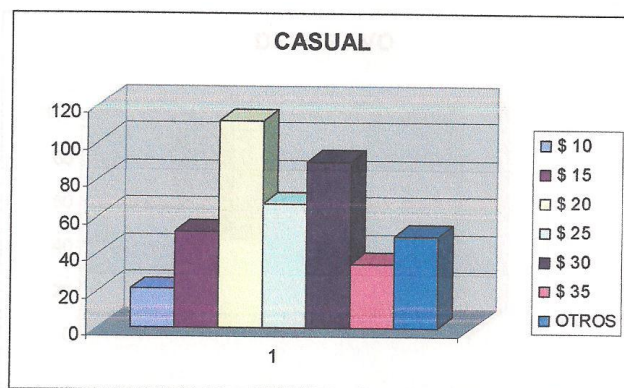
PREGUNTA N° 15

Cuál es el precio que usted estaría dispuesto pagar por una prenda de vestir ?

TABLA No.16

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
\$ 10	21	4.92
\$ 15	52	12.18
\$ 20	112	26.23
\$ 25	67	15.69
\$ 30	90	21.08
\$ 35	35	8.20
OTROS	50	11.71
TOTAL	427	100

Gráfico Nº 17



Fuente: La encuesta

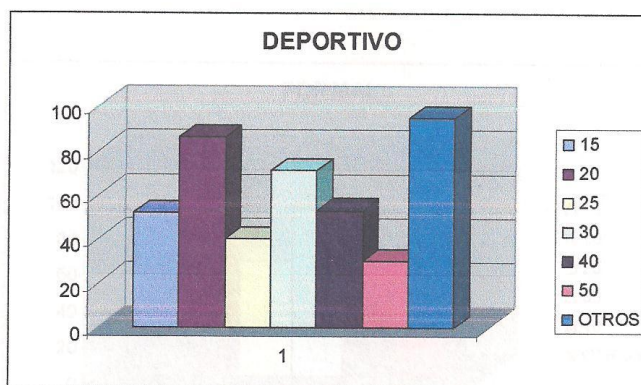
Elaborado por: Girleza Restrepo

DEPORTIVO

TABLA No.17

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	FRECUENCIA	%
15	52	12.18
20	86	20.14
25	40	9.37
30	71	16.63
40	53	12.41
50	30	7.03
OTROS	95	22.25
TOTAL	427	100

Gráfico N° 18



Fuente: La encuesta

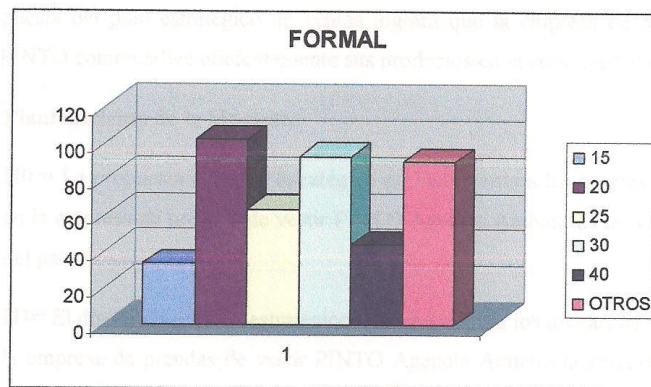
Elaborado por: Girleza Restrepo

FORMAL

TABLA No.18

INDICADORES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
		%
15	34	7.96
20	102	23.89
25	64	14.99
30	93	21.78
40	44	10.30
OTROS	90	21.08
TOTAL	427	100

Gráfico N° 19



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Girleza Restrepo

Análisis: En cuanto a la pregunta N° 15, el precio que estaría dispuesto en pagar por una prenda de vestir casual el 26.23%, deportivos 20.14% y formal 23.89% está dispuestos en cancelar por el precio de 20 dólares

Interpretación: La mayoría de consumidores aceptarían cancelar por una prenda de vestir deportivo y formal el precio de 20 dólares.

4.3 Comprobación de hipótesis

Una vez recopilado los datos por medio de las encuestas realizadas y para poder comprobar la hipótesis aplicaremos la prueba del “Chi Cuadrado” con lo cual

podemos determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan al conjunto de frecuencias esperadas o teóricas.

La propuesta del plan estratégico de ventas logrará que la empresa de prendas de vestir PINTO comercialice eficientemente sus productos en la zona central del país

4.4 Planteamiento de la hipótesis.

H0 = La propuesta del plan estratégico no incrementará los niveles de ventas en la empresa de prendas de vestir PINTO Agencia Ambato en la zona central del país.

H1 = El diseño de un plan estratégico si incrementará los niveles de ventas de la empresa de prendas de vestir PINTO Agencia Ambato la zona central del país.

ALMACENES

CONSUMIDORES

$$x^2 = \sum \left[\frac{(FO - FE)}{FE} \right]$$

$$x^2 = \sum \left[\frac{(FO - FE)}{FE} \right]$$

$$a = 0.05$$

$$a = 0.05$$

$$gl = (c-1)(h-1)$$

$$gl = (c-1)(h-1)$$

$$gl = (2-1)(3-1)$$

$$gl = (2-1)(3-1)$$

$$gl = 2$$

$$gl = 2$$

$$X^2_t \left\{ \begin{array}{l} a = 0.05 \\ gl = 2 \end{array} \right\} 5.99$$

$$X^2_t \left\{ \begin{array}{l} a = 0.05 \\ gl = 2 \end{array} \right\} 5.99$$

CALCULO DEL CHI CUADRADO PARA LOS ALMACENES DE VENTA DE PRENDAS DE VESTIR

El valor de $\chi^2 = 11,18$ y el valor crítico $\chi^2_{(1-0,05)} = 3,84$ y de esta forma se puede concluir que la hipótesis nula es rechazada y se acepta la hipótesis alternativa.

O E O E O E

Opción	SERVICIO AL CLIENTE		POLITICAS		PUBLICIDAD		Total
	O	E	O	E	O	E	
Si	14	12,67	20	12,67	4	12,67	38
No	149	150,33	143	150,33	159	150,33	451
Total	163		163		163		489

Frecuen.	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Si	14	12,67	1,33	1,78	0,14
No	149	150,33	-1,33	1,78	0,01
Si	20	12,67	7,33	53,78	4,25
No	143	150,33	-7,33	53,78	0,36
Si	4	12,67	-8,67	75,11	5,93
No	159	150,33	8,67	75,11	0,50
TOTAL					11,18

$X_t = 5,99$

$X_c = 11,18$

Conclusión

El valor de $X_c = 11.184$ mayor que $X_t = 5.99$ y de consentimiento a lo establecido en la regla de decisión se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que el diseño de una propuesta de plan estratégico sí incrementará los niveles de ventas en la empresa de prendas de vestir PINTO Agencia Ambato en la zona central del país

CALCULO DEL CHI CUADRADO PARA LOS CONSUMIDORES DE PRENDAS DE VESTIR

O E O E O E

Opción	SERVICIO AL CLIENTE		POLITICAS		PUBLICIDAD		Total
Si	235	205,33	229	205,33	152	205,3	616
No	192	221,67	198	221,67	275	221,7	665
Total	427		427		427		1281

Frecuen.	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Si	235	205,33	29,67	880,11	4,29
No	192	221,67	-29,67	880,11	3,97
Si	229	205,33	23,67	560,11	2,73
No	198	221,67	-23,67	560,11	2,53
Si	152	205,33	-53,33	2844,44	13,85
No	275	221,67	53,33	2844,44	12,83
TOTAL					40,20

$$X_t = 5.99$$

$$X_c = 40.20$$

que puede suceder durante la implementación de estrategias de negocio que no permitan a los líderes en nuestro segmento de negocio.

Después de la implementación de un plan estratégico de negocios PINTO, existen factores que no han sido considerados para la desarrollo de un plan de negocio adecuado, tales como para los clientes con de esta categoría un nivel de ingresos, calidad, habilidad, diseño, servicio de los factores que pueden ser evaluados y mejorados para el cumplimiento más adecuada de nuestra estrategia.

