



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN  
DE MOCHILAS SKPA DE LA CIUDAD DE AMBATO,  
PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2011.**

**AUTORAS:**

**GLORIA FABIOLA CORTÉS**

**KATERINE MARITZA VIERA CORTÉS**

**DIRECTOR:**

**ING. FAUSTO RENÁN VALDIVIESO**

**PARES ACADÉMICOS:**

**ING. LORENAGONZALEZ**

**ING. CARLOS RIBADENEIRA**

**Guaranda-Ecuador**

**2012**

## **DEDICATORIA**

### **A mi Dios Todopoderoso**

Quien me ha iluminado este camino me ha dado fortaleza, salud y la esperanza para llegar a feliz término con mi objetivo propuesto.

### **A mi esposo**

Carlos quien me ha brindado su amor, su paciencia su estímulo y su apoyo constante

### **A mis adorados hijos**

Carlitos, Robert e Ivonne quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar con mi labor propuesta siempre con sus sonrisas y exigiendo seguir adelante para no desmayar.

### **A mis nietos**

Porque con su tierna sonrisa siempre me recibían al regreso de clases

### **A mi madre**

Por darme la vida y con su sencillez y humildad me ha ayudado a ver la luz cuando todo es oscuridad.

### **A mi sobrina**

Katy por ser el pilar fundamental en mis estudios mi compañera mi confidente mi amiga inseparable ya que juntas caminamos el largo camino del estudio.

**Gloria Cortés**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mis padres**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mi Esposo**

Que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

### **A mis Hijos**

Que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder lograr.

**Katerine Viera**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento y profunda gratitud al templo de la sabiduría “Universidad Estatal de Bolívar” que forjó mi mente y moldeó mi espíritu al servicio de la sociedad.

A la planta docente maestros de gran talento y alta calidad humana que durante largas jornadas de trabajo transmitieron sus invaluables conocimientos y experiencias a quienes concurrimos a las aulas en busca de saberes.

Al Ing. Renán Valdivieso por su gran apoyo y motivación para la culminación de Nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; a la Ing. Lorena González por su apoyo ofrecido en este trabajo; al Ing. Carlos Rivadeneira por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional y apoyarnos en su momento.

A través de este trabajo quiero exteriorizar mi sincero agradecimiento a toda mi familia y en especial a mis hermanas.

**Gloria Cortés**

Mi imperecedera gratitud a la Universidad Estatal de Bolívar, cuna de la cultura y formadora de talentos al servicio de la Patria.

Al personal docente por su labor incondicional y entrega al servicio de la causa más noble y sublime como es la educación.

Un sincero agradecimiento a mi Director, Ing. Renán Valdivieso y a mis pares, Ing. Carlos Ribadeneira y la Ing. Lorena González, por todo el tiempo que me han dado, por sus sugerencias e ideas de las que tanto provecho he sacado, por el respaldo y la amistad que me han brindado.

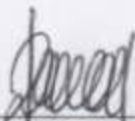
La gratitud es una de las virtudes más elevadas del espíritu es por esto que quiero agradecer a mi tía, amiga incondicional y compañera, de tesis por compartir momentos agradables y difíciles, pero esos momentos son los que nos hacen crecer; por su paciencia y dedicación hacia mí.

Katerine Viera

## V. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

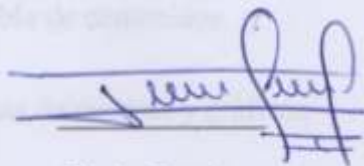
En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE MOCHILAS SKPA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2011”**, desarrollado por las señoras: Gloria Fabiola Cortés y Katerine Maritza Viera Cortés, alumnas de la Carrera de Gestión Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo Directivo designe.

Guaranda, Noviembre del 2012



Ing. Rengan Valdivieso  
DIRECTOR DE TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE MOCHILAS SKPA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, DURANTE EL AÑO 2011”** que se investiga, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.



Gloria Cortés  
C.I. 180110866-1

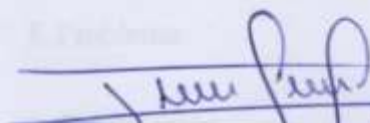


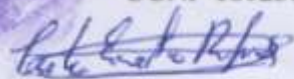
Katerine Viera  
C.I. 180256505-9

Pedro E. Riofrio  
ABOGADO NOTARIO  
PILLARO - ECUADOR

**RECONOCIMIENTO DE FIRMAS**

En la ciudad de Pillaro, hoy día **VIERNES NUEVE DE NOVIEMBRE DEL DOS MIL DOCE**, ante mi Abogado **Pedro Ernesto Riofrio Prado, NOTARIO PUBLICO PRIMERO DE ESTE CANTÓN**, comparece la señora **GLORIA FABIOLA CORTES**, portadora de la cedula de ciudadanía numero **180110866-1**, y por otra parte la señora **KATERINE MARITZA VIERA CORTES** portadora de la cedula de ciudadanía número **180256505-9**; quienes comparecen con el objeto de reconocer sus firmas, y rúbricas, puestas en el presente documento que antecede al efecto juramentado que les fue en legal y debida forma, previa la advertencia de la gravedad del juramento y de las penas del perjurio, dicen: Que la firmas, rubricas, donde se leen: Firmas, y rúbricas, **“ILEGIBLES”**, son nuestras y las reconocemos como tales por ser las que utilizamos en todos nuestros actos públicos como privados. Leída que les fue este su reconocimiento de firmas a los comparecientes estos se afirman, ratifican, y firman, en unidad de acto con el **SEÑOR NOTARIO** que **CERTIFICA.DOY FE.-**

  
SRA.- GLORIA FABIOLA CORTES  
CCN.- 180110866-1  
SRA.- KATERINE MARITZA VIERA CORTES  
CCN.- 180256505-9

  
**EL NOTARIO PÚBLICO**

Pedro E. Riofrio  
538  
ABOGADO NOTARIO  
PILLARO - ECUADOR



## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	III
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	V
AUTORÍA.....	VI
TABLA DE CONTENIDOS.....	VII
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	VIII
LISTA DE ANEXOS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1. Tema.....	2
2. Antecedentes.....	3
3. Problema.....	8
4. Justificación.....	12
5. Objetivos .....	14
6. Marco Teórico .....	15
7. Hipótesis.....	38
8. Variables.....	39
9. Metodología.....	42
CAPÍTULO II.....	46
2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
2.2 Comprobación de hipótesis .....	57
2.3 Conclusiones.....	61
2.4 Recomendaciones .....	63
CAPÍTULO III .....	65
PROPUESTA .....	66
3.5 Fundamentación Teórica .....	69
3.6 Procedimiento de Aplicación de la Propuesta .....	91
3.7 Sistema de evaluación de la propuesta.....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	132
ANEXOS.....	134