5.2 RECOMENDACIONES

PINTO S.A debe implementar un análisis adecuado que se puede hacer desde un plan estratégico que una definición clara en función de los resultados del estudio de los objetivos y valores empresariales, la misión, visión y valores de la empresa, los valores, estrategias y políticas de negocio.

CAPÍTULO V

Las estrategias y políticas empresariales deben estar basadas en el conocimiento de **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** en el proceso, en la forma que sea necesaria que el cliente los considere de suma importancia en el momento de la compra del producto.

5.1 CONCLUSIONES:

Las estrategias orientadas a mejorar la calidad del producto deben ser sostenibles, pero la innovación de la tecnología la aplicación de tecnologías.

Luego del estudio realizado se verificó que la mayoría de los almacenes dedicados a la comercialización de prendas de vestir no tienen definidas sus estrategias lo cual no les permite tener un desarrollo sostenible y establecer ventajas competitivas, PINTO S.A Agencia Ambato a pesar de tener definida la misión y visión no han arrojado los resultados esperados.

Empresas PINTO, a pesar de tener definida la misión y la visión así como sus objetivos y políticas, de acuerdo al estudio realizado los resultados arrojan que los clientes no se encuentran totalmente satisfechos con las políticas implementadas por la empresa.

Se pudo determinar que una de las fortalezas identificadas por los consumidores es la calidad del producto, pero a pesar de esto vemos que la misma no está siendo

aprovechada adecuadamente en la implementación de ventajas competitivas que nos permitan ser los líderes en nuestro segmento de mercado.

Dentro de la implementación de un plan estratégico de la empresa PINTO existen factores que no han sido considerados para la determinación de un plan operativo adecuado, factores que para los clientes son de elevada importancia como precios, calidad, publicidad, diseño, marca etc; factores que deberán ser evaluados y analizados para la implementación adecuada de un plan estratégico.

5.2 RECOMENDACIONES

PINTO S.A debe implementar un análisis adecuado que le permita determinar un plan estratégico con una definición clara en función de las necesidades del cliente y de los objetivos y valores empresariales, lo cual permitirá enfocar a la misión, la visión, los valores, estrategias y políticas adecuados.

Las estrategias y políticas empresariales deben estar fortalecidas y sustentadas en la calidad del producto, en el diseño, en el precio, en la marca que son factores que el cliente los considera de suma importancia en el momento de diferenciación del producto.

Las estrategias orientadas a mejorar la calidad del producto deben considerar variables como la innovación de la tecnología, la capacitación, la implementación de una administración moderna, considerando herramientas gerenciales que faciliten la gestión empresarial.

La aplicación de un plan estratégico en la empresa PINTO le va a permitir enfrentar el futuro, en función de un modelo estratégico, implementando y aprovechando las ventajas competitivas que Empresas PINTO va a desarrollar frente a sus competidores, lo cual le permitirá alcanzar el liderato en el mercado, en la zona central del país.

tanto no se ha podido plantear una visión de futuro. En consecuencia, al no tener los principales valores y principios de la organización, el trabajo es realizado para un no ha alcanzado niveles de excelencia por lo que es necesario tener un enfoque con el fin de superarlos, la empresa no ha respondido en su totalidad en totalidad, lo que le hace menos competitiva frente a la competencia. De acuerdo a fortalezas y debilidades de la empresa, las mismas no han sido definidas por lo tanto no se ha realizado un diagnóstico de riesgo.

CAPITULO VI

El realizar e implementar una estrategia competitiva, requiere un diagnóstico de la empresa y la organización por que se define ¿quién es? y ¿cómo es? la empresa. Los objetivos a seguir, aplicando un diagnóstico y análisis y decisiones propias, que lo que se hará de la empresa un diagnóstico del futuro, un diagnóstico de riesgos permanentemente.

PROPUESTA

6.1 Título

La presente propuesta se realizó por cuanto en la empresa PINTO S.A. AGENCIA

AMBATO, se requiere una propuesta de la necesidad de desarrollar una propuesta

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN ENMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO”

6.2 FUNDAMENTACIÓN JURÍDICA

6.2 JUSTIFICACIÓN.

La presente propuesta justifica, por cuanto se puede resaltar la importancia de la aplicación de la planificación estratégica, como una herramienta que permita desarrollar ventajas competitivas que le permitan enfrentar el futuro con tranquilidad y sin sobresaltos frente a la competencia. El presente trabajo se justifica con la investigación realizada a Directivos, Empleados y obreros de la empresa. La investigación nos da a conocer que no se trabaja con objetivos a largo plazo, por lo

tanto no se ha podido plantear una visión de futuro, se ha buscado determinar los principales valores y principios de la organización; el trabajo es organizado pero no se ha alcanzado niveles de excelencia por lo que es importante tomar acciones con el fin de corregirlos, la empresa no ha renovado en su totalidad su tecnología por lo que le hace menos competitiva frente a la competencia. En cuanto a fortalezas y debilidades de la empresa, las mismas no han sido definidas por cuanto no se ha realizado un diagnóstico situacional.

El realizar e implementar una adecuada Planeación Estratégica, brindará un panorama claro a la organización por que se definirá ¿quién es? Y a ¿dones va la empresa? Con objetivos a seguir, aplicación de estrategias y acciones y decisiones a tomar, con lo que se hará de la empresa un sistema con todos sus subsistemas engranados perfectamente.

La presente propuesta es factible por cuanto en la empresa PINTO S.A agencia Ambato se tiene plena conciencia de la necesidad de implementar una Planificación Estratégica para enfrentar científica y técnicamente a un mercado globalizado.

6.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.3.1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones.

La planificación estratégica permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, adaptándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

Las empresas sean del tipo que sean, son organizaciones netamente sociales o, lo que es decir lo mismo, totalmente sometidas al enorme cúmulo de influencias de todas las clases que afectan a cualquiera de las organizaciones creadas por el ser humano a lo largo de la historia.

De las diversas y numerosas definiciones que se han dado de la planificación podemos, a los efectos del presente trabajo, usar la de Kast y Rosenzweig (1987), que afirman: “ Planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas.

Pinto y Sánchez (1997) consideran a “las estrategias no sólo como una más de los procesos y vías de la planificación sino, más adecuadamente, como un elemento esencial de actuación a lo largo de todo desarrollo de la planificación de la actuación de la biblioteca, podríamos entender por dichas estrategias el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de estos recursos”.

Puede también resultarnos operativa y útil la definición estratégica de Steiner (1969), según el cual “planificación estratégica es el proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos”.

Para Ferguson (1992) hay tres factores que influyen decisivamente en la planificación estratégica.

Las características socioeconómicas y los objetivos fundamentales de la organización.

Los valores y la filosofía de gestión.

Las fortalezas y debilidades de la organización desde la perspectiva de su entorno externo e interno.

La Planificación Estratégica puede ser descrita como la acción de desarrollar una visión para el futuro de la organización y proyectar un curso de acción que será ajustado a medida que se obtiene mayor información y experiencia. Es el proceso de determinar lo que la organización intenta ser en el futuro y como lograrlo.

6.3.2 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Humberto Serna Gómez (1994) define al Proceso de Planificación Estratégica en 4 etapas.

- Filosófica
- Analítica
- Operativa
- Acción y desarrollo

FILOSÓFICA

La etapa filosófica comprende la definición de la misión corporativa, la visión, los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarcarán su acción.

ANALÍTICA

La etapa analítica comprende el análisis del entorno de la empresa (oportunidades, problemas y amenazas) y un análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades)

OPERATIVA

La fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar éstos objetivos y los programas de acción orientados a este fin.

ACCIÓN

La fase de acción comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas.

Implica tomar decisiones sobre:

LA MISIÓN

Para Serna (1994), la misión es la expresión de la razón de ser de la Empresa, la justificación de su existencia, su propósito, su finalidad. Debe reflejar tres cosas: la capacidad de la Empresa, las necesidades y oportunidades externas y el compromiso de lograrla.

LA VISIÓN

Para Serna (1994) la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de la que una empresa quiere y espera ser en el futuro.

La visión es el perfecto estado que quizás nunca sea alcanzado pero que jamás debemos detenernos en tratar de hacerlo.

POLÍTICAS

Las políticas son las grandes guías y caminos que conducen nuestras actividades y que a la vez, señalan los linderos que no deberemos traspasar.

Lo que interesa es demostrar la coherencia entre valores y nuestras acciones prácticas.

OBJETIVOS

Mientras la misión describe lo que la empresa es, los objetivos determinan lo que se persigue en un periodo de tiempo determinado.

- ¿Se buscan objetivos a corto o largo plazo-estratégicos o tácticos?
- ¿Son generales o sectoriales?

ESTRATEGIAS

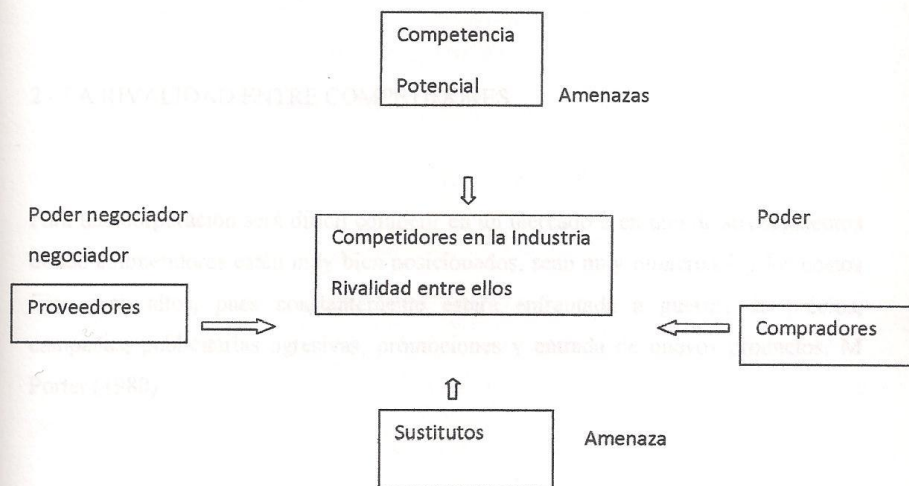
La estrategia connota como pueden usarse con más eficacia los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia se plantea para adecuarla a entornos tanto internos como externos.

La estrategia de la Empresa se orienta a

- ¿Argumentar el uso de los recursos y servicios por parte de los clientes actuales?
- ¿Ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes actuales?
- ¿Atraer nuevos clientes con los productos y servicios existentes?
- ¿Estimular a nuevos clientes para que adquieran nuestros productos y servicios?

6.3.3 EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE PORTER

Las Cinco Fuerzas que guían a la Competencia Industrial



El punto de vista de Porter (1980) en su libro Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la Empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1.- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Amenaza de entrada de nuevos competidores, el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adoptarse de una porción del mercado. M Porter. (1980)

2.- LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Para una corporación será difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas, publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. M Porter (1980)

3.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante M. Porter (1980)

4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tienen varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. M. Porter (1980)

5.- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva.

1. ECONOMÍA DE ESCALA

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultan a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente . M Porter (1980)

2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existe buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera. M Porter (1980).

3. INVERSIONES DE CAPITAL

Considera que si la corporación tienen fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. M Porter (1980)

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. M Porter (1980).

4. DESVENTAJAS EN COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. M Porter(1980)

5. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc; lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. M Porter (1980)

6. POLÍTICA GUBERNAMENTAL

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alternan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una

estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que también nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal. M.Porter (1980)

6.3.4 EL ANÁLISIS FODA

Para Serna (1994) el FODA 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 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado de análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercado que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- Análisis del sector interno de la Empresa y que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- Análisis del sector externo de la Empresa y que mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el

- mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las oportunidades de organizaciones se enfrentan en realidad a sus debilidades.

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos.- Capital, recursos humanos, sistema de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades. - Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos.- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio.- la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

- Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere

- **Análisis del Entorno.**- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de Interés.**- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más Amplia.**- Aspectos demográficos, políticos legislativos, etc.

Pregúntese:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles sus mejores oportunidades?

6.4 OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

- “Elaboración de un Plan estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO”.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO
- Estudiar el Sector Comercial en el que se encuentra EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO
- Formular el Plan Estratégico de EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO.

6.5 OPERACIONALIZACIÓN

- Identificación de la EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO
- Estudio Del sector Comercial al que pertenece EMPRESAS PINTO S.A AGENCIA AMBATO.
- Diagnóstico Estratégico
- Identificación de Ventajas competitivas.

6.5.1 ACTIVIDADES

EMPRESAS PINTO S.A

6.5.1.1 ANTECEDENTES

En 1913, Segundo Miguel y Tomás Abel Pinto Guzmán iniciaron la instalación de una fábrica de tejidos de hilo de punto, con máquinas circulares y rectilíneas para la confección de medias, calcetines y telas tubulares. En 1932 se transformó en industria, empezó con la sección de hilatura, hacia 1950 se incorporaron las secciones de tejeduría y confección, y arrancó la fabricación de ropa interior de algodón, línea que aún representa un porcentaje considerable de sus ventas.

En 1970 se abrió el primer punto de venta propio, en 1984 la fábrica sufrió una severa inundación que obligó a parar las operaciones por dos años y la confección se concentró en ropa interior. A mediados de los noventa se creó el departamento de diseño y con él, las prendas de moda. En el año 2000 se unifica el consorcio de empresas y se da la razón social Empresas Pinto S.A.

En el año 2002 se empezó a franquiciar, ahora la empresa tiene 15 franquicias, 4 puntos y 18 almacenes propios. Pinto cuenta en el Ecuador con 33 locales comerciales, ubicados en las siguientes ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Salinas, Machala, Quevedo, Babahoyo, Ambato, Riobamba, Ibarra, Loja y Santo Domingo; además en este año se han instalado locales comercial internacionales 3 en Colombia en las ciudades de Pasto y Medellín y 4 En Perú en la ciudad de Lima.

Pinto esta en el mercado Ecuatoriano por más de 94 años, comprometido en la búsqueda de excelencia, para ofrecer a sus consumidores productos de calidad, innovadores y precios adecuados.

Pinto fabrica ropa de algodón de excelente calidad. Sus prendas otorgan frescura, suavidad y absorción, características del algodón. Pinto provee a sus clientes de prendas 100% de algodón peinado, de la más alta calidad, fabricadas con tecnología de punta y excelente recurso humano. En consecuencia sus productos han sido introducidos en los mercados europeos y americanos.

El departamento de Diseño Y Moda ha logrado que la marca Pinto sea un Top of Mínd dentro del mercado ecuatoriano, para el público que busca ropa fresca, cómoda y con estilo. Pinto es una empresa integrada verticalmente, maneja desde la compra del algodón, hasta la comercialización de sus productos, lo que le hace reaccionar más rápido a las demandas del mercado.

Pinto produce para tres líneas de ropa: Hombre, Mujer, dirigido a jóvenes y adultos; y Pinto Kids enfocado en niños y niñas de 2 a 14 años, línea que nació en el 2004.

En todos los locales Pinto-Pinto Kids, las prendas se encuentran perchadas siguiendo la gama de colores, de tal forma que los clientes puedan escoger dentro de su amplia variedad de tonos, el que más satisfaga a su gusto.

Dentro de cada línea de encuentra dos tipos de productos:

Prendas básicas.- según las tendencias del mercado internacional, las prendas las prendas básicas son innovadas cada mes y se distribuyen a todos los centros de comercialización Pinto.

Prendas de moda.- estas prendas están en las tiendas por temporadas cortas. Por diseños nuevos, las colecciones grandes son reemplazadas cada mes y las prendas individuales cada semana.