## **LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS**

Cuadro No. 1. Variable independiente: Plan Estratégico

Cuadro No.2. Variable dependiente: Comercialización

Cuadro No. 3. Población

Cuadro No. 4. Perfil de Capacidad Interna PCI-Dirección

Cuadro No.5. Perfil de Capacidad Interna PCI-Competitiva

Cuadro No. 6. Perfil de Capacidad Interna PCI-Infraestructura

Cuadro No. 7. Perfil de Capacidad Interna PCI-Financiera

Cuadro No. 8. Perfil de Capacidad Interna PCI-T. Humano

Cuadro No. 9. Matriz Calificación de Impacto-Fortalezas

Cuadro No. 10. Matriz Calificación de Impacto-Debilidades

Cuadro No. 11. Matriz de Análisis Interno Depurada

Cuadro No. 12. Matriz de Oportunidades y Amenazas

Cuadro No. 13. Calificación de Impacto- Análisis Externo

Cuadro No. 14. Matriz calificación de factores depurada

Cuadro No.15.Matriz de rivalidad competitiva

Cuadro No.16. Matriz de productos sustitutos

Cuadro No. 17. Variables económicas

Cuadro No 18. Dimensión política

Cuadro No. 19. Dimensión social y tecnológica

Cuadro No. 20. Matriz Análisis FODA

Cuadro No 21. Matriz de estrategias y proyectos

Cuadro No.22.Matriz Estrategias - Políticas

Cuadro No. 23.Plan de Acción 2012-2014

Cuadro No.24. Presupuesto

Cuadro No 25. Cronograma socialización plan Estratégico

Gráfico No. 1. Planificación

Gráfico No. 2. Características del entorno de una empresa

Gráfico No. 3. Entorno de la Empresa

Gráfico No. 4. Análisis de portafolio

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta .....	133
Anexo 2. Registro Único de Contribuyentes .....	134
Anexo 3. Patente Municipal .....	135
Anexo 4. Certificado de la Cámara de Comercio de Ambato.....	136
Anexo 5. Calificación Artesanal .....	137
Anexo 6. Fotografías Empresa SKPA .....	138
Anexo 7. Productos que oferta .....	141
Anexo 8: Estados de Situación Financiera “SKPA” .....	149

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación determina la propuesta de un "Plan Estratégico 2011-2014" para la Empresa "SKPA", en el que se establece el referente primordial sobre los cuales se define su quehacer para el citado período. Se establece así un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y medio plazo, un escenario que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la mejora permanente.

SKPA es una microempresa de manufactura de magnitud pequeña dedicada a la fabricación de productos artesanales tales como: mochilas, maletas, bolsos, portafolios, porta ternos, carteras, cartucheras, canguros, loncheras, billeteras y demás artículos relacionados con la actividad artesanal, con el propósito de atender las demandas de sus clientes

Como toda empresa tiene que enfrentar los cambios que le exige el entorno precisa adaptarse al medio a fin de lograr niveles de competitividad, calidad, rentabilidad y su permanencia en el mercado. Estos son los desafíos que debe enfrentar la Manufactura "SKPA", en su conjunto, y para el efecto requiere de una dirección estratégica global a partir de un Plan Estratégico cuyas funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes, el potencial comercial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores.

El objetivo que se persigue con la implementación del Plan Estratégico, es el de potenciar la actividad comercial de la manufactura SKPA, a través de la planificación de sus actividades, identificando sus claves de competitividad y definiendo aquellas acciones a poner en marcha que les permitan desarrollar soluciones y servicios con mayor valor agregado, aumentando su representatividad y mejorando su posicionamiento estratégico.

Estas son las razones que motivaron la realización del Plan Estratégico a través del cual se marcará el rumbo de acción para el mediano plazo (2012-2014), lo que

facilitará a los propietarios de la microempresa contar con una herramienta técnica que oriente las acciones para el período planificado y ello corroborará a potenciar la comercialización de la empresa. El plan guiará las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, a través de la selección de estrategias que garanticen la toma de decisiones acertadas y oportunas asegurando de esta manera, niveles de eficiencia y eficacia en la ejecución las actividades y funciones del negocio.

La investigación de campo revela que es imprescindible renovar la gama de productos ofertados a su segmento de clientes y realizar publicidad para posicionar y promocionar al producto a mayor escala y con ello hacer frente a la competencia de “SKPA” que se encuentra en continuo crecimiento en el mercado, contrarrestando así la amenaza que podría significar esto para el desarrollo y éxito de la manufactura.

El documento empieza con una brevísima reseña histórica de los orígenes de la Manufactura “SKPA”, que da cuenta de los antecedentes inmediatos, los actores externos e internos que impulsaron y aportaron en su creación, los propósitos y principios centrales y un señalamiento de los móviles más importantes en el curso de su historia empresarial.

Identifica y analiza, a continuación, las principales relaciones del contexto en las que se inscribe la acción de la microempresa y contiene el análisis de contexto en el que opera la manufactura a partir de la elaboración de las Matrices de Análisis del Medio Ambiente Interno y Externo. Este numeral concluye con la identificación de elementos preliminares para la definición de objetivos y líneas estratégicas que se desarrollan con detalle más adelante.

Se plantea, después, un acercamiento a la evaluación organizacional (diagnóstico interno y externo) de la manufactura en el que se incluyen matrices referidas con la identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas formuladas bajo una concepción sistémica que concibe en forma integral la actividad organizacional con un análisis de las diferencias o brechas entre la situación actual y la situación

esperada, insumos deseados y necesarios que requieren ser mejorados en función de garantizar la sostenibilidad y desarrollo micro empresarial a mediano y largo plazo.

El tema de tesis planteado tiene como finalidad elaborar un modelo de planeación estratégica para la empresa artesanal “SKPA” con el fin de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Este estudio dotará de herramientas y metodologías básicas para que el administrador de SKPA gestione correctamente las oportunidades que se le presentan y evite las fluctuaciones en el mercado, la falta de conocimientos administrativos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas provocando así su liquidación. La supervivencia de la organización dependerá en sí de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Para lograrlo, se aspira a que el documento que describe el plan estratégico genere respuestas a dos preguntas importantes: ¿Cuáles son las opciones principales de futuro que tiene SKPA? y ¿Qué capacidades debe mantener o construir para acceder a ellas?

En este orden de ideas, el documento presenta un análisis de las actividades, los proyectos y las líneas de actuación permanente que deben ser observadas y renovadas, por quienes se encuentran administrando la actividad manufacturera.

Finalmente, el presente proyecto de investigación aspiramos que sirva como material de consulta o de lectura a quienes se interesen por este tipo de estudios que favorezcan la comercialización de productos en un entorno cada vez cambiante que exige respuestas inmediatas a los cambios que demanda el entorno.

Más allá de conceptos generales se trata de compartir experiencias que sean de utilidad para empresas similares que se encuentren inmersas en el mundo comercial.

## INTRODUCCIÓN

Hoy donde la competencia es cada vez más fuerte y los clientes están dispuestos a cambiar nuestro producto por otros, si este no está a su disponibilidad, la empresa debe constantemente evaluar sus fortalezas y debilidades y adaptar su organización y filosofía a nuevos cambios que le permitan permanecer en el mercado. Este es el propósito del presente trabajo de investigación a través de la formulación del Plan Estratégico en el que se han determinado estrategias de Marketing y una efectiva fuerza de ventas.

Entre los aspectos más relevantes de este estudio los capítulos refieren:

**En el capítulo I,** se hace un análisis de la problemática actual que experimenta la Manufactura SKPA, que se sustentó en el desconocimiento de las causas que lo generan la limitada comercialización del producto, los factores asociados o el grado de intensidad mostrado en el comportamiento de algunos indicadores o variables en su contexto determinado. A continuación se planteó el problema recogiendo las experiencias que poseen o consultando documentación.