Esta es una estrategia de ventas que Pinto ha optado en los últimos años, para que los clientes, todo el tiempo encuentren en sus tiendas, prendas de moda y colores nuevos.

El departamento de Diseño y moda se encarga de investigar las tendencias y estilo internacionales, desarrolla los productos para satisfacer al mercado que a más de ser sofisticado, le ha dado su confianza a la marca Pinto.

6.5.1 BASE LEGAL

Fue constituida legalmente en Agosto de 1975 bajo el nombre de Hilos y Tejidos San Miguel. Empresas Pinto S.A se unifica al consorcio de empresas en el año 2.000.

6.5.1.3 UBICACIÓN

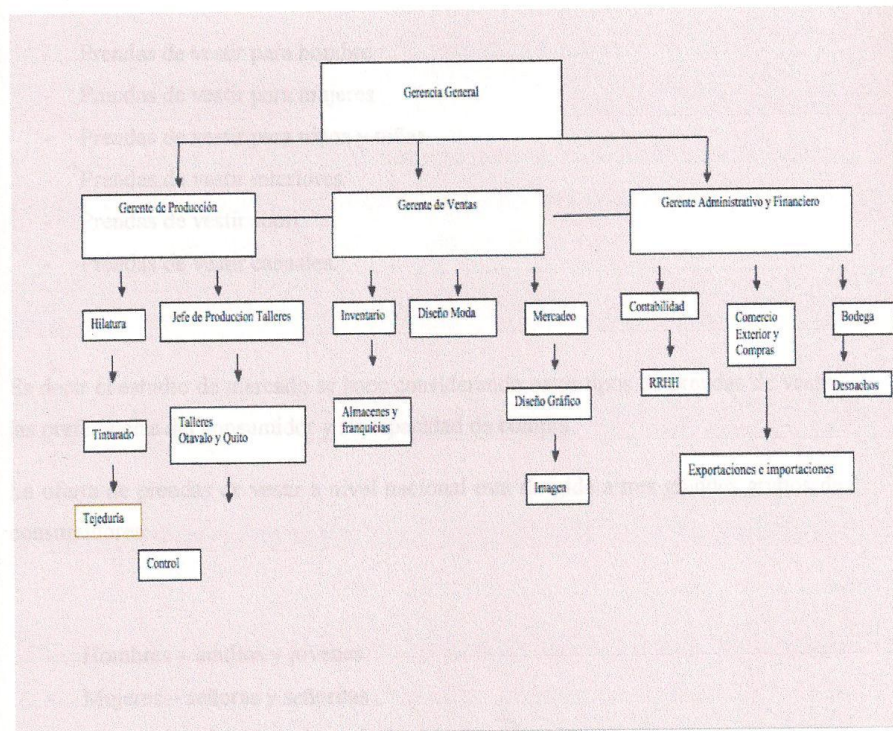
La matriz se encuentra ubicada en las calles Piedras Negras y Pablo Picasso, Arrendamiento las Violetas, sector del Condado en la ciudad de Quito. Es un conjunto industrial de carácter privado en donde se desarrolla las actividades administrativas, de logística, además cuenta con la bodega y un taller de confección.

El taller más grande se encuentra ubicado en Otavalo y un taller más pequeño está en el Perú, en donde se confeccionan todas las prendas en algodón Pima, además cuenta con más de 20 talleres satélites.

La Agencia Ambato, motivo de nuestro estudio está ubicada en la parroquia Huachi Chico, en la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, dentro del Mall de los Andes, almacén número 117-118

6.5.1.4 ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA PINTO S.A.

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE "EMPRESAS PINTO S.A."



6.5.1.5 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESAS PINTO S.A

Previo al análisis de los productos que Empresas Pinto S.A oferta, es importante analizar la demanda de prendas de vestir. El estudio de mercado se basará sobre los siguientes tipos de prendas de vestir para nuestra sociedad, que son:

- Prendas de vestir para hombre
- Prendas de vestir para mujeres
- Prendas de vestir para niños y niñas
- Prendas de vestir interiores
- Prendas de vestir sport
- Prendas de vestir casuales.

Es decir el estudio de mercado se hace considerando estos tipos de prendas de vestir, las preferencias del consumidor y su capacidad de compra.

La oferta de prendas de vestir a nivel nacional está dirigida a tres grandes grupos de consumidores:

- Hombres – adultos y jóvenes
- Mujeres – señoras y señoritas
- Niños – hombres y mujeres de 2 a 14 años

La anterior clasificación se complementa para obtener una oferta relacionada, con la siguiente descripción de talla o Series óptimas de producción, la misma que permite estar acorde con las necesidades del mercado o del consumidor como sigue:

CONSUMIDORES	SERIES ÓPTIMAS
HOMBRES	DE LA XS A LA XL
MUJERES	DE LA XS A LA XL
NIÑOS	DE LA 2 A LA 14

Hay épocas determinadas por el calendario comercial, en la cual la oferta debe ser superior a la demanda real, fechas en las que la empresa debe tratar de cumplir sus objetivos de ventas más altas, ya que son las de mayor importancia en el año económico, las mismas que son:

- Navidad
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Inicio de temporada escolar

A estas fechas la empresa dedica un gran esfuerzo para cumplir con los pedidos o despachos de producción, habrá la necesidad de establecer un sistema de DOCKETS o pre venta de prendas de vestir, es decir pedidos con 30 a 60 días de anticipación a cada temporada, sin embargo las colecciones el departamento de diseño las trabaja con más de 3 4 meses de anticipación; luego se prepara la producción y finalmente le despacho oportuno, este sistema permite mantener un gran servicio al cliente, una recuperación adecuada de los créditos y una venta efectiva versus pedidos. Dentro del

análisis global de la producción cabe destacar dos grandes sectores productores de prendas de vestir, que son:

- Sector industrial
- Sector artesanal
- Importaciones

Haciendo uso de la cuantificación indirecta de la oferta de calzado podemos llegar a determinar de manera aproximada sus volúmenes de producción.

SECTOR PRODUCTIVO	RELACIÓN
Industrial	40%
Artesanal	30%
Importaciones	30%
Total	100%

6.5.1.4 ESTUDIO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL QUE SE DESENVUELVE EMPRESAS PINTO S.A

COMPETENCIA POTENCIAL ENTRANTE

A través del estudio realizado en el sector industrial ene l cual compite Empresas Pinto S.A, que es la de producción y comercialización de prendas de vestir para

hombres, mujeres y niños, nos hemos dado cuenta que la principal amenaza está constituida por las empresas de origen chino que ingresan al mercado con nuevos productos.

Los competidores potenciales son empresas de origen chino y de los países vecinos que ingresan al mercado nacional muchos en forma de contrabando, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas de calzado establecidas en el Ecuador.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas de ingresos. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria.

BARRERAS DE ENTRADA

Una de las principales barreras de entrada que se presentan en el sector industrial, es la capacidad económica que se requiere para poder ingresar a este sector, debido a que las inversiones que se deberán realizar para poder instalar una fábrica de prendas de vestir son bastante altas.

Pero un factor más importante es el conocimiento que se debe poseer sobre el manejo de una fábrica de prendas de vestir y del medio empresarial, que se constituyen en factores de experiencia, necesarios para satisfacer la demanda, condición que se convierte en una barrera alta de ingresos para futuros competidores.

EMPRESAS PINTO S.A a través de los años ha logrado un posicionamiento en el mercado a nivel local, regional y nacional, por medio de políticas de calidad y precios adecuados con los que se ha generado una visible lealtad hacia la empresa por parte de los clientes. Esta característica dificulta la posible entrada de nuevos competidores.

COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

La estructura competitiva que se da en este sector es de carácter consolidado, debido a que está conformada por pocas organizaciones y en las que comparte todo mercado.

Este sector debido a las altas barreras de entrada no a tenido un elevado crecimiento de industrias que se dediquen a la elaboración de prendas de vestir si no más bien han ingresado una gran cantidad de productos de diferente calidad y precio que ha obligado a que las empresas sean cada vez más competitivas, lo que ha llevado a que la Empresas Pinto S.A mejore tanto la calidad de sus productos como sus diseños, productos innovadores, entrega oportuna y constante abastecimiento en sus locales, características que le permitan ser una empresa competitiva.

Empresas Pinto S.A ha ido ganando más aceptabilidad, debido a que se ha convertido en uno de los pioneros en la elaboración de prendas de vestir para todo tipo de personas.

Competidores dentro de la zona centro: **El ofrecer un producto de mayor calidad y a precios convenientes, en lo que se logra ser competitivos.**

- LEE
- Creaciones Mary Carmen
- Etafashion
- Josephine
- Marathon

BARRERAS DE SALIDA

El aspecto económico representa una barrera de salida, in obstáculo es la elevada inversión realizada. Pero una verdadera razón sería lo atractivo de este sector industrial debido a la alta rentabilidad que ofrece y en el caso específico de EMPRESAS PINTO S.A es el aspecto emocional, ya que es una empresa de índole familiar con miras a mantenerse a través del tiempo.

GLOBALIZACIÓN

La globalización para este sector representa una amenaza, ya que en todas partes encontramos prendas de vestir a precios increíbles, aunque la calidad no sea la misma que los que producen en las fábricas nacionales.

Con respecto a la producción en Empresas PINTO S.A, se está buscando constantemente nuevos proveedores, que abastezcan materia prima de óptima calidad

y a bajos precios, lo que les permitirá ofrecer un producto de mayor calidad y a precios convenientes, en lo que se lograra ser competitivos.

LOS COMPETIDORES POTENCIALES

Son las empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidoras. Esta amenaza se puede evaluar en función de las barreras de entrada al sector, que son factores que disminuyen su atracción. Por ejemplo, un buen posicionamiento de la marca, la lealtad del consumidor, la ocupación de los canales de distribución, entre otros.

En el sector industrial del calzado no se avizora el aparecimiento de nuevas industrias de fabricación de prendas de vestir, pero la principal amenaza para la producción nacional son las políticas que se están estableciendo por parte del gobierno con la falta de protección a la industria nacional y la falta de control al contrabando que ingresa de los países vecinos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los compradores detectan determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones, funciones secundarias del producto, condiciones de pago, incluso llevar a las empresas a la quiebra. Es el caso de muchos fabricantes de prendas de vestir que han perdido rentabilidad e incluso han quebrado, como consecuencia del poder negociado de las empresas del sector industrial de prendas de vestir.

A la comercialización se la considera como un actividad que permita al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor justo a tiempo y en las mejores condiciones de calidad y garantía.

Por ser una empresa fabricante de calzado el rubro más representativo es el costo de fabricación, destacándose en este la compra de materiales y materias primas, al igual que la mano de obra.

Los costos administrativos tienen rubro más significativo, sueldos y salarios, mientras que el costo de ventas, la cuenta de publicidad así como los impuestos son los más altos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Empresas Pinto S.A Agencia Ambato, se preocupa por conocer las necesidades de sus clientes, para lo cual se capacita constantemente a los empleados, la moda es un factor determinante por ello se está haciendo constantemente cambios en los modelos y de esa manera satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Nuestra garantía es la Calidad.

CLIENTES

Deberán ser clasificados en consumidores actuales y potenciales, ya que ambos tipos son distintos, consecuentemente perciben las características de nuestro producto en forma diferente.

Para segmentarlos es aconsejable recurrir a los estudios de mercado, y ordenarlos de acuerdo a sus preferencias con respecto a calidad, funcionalidad, precio etc.

Se procede con el concepto de "market share" la cuota de mercado que la organización ha logrado. Se mide en: ventas, volumen de unidades de clientes, fondos gastados por el consumidor.

Nuestros clientes son todo el público en general, para los cuales no existe ningún tipo de crédito directo, el pago se lo hace en efectivo o con tarjetas de crédito.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores tienen el poder cuando aumentan los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. Las circunstancias que permiten un elevado poder de negociación de parte de proveedores, sobre todo en el caso de las fábricas de prendas de vestir, es cuando estos comercializan una materia prima fundamental para la vida de la organización, en nuestro caso el algodón.

Es una herramienta estratégica para saber si estamos haciendo las cosas realmente bien, para lo cual debemos guiarnos por una serie de indicadores. El proveedor tienen la capacidad para negociar e imponer precios a productos, además de las condiciones de crédito, dentro de esto nuestra Empresa tienen como política realizar las compras anticipadamente, lo que esto ha permitido una Ventaja Competitiva dentro del sector industrial.

Una de las ventajas que tiene la empresa, es que cuenta con varios proveedores, lo que le permite identificar al que le brinde mayores beneficios, tanto en calidad como en precios.

La empresa constantemente está buscando nuevos productos y haciendo contacto con nuevos proveedores, para de esta manera poder satisfacer en menor forma la demanda existente y no quedar desabastecido y si un proveedor deja de hacerlo.

PRINCIPALES EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función que el producto que comercializan la empresa, y que dirigen al mismo segmento de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Su identificación no siempre es sencilla, pero la búsqueda se orienta en la existencia eventual p potencial de aquellos que respondan a la misma necesidad genérica, o desempeñan funciones similares cercanas.

En este Sector industrial los productos sustitutos se relacionan con productos de mala calidad y de marcas desconocidas que constituyen una amenaza por sus precios bajos aunque son productos de mala calidad.

6.5.2.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Empresas Pinto S.A desarrolla la actividad empresarial dentro del sector industrial de la producción y comercialización de prendas de vestir de damas, caballeros y niños.

Por lo que constantemente se está buscando contactos con posibles proveedores de nuevos productos y los proveedores tradicionales lo hagan con la mejor calidad y precios bajos.

Esta etapa se adentra un poco más en el sector que nos compete. Para ellos se utiliza el modelo de Michael Porter o también llamado modelo de las 5 fuerzas que fue desarrollado para analizar la rentabilidad de un sector industrial en particular.

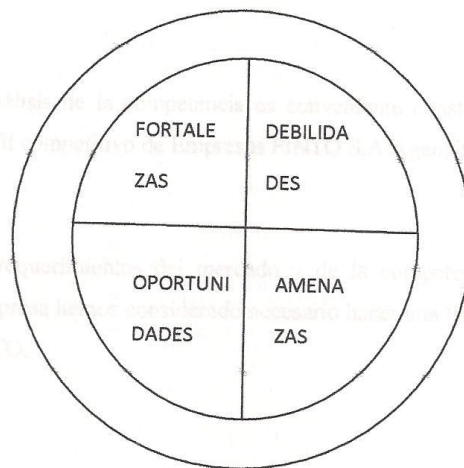
Este modelo e adaptado del original para enriquecer el análisis a nuestro favor, ya que no se realizará la rentabilidad del sector industrial de la información, sino que las fortalezas externas que influyen en el.

Deben plasmarse las principales tendencias e incertidumbres que aquejan a nuestro medio y observar como éstas se afectan directa o indirectamente a unas con otras.

y asociados de Empresas Pinto S.A. Agencia Ambiental

Oferta de mapas e indicadores para orientar la Compagnia en hacer un diagnóstico de sus procesos estratégicos

6.5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



6.5.3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Este análisis es parte fundamental del Plan Estratégico. Conocer a fondo a la competencia es tan importante como identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Empresas Pinto S.A. Agencia Ambato.

Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la Competencia es básico en el desarrollo de este proceso estratégico.

La empresa cuenta con una producción de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, que se ha llegado a considerar una de las empresas más importantes dentro de este sector industrial, esto se lo siente por la gran demanda de sus productos.

Para realizar el análisis de la competencia es conveniente construir una matriz de evaluación del perfil competitivo de Empresas PINTO S.A Agencia Ambato.