**En el Capítulo II,** se dan a conocer los resultados de la investigación formuladas en 10 preguntas realizadas a clientes internos y externos, en cada una de ellas se realiza el análisis e interpretación de los datos y posteriormente se finaliza con las conclusiones y recomendaciones relacionadas con el tema de investigación, como es la inminente necesidad de contar con un Plan Estratégico para la Manufactura SKPA, a fin de que desarrolle un sistema y estilo de gestión que trace el camino del ser al deber ser del negocio.

**En el Capítulo III,** Se desarrolla la propuesta de un Modelo del Plan Estratégico describiendo paso a paso las etapas que se consideraron para la elaboración del plan según la metodología FODA, a partir del Direccionamiento Estratégico que abarca el análisis interno y externo, la formulación de la visión estratégica, la formulación del plan estratégico en sí, la monitoria estratégica y el impacto que tendrá en la vida de la microempresa.

**El Análisis Situacional Interno** facilitó identificar las fortalezas y debilidades que tiene la microempresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferente de sus competidores y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización, que utilizándolas correctamente darán una diferenciación.

**El Análisis Situacional Externo o del Macro ambiente** permitió identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazos, de la actividad comercial de la microempresa

**La formulación de la Visión Estratégica,** indica cuáles son las metas de la administración para la microempresa. Esta proporciona una vista panorámica del negocio en el que se determina hacia dónde se dirige la microempresa y la clase de producto y/o servicio diferenciado que deba de crear.

**La formulación del Plan Estratégico (visión, misión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional),** proporciona la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

**La Monitoria Estratégica,** permitirá evaluar el resultado de la implementación de estrategias para conseguir los objetivos deseados. Además de conocer los errores y aciertos que pudieran ocasionar los diversos procesos implementados en la microempresa.

La planeación estratégica adaptada a esta microempresa permitirá mantener unido al equipo de trabajo (propietarios y empleados) para traducir la visión, misión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Se pone a consideración el presente estudio a las Autoridades, señores docentes y discentes de la Universidad Estatal de Bolívar que se interesen por su contenido y a los señores propietarios de la Empresa “SKPA”, que la propuesta del Plan Estratégico 2012-2014 sea aplicado en toda su dimensión.



# **CAPÍTULO I**

## **1. Tema**

Plan Estratégico para la empresa de Confección de Mochilas SKPA de la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, durante el año 2011.

## **2. Antecedentes**

Sobre el tema de la Planificación hay múltiples aportes, diferentes corrientes filosóficas han abonado sustancialmente con relación a una de las funciones importantes de la Administración Estratégica que direcciona el futuro de las organizaciones, de modo que precisa revisar ligeramente la evolución de la planificación, especialmente en América Latina.

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

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

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

Desde sus orígenes la planificación estuvo vinculada a objetivos muy ambiciosos, y encuadrada en una perspectiva relativamente optimista, razón por la cual generó expectativas muy amplias y seguramente desproporcionadas en relación a lo que permitían esperar las condiciones imperantes en cada país. En contraste con ello, en

el tiempo transcurrido desde entonces los mecanismos de planificación no operaron en la forma prevista y los resultados obtenidos no se situaron a la altura de los objetivos inicialmente planteados. Todo esto condujo a un estado de frustración generalizada y de creciente escepticismo en relación a las perspectivas de la planificación, lo que se puso de manifiesto en la controversia sobre la denominada crisis de la planificación.

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

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

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

utilización del término menos controvertido de programación, aún cuando en definitiva se estaba dando a ambos términos un contenido equivalente.

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

### **Ventajas del Sistema Integrado de Planificación**

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

- Permite asignar responsables al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, a través de los Planes Plurianuales Institucionales y Operativos.
- El Sistema brinda facilidades de uso para los usuarios, considerando que el diseño es muy amigable, claro y ágil. Utiliza gran proporción de campos son de selección, lo que permite prevenir errores de digitación involuntarios y se mejora la calidad de información registrada. Fortalece el Seguimiento y la Evaluación del PND.
- Ofrece información disponible para la toma de decisiones a la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación de SENPLADES, Ministerios Coordinadores y Entidades encargadas de la revisión, seguimiento y evaluación de actores de la planificación.
- Tiene la capacidad de emitir automáticamente mensajes de observaciones al mail del usuario que ingresó su clave en la pantalla de inicio.

---

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

- Tiene el potencial de ofrecer información para el seguimiento a las observaciones emitidas por SENPLADES y Ministerios Coordinadores.
- Facilita la evaluación a largo plazo, a través del almacenaje de información histórica en sus bases de datos. Genera escaso movimiento de documentos físicos, con el correspondiente ahorro de costos. Tiene el potencial de integrarse con otras bases de datos SIP.

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

---

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



### **3. Problema**

Actualmente en el Ecuador muchas empresas de grande magnitud comercial, así como también pequeños artesanos han cerrado sus negocios, dejando de producir por las importaciones de productos que ingresan al país evadiendo impuestos, por ejemplo las mochilas que llegan de países vecinos de: Perú, Chile, Panamá, entre otros que ofrecen el mismo producto pero a costos más bajos.

Cabe anotar que las mochilas que llegan de estos países no son de mejor calidad que las que se fabrican en nuestro país ya que son elaboradas con materias primas e insumos que no es de buena calidad y se puede notar claramente al adquirir tales productos que no son productos que han pasado un proceso adecuado de control de calidad por ejemplo, las mochilas panameñas y peruanas el tiempo de durabilidad es corto.

En Ecuador existe a pesar del cierre de varias empresas, gran cantidad de pequeños artesanos que se dedican al arte de la elaboración de mochilas, portafolios, carteras, canguros, bolsos, maletas y demás artículos relacionados al arte y que la mayoría no aplican ningún procedimiento en el control de la producción, ni tienen planes estratégicos que les permita mejorar la calidad de sus productos, existiendo una debilidad notoria por cuanto no hay un adecuado control de la mercadería al inicio, en el proceso y al finalizar la producción de manera que consumidor final corre el riesgo de adquirir un producto que no es de buena calidad y por ende no satisface totalmente la necesidad del usuario.

Ambato es una ciudad altamente comercial y productiva que tiene 4.299 artesanos calificados aproximadamente en la Provincia de Tungurahua. Así mismo existen muchos talleres que se dedican a la fabricación de mochilas, pero no cuenta con tecnología, no utilizan materia prima de buena calidad con el propósito de abaratar costos y ofrecer artículos a precios bajos, para poder competir con los productos de importación. En este último año en el mercado se venden más los productos que tienen precios bajos por la economía en la que actualmente vivimos y les obligan a desechar procesos que implica aumento en los costos de producción, tampoco



emplean sistemas de control de calidad del producto y el control que realizan es deficiente porque es en forma superficial y casi siempre al finalizar la producción, lo que impide ofrecer un producto de buena calidad.

La empresa de confección de mochilas “SKPA”, desde que comenzó sus actividades comerciales lo ha realizado gracias a la visión y buena Voluntad de sus propietarios, sin que hayan sentido la necesidad de administrarla bajo las técnicas de la Administración Moderna, que exige a las organizaciones dirigir sus negocios a través de la aplicación del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), en cuyo proceso la planificación constituye el eje principal sobre el cual las empresas deben dirigir su rumbo hacia la consecución de objetivos y metas que se establezcan; y, de esta manera lograr su desarrollo y supervivencia. Es por este motivo que los propietarios han considerado necesario reemplazar la planificación empírica por una planificación técnica traducida en un Plan Estratégico.

Actualmente la empresa se administra en forma empírica, los procedimientos que se aplican para la confección de mochilas no son técnicos y consecuentemente la producción no abastece el mercado, no existe una persona responsable de las operaciones, no se trabaja bajo un plan de producción, el control es mínimo. Los niveles de eficiencia (proceso) y eficacia (producto), no se cumplen bajo los estándares esperados, los productos terminados no tienen la misma calidad ya que se observan fallas en algunos. Sin embargo, las mochilas que tienen fallas no representan cantidades exageradas, pero si implica pérdidas y desperdicio en la manufactura, no se trabaja en forma coordinada, no se aplican planes ni estrategias para controlar la calidad de la producción, ni se utilizan pruebas para comprobar el tiempo de durabilidad del producto, el personal operario no está motivado de manera que los trabajos finales no garantizan excelente calidad.

Por todas las razones expuestas y a fin de lograr niveles de crecimiento del negocio es importante que la empresa cuente con un plan estratégico que garantice el desarrollo de actividades en un escenario real y óptimo cuya finalidad será lograr niveles de eficiencia y eficacia en la confección de los productos de la empresa “SKPA” y paralelamente con ello la captación de nichos de mercado.

En definitiva, se puede resumir que la producción de mochilas de la empresa “SKPA”, funciona bajo procesos empíricos los mismos que no garantizan niveles de efectividad y calidad de los productos y alta demanda y aceptación total de los clientes que requieren de estos productos confeccionados. Situación que no ha permitido que la empresa pueda desarrollarse, y logre un posicionamiento estratégico en el mercado.

Por las razones expuestas, es indispensable y urgente la implementación de un Plan Estratégico a fin de que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (misión). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

La planificación comercial es uno de los pilares básicos sobre los que se va a sostener el Plan de Empresarial: La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica, que tiene la finalidad de desarrollar los programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing.

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

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

Más de la mitad de las empresas nuevas fracasan durante los primeros dos años de funcionamiento y más del 90 % naufragan en los primeros diez años. Una de las principales razones de estos fracasos es la falta de planificación. La mejor forma de

incrementar las posibilidades de éxito es planificar y hacer un seguimiento estricto de los planes<sup>3</sup>.

Una vez demostrada la necesidad de que toda empresa debe disponer de un Plan de Acción que oriente y guíe la actividad de la empresa, se considera indispensable que la empresa SKPA desarrolle una actividad comercial bajo los lineamientos metodológicos de la planificación estratégica que asegure su crecimiento y estabilidad en el mercado, siendo imprescindible diseñar un plan para el mediano plazo.

---

<sup>3</sup>[www.madrimasd.org/.../tema4\\_8.asp](http://www.madrimasd.org/.../tema4_8.asp)

#### **4. Justificación**

La manufactura en la ciudad de Ambato es una de las más fuertes después del comercio y la industria carrocera, sin embargo no ha logrado desarrollarse en toda su magnitud por falta de atención de los gobiernos nacional y local, esta indiferencia ha dejado a su suerte las actividades artesanales que subsisten por la iniciativa de sus propietarios.

Esta es una de las razones por las cuales motivan realizar el presente estudio en la empresa de confección de mochilas “SKPA”. Además, desde su creación no ha logrado desarrollarse, se ha mantenido en el ámbito comercial logrando apenas un nivel de supervivencia, el poco personal que trabaja no está lo suficientemente capacitado y motivado para el proceso de producción, no se incrementan los montos de venta, las actividades no se desarrollan en forma coordinada, la actividad comercial está limitada, se trabaja en forma empírica, sin disponer de un instrumento técnico, como es un plan estratégico que oriente o trace el rumbo de la empresa y todos los esfuerzos estén direccionados hacia el logro de los objetivos propuestos.

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

Por todas las consideraciones puntualizadas anteriormente es importante destacar que la empresa crecería en el ámbito comercial notablemente si todas las actividades se planifican y de esta manera no improvisar o tomar decisiones que no sean las más adecuadas por las contingencias que se presentan en el día a día.

La pertinencia de contar con un plan estratégico que asegure la supervivencia y el éxito de la empresa, es una de las actividades claves para el equipo de trabajadores y los propietarios del negocio. Los planes conllevan a niveles calidad del sistema de gestión. La calidad es una estrategia para hacer crecer el negocio. El objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que

dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios.

Cuando se planifica las actividades empresariales, aquellas abarcan todas las áreas estructurales de la empresa: Propietarios, clientes internos, externos y proveedores, mismos que serán los beneficiarios directos una vez que la empresa cuente con un Plan Integral de Desarrollo a mediano plazo, así como Planes Anuales que aseguren un rendimiento eficiente de sus empleados, rentabilidad, ampliación en el mercado, eficacia de sus productos y efectividad en la administración de la empresa de confección de mochilas “SKPA”.

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

Otro aspecto a destacar es la originalidad del presente trabajo de investigación, es la primera vez que los propietarios han decidido que se planifique sus las actividades comerciales porque están conscientes de esta necesidad impostergable.

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

## **5. Objetivos**

### **5.1 General**

Elaborar un Modelo de Plan Estratégico para ampliación de la comercialización de la empresa de confección de mochilas “SKPA”, de la ciudad de Ambato durante el año 2011.

### **5.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico estratégico, analizando la situación de la empresa SKPA a través de la metodología FODA, para el mejoramiento de las ventas.
- Formular estrategias a través de la combinación de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para el fortalecimiento de la comercialización de los productos.
- Evaluar las estrategias que tendrán impacto sobre las ventas para establecerlas a corto y mediano plazos.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1 Referencial**

Una vez revisada la trayectoria de la Empresa de Confección de Mochilas “SKPE”, y los posibles estudios realizados a sus propietarios y trabajos que se encuentran para consulta en las bibliotecas de algunas universidades de la localidad, se determina que no existe estudio alguno relacionado con el Plan Estratégico para la EmpresaSKPA.

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

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

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

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

En resumen se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización identifica su visión, misión, objetivos y estrategias sobre la base del análisis de su entorno, directo o indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. El Plan Estratégico que se generará como resultados en un plan a mediano plazo, con enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

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



## **6.2 Marco Conceptual**

- **Administración**

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

- **Proceso Administrativo**

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

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

Etapas subyacentes: decisión, comunicación e influencia

- **Planificación**

SERNA H. (1994), define a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

- **Planificación Estratégica**

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

- **Direccionamiento Estratégico**

TRUJILLO F. (2005). El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

- **Diagnóstico Estratégico**

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro-entorno o global, el del micro-entorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA),

#### Diagnóstico del macro-entorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro-entorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas, sociales, entre otras.

## Diagnóstico del micro-entorno

Aunque las fuerzas del macro-entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización.

- **Organización**

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

- **Dirección**

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

- **Habilidades Gerenciales**

KAO J. (2012). Las habilidades gerenciales o directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización o grupo de trabajo.

Habilidades conceptuales: entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo de recursos humanos y materiales
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis del entorno
- Capacidad de negociación
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

**Habilidades Técnicas:** Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

**Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

**Habilidades Estratégicas o Conceptuales:** Se trata de la formulación de nuevas ideas o conceptos, entender relaciones abstractas y resolver problemas en forma creativa, etc.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros (pensamiento estratégico).