Para conocer los requerimientos del mercado y de la competencia en la que se desenvuelve, la empresa hemos considerado necesario hacer una lista de FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

- Precios
- Oportunidad
- Recurso Humano
- Atención al cliente
- Calidad del producto
- Tecnología
- Ubicación

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	EMPRESA					
		PINTO		LEE		ETAFSHON	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Precios	0.25	2.00	0.50	3.00	0.75	4.00	1.00
Oportunidad	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
Recurso Humano	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15
Atención al cliente	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10
Calidad del producto	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	2.00	0.40
Tecnología	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05
Ubicación	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	1.00	0.15
	$\Sigma=1$		$\Sigma=3.00$		$\Sigma=2.70$		$\Sigma=2.05$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de competitividad nuestra mayor fortaleza está en la **calidad del producto**, en nuestra oportunidad en la oferta de productos y servicios y en la ubicación de la Agencia Ambato, debiendo poner especial atención en el precio, para superar a la competencia.

El análisis de esta matriz nos permite identificar que nuestra empresa se encuentra en un excelente nivel de posicionamiento con una $\Sigma = 3.00$ lo que significa que se puede considerar como empresa líder dentro del sector industrial.

6.5.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS (DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS)

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la Empresa. En tal sentido, sus puntos de vista, expectativas y demandas deberían tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos como preludeo de la planificación estratégica permitirá a la Empresas PINTO S.A Agencia Ambato disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Para Empresas PINTO S.A Agencia Ambato los clientes externos son:

- Clientes directos

- Todo tipo de organizaciones

6.5.3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

FACTORES EXTERNOS	IMPACTACIÓN	CLASIFICACIÓN	REGULA PONDERRACIÓN
ÉXITO:			
Ampliación	0.20	4	0.80
Expansión fiscal	0.15	1	0.15
Innovación	0.10	2	0.20
Entrada de nuevos	0.15	4	0.60
Entrada del mercado	0.10	3	0.30
Ingreso de nuevos	0.15	4	0.60

(IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

La evaluación del entorno, nos permitirá determinar y analizar las tendencias, fuerzas o factores claves del éxito, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta Empresas PINTO S.A Agencia Ambato

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando, sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la Empresa.

Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el medio ambiente.

Para realizar el análisis externo es conveniente construir una matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LOS CLIENTES INTERNOS
(DETERMINACIÓN DE SU EN MARCA)

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULT.PONDERADO
Financiamiento	0.20	4	0.80
Comercio desleal	0.15	1	0.15
Inestabilidad política, económica y social	0,10	2	0.20
Tecnología	0.10	3	0.30
Calidad	0.20	4	0.80
Futuro del mercado	0.10	3	0.30
Ingreso de nuevas empresas	0.15	4	0.60
	$\Sigma=1$		$\Sigma=3.15$

Elaborado por: Girleza Restrepo

De la matriz de factores externos podemos concluir que una de las oportunidades importantes de Empresa PINTO S.A Agencia Ambato es su sólido financiamiento que hace que no necesite de fuentes de financiamiento, otra oportunidad es el incremento de ventas, lo que asegura un mercado futuro, constituye una oportunidad, la calidad y la tecnología que es con lo que se identifica la empresa, son amenazas para la empresa el incremento del comercio desleal, el aparecimiento de nuevas empresas y la inestabilidad que vive el país y que ha contribuido negativamente a la consolidación de un desarrollo económico sostenible.

6.5.3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNO (DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS)

A las personas, grupos, áreas internas vinculadas directa y permanentemente con la gestión de la Empresa, se la denomina clientes internos.

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deben ser atendidas. En la medida que se logra satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementará su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia de la empresa.

“Clientes internos satisfechos lograrán la satisfacción de los clientes externos”

6.5.3.5 ANÁLISIS INTERNO

(IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos

negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis Interno permite identificar las fortalezas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Para realizar el análisis es conveniente construir una matriz de evaluación de factores internos.

MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES DE EXITO	CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULT.PONDERADO
Precios		0.15	2	0.30
Ubicación		0.15	4	0.60
Infraestructura		0.10	2	0.20
Tecnología		0.10	2	0.20
Calidad		0.25	4	1.00
Recurso Humano		0.10	3	0.30
Modelos		0.15	4	0.60
		$\Sigma=1$		$\Sigma=3.20$

Elaborado por: Girleza Restrepo

En consecuencia Empresas PINTO S.A Agencia Ambato tiene una posición muy buena, con relación al resto de empresas, La calidad de nuestras prendas de vestir, la

ubicación del local y los modelos innovadores constituyen nuestras mayores fortalezas.

Mientras que los precios se consideran debilidades para nuestra empresa.

6.5.4. MATRIZ FODA

F.O.D.A, significa las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la Empresa luego de haberse realizado el diagnóstico estratégico.

Esto quiere decir, que una vez efectuando el Análisis Interno, el Análisis Externo y el análisis de competitividad, el F.O.D.A. en este sentido, mientras más competitiva es la empresa, en comparación con otras empresas, tendrá mayores probabilidades de éxito y permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar las más acertadas decisiones.

Se ha identificado las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que constan a continuación:

FORTALEZAS

Las fortalezas son elementos internos favorables que se deben emplear para lograr los objetivos.

En nuestro caso se puede ver como Fortalezas lo siguiente:

- Calidad de las prendas de vestir que ofrece la empresa
- Ubicación de la empresa
- Modelos de moda
- El Recurso Humano con el que cuenta la empresa y que es una de las ventajas competitivas frente a la competencia.

AMENAZAS

DEBILIDADES

Las debilidades son limitaciones, defectos o inconsistencias y constituyen una limitación para competir y para lograr calidad en la gestión, haciéndolas vulnerables.

En nuestro caso se observan como Debilidades las siguientes:

- Precios altos de algunos productos
- Falta de tecnología que permita una mayor producción.

OPORTUNIDADES

Conceptualmente una oportunidad es una circunstancia potencialmente favorable para la empresa y proviene del entorno.

En nuestro caso se puede ver como Oportunidades lo siguiente:

- Financiamiento propio, no necesita recurrir a endeudamiento
- Incremento de las ventas en los últimos años
- La calidad de los productos.

AMENAZAS

Conceptualmente una amenaza es una tendencia desfavorable proveniente del entorno, que en la medida que no exista una acción tendiente a contrarrestarla, puede provocar un estancamiento o situación negativa.

En nuestro caso se observan como Amenazas las siguientes:

- El incremento sustancial de contrabando
- Aparecimiento de nuevas empresas del sector
- La inestabilidad política, económica y social que vive el país.

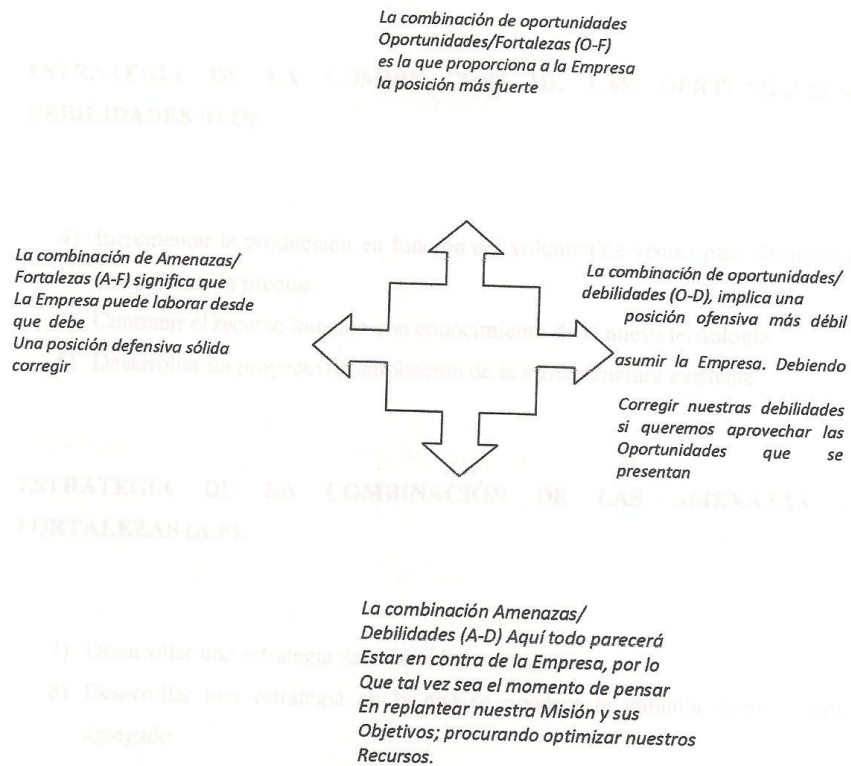
6.3.3 ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA