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante las distintas habilidades mencionadas. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización.

La aplicación de estas habilidades en la toma de decisiones es fundamental en todas las organizaciones humanas y su campo de aplicación va desde nuevos proyectos en empresas, gobiernos y hasta en la elaboración de leyes o grandes tratados internacionales.

- **Control**

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

- **Decisión**

Es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

- **Comunicación**

Consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Es importante saber comunicar ya que por ejemplo: un plan hay que saber comunicarlo para que se cumpla.

- **Influencia**

Proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

- **Misión**

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

- **Visión**

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

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

- **Objetivos**

Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2009 con respecto a las del 2010. Los objetivos pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

- **Metas**

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

- **Políticas**

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

- **Reglas**

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

- **Estrategias**

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

- **Programas**

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

- **Presupuestos**

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

- **Procedimientos**

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

- **Producción**

WIKIPEDIA. La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

- **Capacidad de producción**

La capacidad de producción es el nivel de actividad máximo que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

- **Control de Producción**

Función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de instrucciones a los subordinados, según el plan que se utiliza en las instalaciones del modo más económico.

- **Calidad de producción**

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.

- **Planificación del control de la calidad en la producción**

La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallas.
- Los requisitos y forma de aceptación del producto que garantice la calidad de los mismos.



- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallas.

- **Verificación de los productos**

La verificación del producto, servicio o proceso hay que considerarla como una parte integrante del control de producción, pudiendo encontrar tres tipos:

- Inspección y ensayos de entrada de materiales.
- Inspección durante el proceso.
- En los productos acabados.

Control de los equipos de inspección, medida y ensayo

Algunas de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- Elaborar un inventario.
- Elaborar un plan anual de calibración.
- Controlar las calibraciones y establecer las trazabilidades.
- Realizar un mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos.
- Gestionar los equipos.
- Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ello.

- **Comercialización**

UGARTE et al., 2003. La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de

comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

- **Cliente**

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

- **Precio**

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

- **Producto**

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

- **Publicidad**

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

- **Mercado**

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

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

- **Segmentación de Mercado**

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

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

- **Venta**

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

- **Mercancía**

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

- **Distribución**

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

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

- **Motivación**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

## 6.3 Teoría científica

### Teorías de la Planificación Estratégica

Estado de la cuestión. Una primera aproximación

En 1932, el pedagogo **Tyler** estableció un procedimiento que permitía medir hasta qué punto los contenidos del programa escolar, en el nivel secundario, significaban un progreso para los estudiantes en el caso de que estos prosiguieran estudios universitarios. Estos valores de referencia –éxito o fracaso de los alumnos universitarios- sirven para comparar los impactos de las prestaciones públicas sobre una población concreta. Dicho procedimiento incorporaba los aspectos esenciales del razonamiento básico de la evaluación moderna.

**Mundet i Hiern** caracteriza los siguientes elementos de la planificación estratégica:

Componentes usados por la organización para competir actividades desarrolladas: productos, procesos, logística forma organizativa adoptada: mercados, dominios, sectores, segmentos... espacio al que se dirigen las actividades

Objetivos

- Dinámica en que se sitúa la estrategia
- Dinámica horizontal (en el tiempo)
- Dinámica vertical (jerarquía organizativa)

Relaciones entre las partes:

- Misión: relación entre actividades y entorno
- Visión: relación entre objetivos y resto de componentes
- Poder: relación entre objetivos y grupos de la organización
- Oficio: grado de dominio con que una organización desarrolla sus actividades
- Legitimidad: relación entre objetivos y entorno (ética de la organización)
- Imagen/identidad: percepción del conjunto de valores y creencias de la organización

Ives y Villanueva plantean la siguiente hipótesis de planificación estratégica en cuatro fases:

Formulación o preparación del planteamiento estratégico:

¿Se debe actuar?, ¿qué ocurre si no se actúa?

Reducción de las opciones a una sola. Son necesarios criterios objetivos de elección que permitan determinar la mejor relación entre las ventajas y los inconvenientes de cada alternativa:

- Información a los órganos decisorios:
- Objetivos de la acción
- Fases propuestas

Información necesaria para la toma de decisiones, cuyo principal objeto es el autocontrol y la corrección de la acción en tiempo real. El sistema de información de un responsable está formado por todas aquellas piezas de información que le orientan sobre el resultado recientemente obtenido y sobre la acción inmediata a realizar.

Variables de la ejecución: En el caso de las administraciones públicas los ejecutores, que suelen ser funcionarios, deben encontrar sus modos de acomodar las demandas con la realidad de los recursos, casi siempre limitados, con los que cuentan. Para ello utilizan procedimientos, modifican objetivos, racionalizan servicios, determinan prioridades. En otras palabras, procuran desarrollar prácticas que les permitan de alguna manera procesar el trabajo que se les exige. Su trabajo es intrínsecamente discrecional. Las medidas que podrían dar dirección a su conducta son de muy poca eficacia. Por ejemplo, los objetivos que se marcan a los empleados públicos suelen ser vagos y contradictorios. Es además difícil establecer o imponer medidas de productividad en la prestación de servicios. Los ejecutores finales son constreñidos más que guiados en su trabajo. Los ajustes y mecanismos de regulación, que libremente desarrollan, originan patrones de conducta que para la percepción del público son sin más el programa de los gobiernos correspondientes.

En el momento de realizar una planificación estratégica, que suele prestar mucha significación a los aspectos teóricos, tecnológicos y económicos, debe complementarse con la previsión de los problemas políticos de la organización que aparecerán con mayor o menor dureza en el momento en que la política abandone los papeles llenos de análisis, cálculos y reglamentos, las reuniones de elaborados especialistas, y se le eche a andar en el mundo real. Será preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tiempo disponible, duración y calendario

- Acceso a los recursos suficientes
- Conformidad en la relación entre las consecuencias esperadas y las intervenciones realizadas
- Circuitos cortos entre decisores y ejecutores
- Procedimientos y tareas bien especificados y organizados según una secuencia correcta
- Comunicación y coordinación entre los ejecutantes

Para **Francesc Michavilla** el planteamiento estratégico se fundamenta en metas y objetivos que se concretan en programas y presupuestos, lo cual implica, por otra parte, un consenso organizativo en la determinación de cuándo, quién y cuánto de las fases del plan. Asumiendo que las tendencias actuales continuarán en el futuro, la planificación estratégica entiende que del presente se puede extrapolar linealmente el futuro.

Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a hacerse alrededor de la idea de un futuro probable, dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se produce tal futuro.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de éxito. Las estrategias están constituidas por los medios mediante los que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y

una global para la propia organización. En este sentido algunos autores definen la estrategia estrictamente en términos de la relación de la organización con su entorno de tal forma que sería el medio de garantizar el éxito continuo y evitar sorpresas.

Por otra parte, se considera la administración estratégica como el proceso a través del cual una organización establece sus objetivos, formula acciones destinadas a lograr dichos objetivos dentro de determinadas previsiones temporales, impulsa esas acciones y fija el proceso y los resultados a obtener.

Como se parte del supuesto de que sin competidores no habría necesidad de estrategia, la administración dentro de la planificación estratégica se emplea para que la organización logre, con la eficacia posible, ventaja respecto a sus potenciales competidores a un costo razonable.

Parte de esta ventaja se lograría identificando los factores de éxito de la organización y concentrando los recursos en un área concreta donde exista la oportunidad de lograr ventaja sobre los competidores. Igualmente, es necesario explotar la superioridad relativa que exista en cualquier área, así como innovando, abriendo nuevos mercados o creando nuevos productos.

En definitiva, los objetivos son: lograr una situación de ventaja respecto a los competidores mediante el empleo de medios que les sean de difícil acceso y aumentar constantemente esta ventaja. Es imprescindible evitar hacer lo mismo en el mismo terreno que la competencia. Se podrían considerar diversas etapas en la planificación estratégica, señalando como más significativas:

- Determinar e identificar los mandatos organizativos
- Clarificar las misiones y los valores organizativos
- Diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la organización
- Identificar los temas estratégicos a los que tiene que responder la organización
- Formular estrategias para la gestión
- Establecer una visión del futuro
- Formular Planes de Acción



Todo esto conlleva, entre otras ventajas, desarrollar una base coherente de adopción de decisiones, ejerciendo la máxima discrecionalidad en las áreas controladas por la organización al adoptar decisiones horizontales en los diversos niveles y funciones. Igualmente, se solventan así los mayores problemas organizativos, mejorando el rendimiento de la organización y respondiendo con eficacia a los bruscos cambios ambientales.

**Grao y Apodaca** definen la planificación estratégica como la técnica para planificar la evolución futura de las organizaciones.

**Premkumar y King** descubrieron que la información disponible influye en el proceso de la planificación por cuanto el sistema de información de gestión interna y el de planificación estén integrados.

**Soder** establece los siguientes criterios de la planificación: la planificación estratégica debe enfocarse bajo una base holística un plan de planificación estratégica debe incluir un programa de desarrollo de recursos humanos debe alcanzarse el consenso en cuanto a propósitos y metas del proceso planificador el clima institucional y la disposición para realizar los cambios deben examinarse antes de iniciar el proceso de planificación estratégica las opciones generadas a través de la planificación estratégica deben considerarse seriamente para potenciar la credibilidad del proceso.

Las teorías descritas relacionadas con el proceso de establecer un Plan Estratégico en sí, los autores coinciden en las etapas a ser desarrolladas; sin embargo, el proceso expuesto por **Francesc Michavilla**, determina en forma secuencial un modelo de cómo se debe preparar un plan.

En el presente estudio se pretende a través de la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas diagnosticar la situación pasada y presente de la empresa Confeción de Mochilas SKPA.

A partir del análisis de la matriz FODA determinar las estrategias que propicien el desarrollo comercial del negocio.

Y por último, determinar un Plan de acción para el mediano plazo que oriente el accionar de la empresa para el tiempo previsto, evitando de esta manera la improvisación de acciones administrativas, económicas, financieras y comerciales, que no sean coherentes con la realidad de la empresa y medio en el que se encuentra inmersa tanto interno como externo.

Además, es importante por la imagen del negocio disponer de herramientas técnicas como un Mapa Estratégico en el que se identifique la filosofía de la empresa como una identidad propia de su actividad comercial.

### **Teorías de Comercialización**

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

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Según **Kotler** (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

En la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de entrada es crítica. Cuando una empresa ha completado rápidamente el período de desarrollo del nuevo producto y sabe que la competencia se encuentra al final del trabajo entonces, se enfrenta a tres elecciones:

- Ser la primera en entrar: La empresa que primero se introduce en un nuevo mercado disfruta de las “ventajas de ser el primero”, que consisten en la obtención de algunos distribuidores y clientes claves y en obtener la reputación de liderazgo. Por el contrario, si el producto se lanza al mercado antes de que esté totalmente desarrollado la empresa podría adquirir una imagen de productos imperfectos.
- Entrega paralela: la empresa podría planificar su tiempo de entrada con el competidor y si este se precipita al lanzamiento hace lo mismo. Si el competidor se toma su tiempo, la empresa también debe tomarse el suyo, usando este tiempo adicional para refinar el producto. La corporación podría acceder a que los costes de promoción y lanzamientos fueran compartidos por ambos.
- Entrega posterior: la empresa podría retrasar su lanzamiento hasta que lo haya hecho la competencia, lo que supondría tres ventajas potenciales. La competencia habrá soportado el costo de educar el mercado. El producto de la competencia puede revelar fallos que pueden ser evitados por el nuevo entrante. Y la empresa puede conocer el tamaño del mercado.

La decisión de cuándo entrar lleva consigo consideraciones adicionales. Si el nuevo producto reemplaza a uno antiguo de la empresa, ésta podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto antiguo. Si el nuevo bien es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno.

Por otra parte, la empresa debe decidir si lanzar el nuevo producto en una única localidad, una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para lanzar los

nuevos productos a escala nacional, por lo que desarrollarán una planificación de despliegue en el mercado a lo largo del tiempo. En concreto, las pequeñas empresas seleccionarán una ciudad atractiva y una campaña relámpago para entrar en el mercado y posteriormente hacerlo en otras ciudades. Las grandes empresas introducirán sus productos en una región y después se moverán a otras.

Según **Stanton** (1969).El sistema comercial se encuentra en contacto inmediato con el medio ambiente que rodea la empresa, percibiéndose los cambios y realizándose un proceso de adaptación. Así, las caídas de las cifras de venta debido a la coyuntura económica se responderán con un descenso en la tasa de producción o con un incremento de stocks a las ventas en declive de un producto o su sustitución por un producto nuevo, etc. En definitiva, se captan las variaciones provenientes del medio ambiente y se responde mediante un proceso de cambio y adaptación al mismo.

Por otra parte, la creación de la Cartera de Clientes puede constituir una poderosa arma para la dirección de la empresa, que garantizará un conocimiento más profundo de ellos, sus necesidades, sus deseos, su comportamiento antes y después de la adquisición de los productos y/o servicios, los atributos que definen la decisión de compra y cualquier otro elemento relevante para la empresa que la conforma, permitiendo mantener una actitud estratégica en la dirección empresarial con la mirada puesta en el mercado y sus tendencias .

Permite además, que la empresa pueda adecuar las variables controlables para garantizar una oferta que satisfaga plenamente a sus clientes, logrando así una personalización que conlleve a la fidelización de los clientes actuales y ganar nuevos. De este modo, pueden ser diseñadas estrategias específicas para los diferentes clientes, ya que al tener un conocimiento más exacto de su comportamiento se facilitan labores como la comunicación y la negociación.

Kotler, 1995.Desde el punto de vista del marketing, la Cartera de Clientes es un documento, que puede adoptar la forma más viable para la empresa que la confeccione, que contiene información relevante sobre los clientes actuales de la

empresa y su comportamiento, para apoyar el proceso de diseño de estrategias y de toma de decisiones.

La forma más apropiada para el diseño de este documento es la de una base de datos, diseñada a partir de la información interna de la empresa, que debe ser gestionada por el subsistema de mercadotecnia de otros, como el financiero, y de la propia información que sea capaz de obtener el personal encargado de esta actividad en la empresa como resultado de investigaciones periódicas a sus clientes. Por tanto, la Cartera de Clientes puede contener toda la información que se considere necesaria y que permita un conocimiento más profundo de los clientes y su comportamiento.