	SITUACIÓN EXTERNA	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Financiamiento</p> <p>O2. Incremento de las ventas</p> <p>O3. El desarrollo tecnológico y la calidad de los nuevos productos</p>	<p>A1. El incremento sustancial de contrabando.</p> <p>A2. Aparecimiento de nuevas empresas</p> <p>A3. La inestabilidad política, económica y social.</p>
SITUACIÓN INTERNA		
FORTALEZAS		
<p>F1. Calidad de los productos</p> <p>F2. La ubicación</p> <p>F3. Modelos</p> <p>F4. El recurso Humano</p>		
DEBILIDADES		
<p>D1. Precio</p> <p>D2. Falta de tecnología</p>		

6.5.5 ESTRATEGIAS

Luego de que se ha elaborado la MTRIZ FODA se procede a estructurar las ESTRATEGIAS que se deberá aplicar en Empresas PINTO S.A Agencia Ambato, para lograr establecer sus VENTAJAS COMPETITIVAS. En primer término relacionamos sucesivamente cada Oportunidad con cada una de nuestras Fortalezas y Debilidades; a continuación hacemos lo mismo con cada Amenaza. Al confrontar cada uno de los factores Claves de Éxito, deberán aparecer estrategias OF – OD –AF –D, por lo que esto pone en evidencia que la empresa deberá enfrentar cuatro posiciones estratégicas, que de una manera muy concreta y sencilla lo grafica así:



ESTRATEGIA DE LA COMBINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES FORTALEZAS (O.P)

- 1) Importar materias primas de otros países
- 2) Diversificar la línea de productos en función de los últimos modelos de prendas de vestir
- 3) Implementar el crédito directo

ESTRATEGIA DE LA COMBINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES- DEBILIDADES (O.D).

- 4) Incrementar la producción en función del volumen de ventas para desarrollar una política de precios.
- 5) Contratar el recurso humano con conocimiento de la nueva tecnología.
- 6) Desarrollar un proyecto de ampliación de la infraestructura existente.

ESTRATEGIA DE LA COMBINACIÓN DE LAS AMENAZAS - FORTALEZAS (A.F).

- 7) Desarrollar una estrategia de publicidad más agresiva
- 8) Desarrollar una estrategia en la que se pondere la garantía como valor agregado
- 9) Realizar alianzas estratégicas con empresas de consumidores.

ESTRATEGIAS DE LA COMBINACIÓN DE LAS AMENAZAS – DEBILIDADES (A.D).

10) Ponderar en los clientes el criterio del valor frente al precio.

De esta forma se puede decidir que deseo satisfacer, en qué medida y que prioridad se asigna de acuerdo a la visión y misión de la Empresa y a las necesidades del segmento de clientes que se atiende.

6.5.6 MISIÓN

**“Producir, comercializar e innovar prendas de vestir de la más alta calidad,
para satisfacer**

Plenamente a nuestros clientes”.

6.5.7 VISIÓN

**“Empresas PINTO S.A Agencia Ambato deberá situarse como la empresa
líder en la región central del país, en la comercialización de prendas de vestir
para damas, caballeros y niños, de excelente calidad, con la ayuda de la
tecnología y con la colaboración de un equipo humano profesional, competente
y productivo.”**

6.5.8. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

LA MATRIZ AXIOLÓGICA

- Lograr que la Empresas PINTO S.A se constituya para el año 2015 como la más importante empresa de producción y comercialización de prendas de vestir a nivel regional.
- Incrementar las ventas en un 30%
- Ofrecer prendas de vestir de excelente calidad con innovación en los mejores precios, tener un reconocimiento a nivel empresarial y de la colectividad como una empresa floreciente y de éxito.
- La empresa debe consolidarse con el mercado regional

6.5.9 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Principios de la Empresa

- Entrega de prendas de vestir a tiempo
- Todo producto tiene garantía
- Control permanente de cada proceso
- Selección de las mejores materias primas.
- Asesoramiento al cliente para que la prenda de vestir que desea comprar sea la que satisfaga de mejor manera su necesidad.
- Incentivos, premios y ascensos para el personal más destacado
- Ofrecer descuentos en ventas al contado.

6.5.10. VALORES INSTITUCIONALES

LA MATRIZ AXIOLOGICA

Se denominan elementos de axiológicos aquellos factores inspirados de la vida institucional y que guían el comportamiento de la gente que lo integra, por lo tanto es importante construir una matriz axiológica. CIA La estructuración de una matriz axiológica nos ayudará y nos servirá de guía para la formulación de los valores de la Empresa.

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	ESTADO	SOCIEDAD	CLIENTES	EL PALACIO DEL AUTO	Y JEFES COLABORA DORES	COMPETENCIA
<i>Eticos</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Responsabilidad</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Liderazgo</i>		X	X	X	X	
<i>Trabajo en Equipo</i>			X	X	X	
<i>Calidad</i>		X	X	X	X	X
<i>Competitividad</i>	X	X		X		X
<i>Talento Humano</i>			X		X	
<i>Responsabilidad Social</i>	X	X				X

Elaborado Por: Girleza Restrepo

Teniendo como base esta matriz, los valores de la Empresa PINTO S.A Agencia Ambato se formulan a continuación:

DEFINICIÓN DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

La misión, la visión y los objetivos tienen un soporte muy importante que constituyen un conjunto de valores o principios. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su Cultura Institucional.

Los PRINCIPIOS O VALORES INSTITUCIONALES fundamentales son los siguientes:

ETICA

El comportamiento de todos los que hacemos la Empresa estará enmarcado, en toda circunstancia dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

RESPONSABILIDAD

Que toda acción que realice la Empresa estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias, con visibles manifestaciones de respeto a la autoridad y tolerancia a los criterios y opiniones personales.

LIDERAZGO

El éxito se mide con relación a su entorno. La competitividad es un concepto relativo.

Mantener como práctica permanente la búsqueda de un claro liderazgo empresarial, con respeto a la dignidad humana, fortalecimiento de la autoestima y autovaloración, desarrollo de la creatividad y del espíritu crítico constructivo.

TRABAJO EN EQUIPO

Implementar el modelo de trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la institución, son características indispensables de nuestro personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la Empresa alcance ventajas competitivas.

CALIDAD

Es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

Esta filosofía de Calidad total debe ser un compromiso de todos los que conformamos la Empresa, y debe traducirse a: calidad en los productos y servicios, en los procesos, en los resultados, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

“Hacer bien desde la primera vez”

COMPETITIVIDAD

El éxito se mide con relación a su entorno: La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del Cliente, lo que implica finalmente un compromiso de excelencia en calidad y servicio.

6.3.11. VENTAJAS COMPETITIVAS

“Lo que no se puede medir no se puede administrar”

EL TALENTO HUMANO

El mayor de los activos de la empresa moderna constituyen los Recursos Humanos, por los conocimientos que tienen por esa razón el Talento Humano es nuestro mayor Activo. Debemos respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle alternativas de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuido justamente.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Empresas PINTO S.A Agencia Ambato, contribuye al desarrollo del país y de la sociedad en general, en la medida del cumplimiento de las leyes y las normas establecidas, pago de impuestos, creación de puestos de trabajo, y cuidado del medio ambiente, etc.

INNOVACIÓN

Para Empresas PINTO S.A agencia Ambato está claro que las empresas que no innovan están condenadas a desaparecer, por eso para nosotros el mayor reto es el cambio permanente.

6.5.11. VENTAJAS COMPETITIVAS

Empresas PINTO S.A ha logrado identificar y desarrollar ventajas competitivas ya que cuenta con una mejor posición que los rivales, lo que ha permitido asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas como:

- Producción y comercialización de prendas de vestir de la más alta calidad
- Proporcionar un producto superior a los clientes
- Lograr menores costos que los rivales
- Tener una mejor ubicación geográfica
- Diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Empresas Pinto S.A Agencia Ambato busca desarrollar Estrategias Competitivas para tratar de defenderse de las empresas rivales y obtener una ventaja competitiva.

Los tipos de VENTAJAS COMPETITIVAS son:

1. Luchar por ser la Empresa Líder en costos dentro del sector industrial (Liderazgo en Costos)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de las empresas de la competencia (Diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo(enfoques y especialización)

DIFERENCIACIÓN

Empresas PINTO S.A Agencia Ambato dentro del resto de líneas de productos que ofrece ha logrado desarrollar establecer una clara VENTAJA DE DIFERENCIACIÓN:

- Identificando las necesidades que el cliente considera como valiosas
- Ejercer un desempeño único para satisfacer estas necesidades, al ofrecer prendas de vestir de calidad.
- Requiere por lo tanto de precios más altos
- Mejores precios implica mejores desempeños (materiales, moda)

Consisten en la selección de productos de marca que por su excelente calidad lo que ha permitido crear una cultura de la calidad en nuestros clientes.

Por lo analizado dentro de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de la empresa, haremos las siguientes consideraciones:

Compartir

La planificación debe ser hecha por el staff directivo, sin embargo se trabaja mejor cuando se sabe porque y para que se trabaje. Una planificación puede estar muy bien hecha, pero si los recursos humanos no ponen todo empeño requerido, puede fallar.

Aceptar

A lo largo de la implementación de la Planificación Estratégica surgen inconvenientes que atrasan y desalientan. El valor radica en saber adecuarse, en tomarse dúctil y versátil para adaptarse. Ello, sumando a la flexibilidad son dos cosas necesarias en todas las etapas de este proceso.

Evaluar

En este punto es importante mencionar que la evaluación deberá ser mediante indicadores.

Y más importante aún es la interpretación de dichos indicadores. Una cifra por si sola no dice nada, deben emanar conclusiones de su análisis.

Controlar

No basta con diseñar, implementar y evaluar. Lo importante será establecer un mecanismo de retroalimentación que permita realizar las correcciones de las desviaciones que se deben en el transcurso de la Gestión en forma inmediata. El mismo método de indicadores es útil para esta etapa.

Motivar

Son los Recursos Humanos los que finalmente alcanzan los objetivos, metas y desarrollan los planes, por esto es importante desarrollar una Gestión de Liderazgo mediante el reconocimiento de los logros alcanzados. Para de esta manera lograr el crecimiento de la Empresa.

6.5.12. CONCLUSIONES

1. Las características que presentan actualmente Empresas PINTO S.A Agencia Ambato, es de una empresa moderna pues dispone de un adecuado proceso administrativo, tecnológico y funcionamiento actualizado.
2. Dispone de una sólida posición financiera, que lo que le ha permitido un adecuado desarrollo.
3. La ubicación de la empresa, constituye una clara ventaja sobre su competencia por ser un lugar adecuado y además las instalaciones con las que cuenta.
4. Empresas PINTO S.A Agencia Ambato, mantienen un inventario de productos que le permite satisfacer las demandas de los clientes.

5. La implementación de este modelo de planificación estratégica le permite a la empresa ver con un mayor optimismo para el futuro.
6. La planificación Estratégica se ha de constituir en la brújula que guíe el DESARROLLO SOSTENIDO Y SOSTENIBLE de la empresa.

6.5.13. RECOMENDACIONES

1. Los Administradores de la Empresas PINTO S.A deberán adoptar decisiones necesarias dirigidas preparar a la empresas para los cambios futuros que se generan en el entorno.
2. Asignar los recursos presupuestarios para poder implementar las estrategias de la empresa.
3. Innovar e incrementar el inventario de existencias de la empresa en función de los adelantos tecnológicos del sector y los requerimientos de los clientes.
4. Realizar alianzas estratégicas con todo tipo de organizaciones, para de esa manera asegurar una clientela cautiva.

BIBLIOGRAFÍA

DIAZ, F. Módulo: Elaboración del perfil de un Proyecto de investigación. UTA. Ambato.

PORTER, Michael 1987 Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Continental.

HILL, Charles W/ JONES Gareth R, 1996 “ Administración Estratégica” Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.

STEINER, George, 1983 “Planificación Estratégica Lo que todo Director Debe Saber”, Editorial Continental, México.

MIBTZBERG Henry, BRIAN QUINN James, 1993, “El Proceso Estratégico”, Segunda Edición, Editorial Prentice Hill, México.

JARILLO José Carlos, 1996 “Dirección Estratégica”, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, España.

Hill. C y Gareth R. 1996 Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw-Hill, SantaFé de Bogotá.

Ackford, L. 1982 Planeación de empresas, Editorial Limusa, México D.F.

PORTER Michael E, 1991, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Plaza & Janes Editores S.A, Barcelona.

<http://www.google.com/>
Planeación estratégica

<http://www.planeaciónestratégica.monografias.com>.

<http://www.google.com/>
Estrategias empresariales.

Anexo No.01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO:

- Investigar cual es la realidad de Empresas PINTO Agencia Ambato partiendo de las expectativas de los clientes.

INSTRUCTIVO: a señale con una X la respuesta que sea conveniente.

1. ¿Qué tipo de prenda de vestir utiliza usted?

- Casual ()
- Deportivo ()
- Formal ()
- Interiores ()
- Otros ()

2. ¿Compra usted prendas de marca?

SI () NO ()

Por qué SI

Garantía ()

Durabilidad ()

Comodidad ()

Modelo ()

Por qué NO

Economía ()

Consumo nacional ()

Modelo ()

No hay diferencia ()

3. ¿Requiere usted de alguna prenda en especial?

Antialérgica ()

Strech ()

Otros ()

4. ¿Está conforme con el precio de las prendas que usted utiliza?

SI () NO ()

5. ¿Usted pagaría más por una prenda de vestir que le garantice que es de marca reconocida?

SI () NO ()

6. ¿Usted compra prendas de vestir en?

Almacén ()

Centro comercial ()

Calle ()

Otros ()

7. ¿Cada qué tiempo realiza la compra de sus prendas?

Cada tres meses ()

Cada seis meses ()

Cada año ()

Cada dos años ()

8. ¿Conoce usted la marca PINTO?

SI () NO ()

9. ¿A comprado algún producto de la marca PINTO?

SI () NO ()

10. ¿A influenciado en usted la publicidad en la compra de sus prendas?

SI () NO ()

11. ¿Por qué medio recomendaría usted mayor publicidad de la marca PINTO?

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Internet
- Otros

12. ¿Cree usted que la empresa tienen adecuadamente definidas sus políticas en función de sus clientes?

SI NO

13. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la marca PINTO?

- Calidad
- Diseño
- Marca
- Precio
- Ninguno

14. ¿Usted compra una prenda de vestir por?

- Precio
- Calidad
- Marca
- Competitividad
- Duración
- Otros

15. ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una prenda?

CASUAL \$10 () \$15 () \$20 () \$25 () \$30 () \$35 ()
otros ()

DEPORTIVA \$15 () \$20 () \$25 () \$30 () \$40 () \$50
() otros ()

FORMAL \$15 () \$20 () \$25 () \$30 () \$40 () Otros ()

Anexo No. 02

Mapa de Ubicación