Finalmente, la empresa deberá determinar tanto el volumen total de fondos asignados al sistema de comercialización como la forma en que este presupuesto se ha de distribuir entre las diferentes variables. Una asignación óptima de estos recursos exige que se compare el costo en dinero de cada uno de los instrumentos comerciales con su eficiencia o rendimiento que en términos de beneficio reportan las citadas acciones comerciales.

## **7. Hipótesis**

Mediante la implementación de un Plan Estratégico se logrará ampliar la comercialización de la empresa confección de mochilas “SKPA”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

## 8. Variables

**Variable Independiente** —————> Plan Estratégico

**Variable Dependiente** —————> Comercialización

**Unidad de observación** —————> Manufactura “SKPA”

### 8.1 Operacionalización de variables

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

### 8.1.1 Variable Independiente. Plan Estratégico

Cuadro 1: Planificación Estratégica

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS
La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo  (Kotler, 1990).	Dirección estratégica	Planificación de las actividades	¿Tiene la empresa un Plan Estratégico para dirigir su negocio?	Observación: ficha de observación.
	Metas	Planificación corto, mediano y largo plazos	¿Qué tipo de planificación realiza la empresa?	Encuesta: Cuestionario Estructurado.
	Recursos	Filosofía empresarial: Visión Misión Objetivos	¿Conoce el propósito para el cual fue creada la empresa?	Entrevista: Cuestionario Semiestructurado.

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés



### 8.1.2 Variable Dependiente. Comercialización

Cuadro 2: Comercialización

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEM	TÉCNICA
<p>Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.</p> <p><b>(ABC. Junio/2009)</b></p>	Venta	Muy buenos Buenos	¿Los productos u oferta la empresa son de calidad?	Observación: ficha de observación.
	Mercancía	Regulares		
	Clientes	Local	¿Debe la empresa ampliar su nivel de comercialización?	Encuesta: Cuestionario Estructurado.
	Mercado	Nacional		
		Nuevos productos y presentación	¿Debe la empresa renovar el diseño de sus productos?	Entrevista: Cuestionario Semiestructurado.
		Estudio de comparación de precios con la competencia	¿La empresa debe revisar los precios de sus productos?	

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

## **9. Metodología**

### **9.1 Métodos**

En el proyecto se aplicó los Métodos:

- **Analítico o Explicativo**

Se analizó y explicó el porqué de la ocurrencia del fenómeno de la ausencia de la planificación y el impacto en la comercialización de la empresa confección de mochilas “SKPA”.

- **Descriptivo**

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

- **Prospectivo**

La información compilada facilitó describir la ocurrencia de los fenómenos.

- **Propositivo**

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

### **9.1 Tipo de investigación**

Los tipos de investigación que se aplicaron en la presente investigación fueron: De Campo, Bibliográfica-Documental.

### **9.1.1 Investigación de campo**

Este tipo de investigación se aplicó a los propietarios, trabajadores y clientes fidelizados, a fin de obtener información que orientó la consecución los objetivos propuestos en el presente proyecto.

### **9.1.2 Bibliográfica y/o documental**

En la modalidad bibliográfica- documental se recurrió a libros de planificación estratégica y marketing, documentos y toda referencia alrededor del tema de investigación mismos que facilitaron el análisis y estudio a fondo de la problemática analizada.

## **9.2 Técnicas e instrumentos**

A partir del método que es el camino para llegar al fin propuesto, se seleccionaron las técnicas más idóneas que se utilizaron en la recopilación y análisis de los datos que orientaron la formulación de conclusiones y recomendaciones. De manera se aplicaron las técnicas de observación, la entrevista y la encuesta.

- **La Observación**

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

- **La Entrevista**

Las entrevistas se aplicaron para recabar información de los propietarios, empleados y clientes externos en forma verbal y escrita a través de preguntas propuestas por las investigadoras relacionadas con el tema de investigación.

- **La Encuesta**

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

Como Instrumentos para recoger los datos se utilizó la encuesta, a través del cuestionario elaborado con la finalidad de obtener información de los elementos de la muestra respecto a los indicadores de las variables de la hipótesis.

### **9.3 Universo y muestra**

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

#### **9.3.1 Población de Estudio**

Cuadro3: Población

<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>N°</b>
- Propietarios	3
- Trabajadores	12
- Clientes fidelizados	18
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

#### **9.3.2 Muestra**

En razón de que el universo de estudio es pequeño, se aplicó las encuestas a toda la población que representan las 33 personas seleccionadas como fueron: Propietarios y trabajadores de la empresa y clientes fidelizados, de manera que no fue necesario aplicar la fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

#### **9.4 Procesamiento de datos**

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consistió en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realizó para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de las variables y resumirlos en cuadros estadísticos y los porcentajes representados en pasteles.

El análisis comprendió dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de las hipótesis formuladas.
2. La presentación de los datos

Interpretación de los resultados, se realizó el análisis de los datos y diseño de los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso fue interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.
2. Analizar las hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarlas o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.
4. Elaborar una síntesis general de los resultados.

## **CAPÍTULO II**

## 2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Pregunta No. 1

¿Sabe cuál es el propósito para el que fue creada la empresa SKAPA?

**Tabla No. 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	21
NO	26	79
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 1**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación de campo demuestra que del 100% de las personas encuestadas, el 79% indican que desconocen los fines que persigue la empresa manufacturera, mientras que un mínimo porcentaje que representa el 21%, afirman conocer los propósitos y razón de ser de la manufacturera. De manera que estos resultados demuestran que no hay una identidad y objetivos del negocio.

## Pregunta No. 2

¿Conoce si la empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Tabla No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	3
NO	32	97
TOTAL	33	100

Gráfico No. 2



Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fuente: Encuestas

### Análisis e Interpretación:

La investigación de campo señala que del 100% de las personas encuestadas, el 97% asevera no tener conocimiento si la empresa opera alineada a un Pla Estratégico, lo que impide a sus colaboradores trabajar en base a una meta específica. Por otra parte apenas el 3% manifiestan que sí conocen acerca del Plan Estratégico establecido por los directivos de la empresa.



### Pregunta No. 3

¿Conoce si la empresa tiene definidas políticas de ventas?

Tabla No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	33
NO	22	67
TOTAL	33	100

Gráfico No. 3



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### Análisis e Interpretación:

La investigación de campo revela que del 100% de las personas encuestadas, el 67% confirma no conocer las políticas de venta para dar lugar a una la comercialización exitosa del producto fabricado, siendo éste aspecto una falta de incentivo para los obreros en su labor cotidiana. Por otra parte el 33% indican que sí conocen acerca de las políticas de venta empleadas por el área comercial de la empresa.

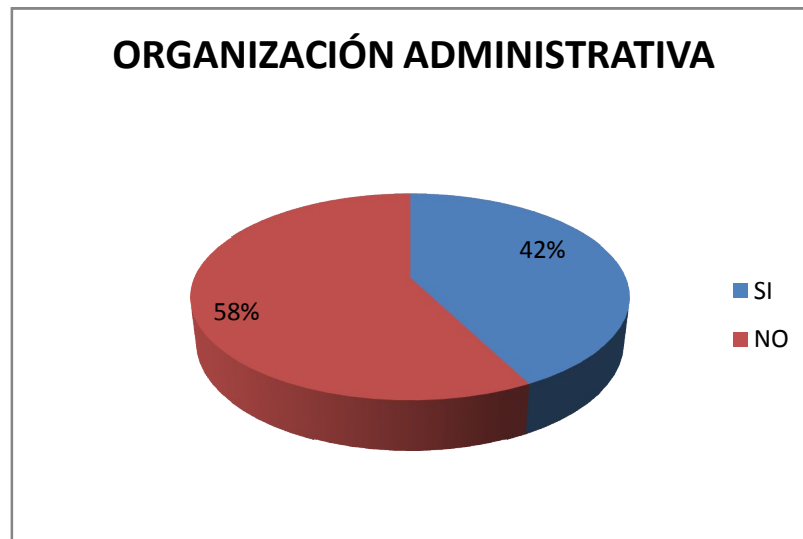
#### Pregunta No. 4

¿Cree que la empresa tiene una buena organización administrativa?

Tabla No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	42
NO	19	58
TOTAL	33	100

Gráfico No. 4



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

#### Análisis e Interpretación:

La investigación de campo demuestra que del 100% de las personas encuestadas, el 58% consideran que la empresa no posee una adecuada organización administrativa para conseguir la eficiencia esperada en cada uno de sus áreas que la componen, motivo por el cual el índice de rendimiento se ve afectado. En tanto que el 42% refiere que la empresa sí cuenta con una estructura administrativa bien organizada de acuerdo a las necesidades de la misma.

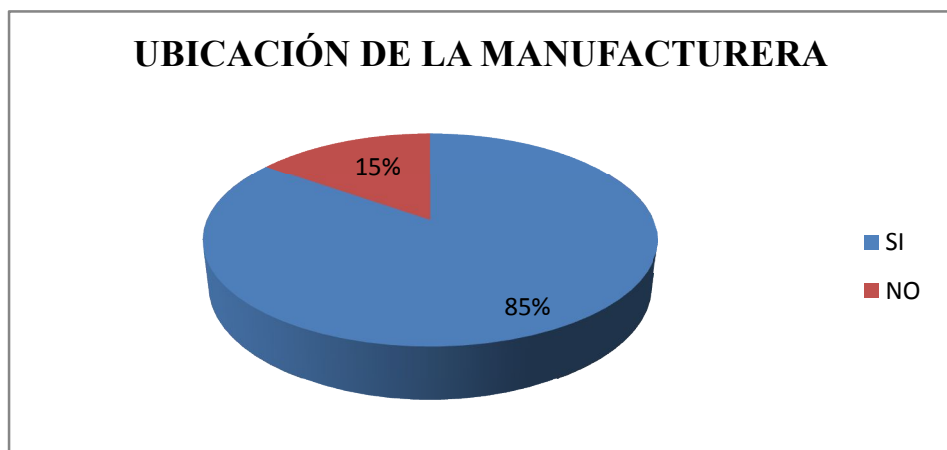
### Pregunta no. 5

¿La ubicación del local es ideal para la actividad comercial?

Tabla No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	85
NO	5	15
TOTAL	33	100

Gráfico No. 5



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### Análisis e Interpretación:

La investigación de campo revela que del 100% de las personas encuestadas, el 85% consideran que la ubicación de la manufacturera está ubicada estratégicamente tanto para la producción, así como para la comercialización del producto. Sin embargo el 15% restante indican que la ubicación de la empresa no es la adecuada para su desarrollo comercial.

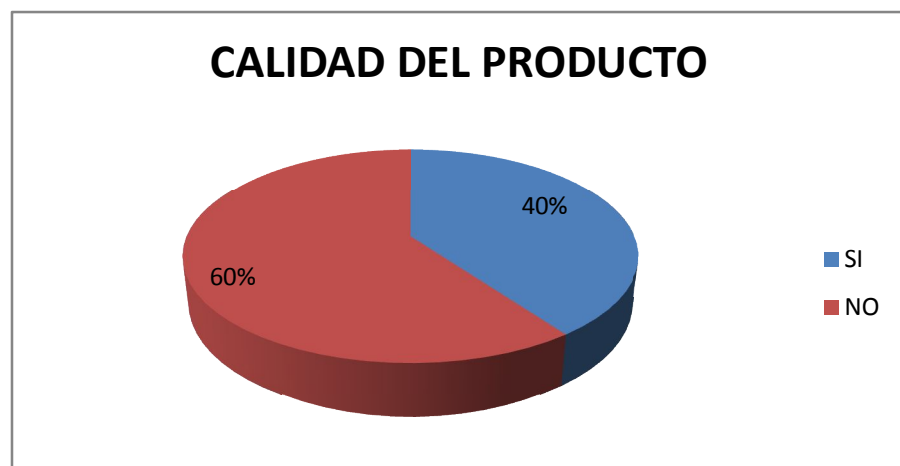
### Pregunta No. 6

¿Considera que los productos que oferta la empresa son de calidad?

**Tabla No. 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	40
NO	21	60
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 6**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación de campo demuestra que del 100% de las personas encuestadas, el 60% concuerdan en que la calidad de las mochilas “SKPA” no es de óptima calidad, ya que existen constantes fallas producidas principalmente por la falta de inversión en tecnología y maquinaria moderna. En tanto que el 40% considera que el producto terminado y enviado para la venta es de buena calidad al ser fabricado con materia prima e insumos resistentes.

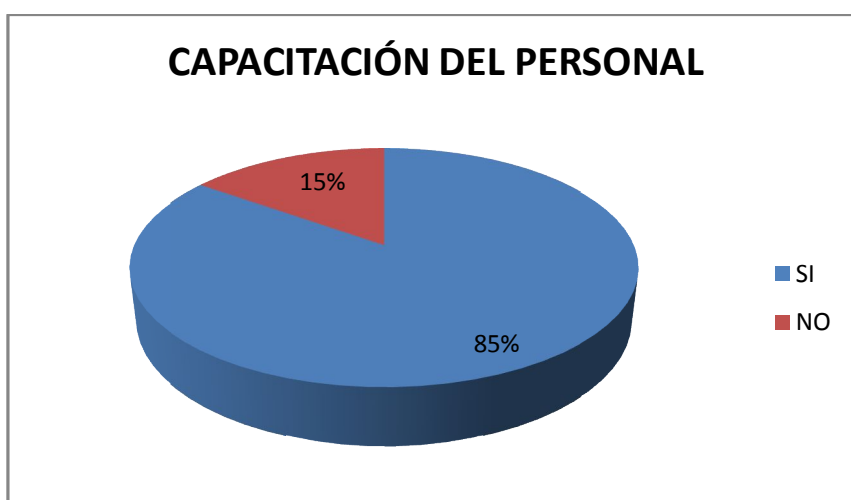
### Pregunta No. 7

¿Es necesario que el personal se capacite para mejorar los productos?

**Tabla No. 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	85
NO	5	15
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 7**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación de campo indica que del 100% de las personas encuestadas, el 85% de expresan que es sumamente necesario participar en cursos y talleres de capacitación que contribuya a mejorar rendimiento que generan en sus labores diarias y por ende maximizar la calidad del producto. Sin embargo, el 15% no considera necesaria la capacitación para mejorar la calidad del producto, sino que éste aspecto depende principalmente de otros factores importantes como la adquisición de maquinaria de punta, mejorar la estructuración de la empresa y motivar al personal de producción.

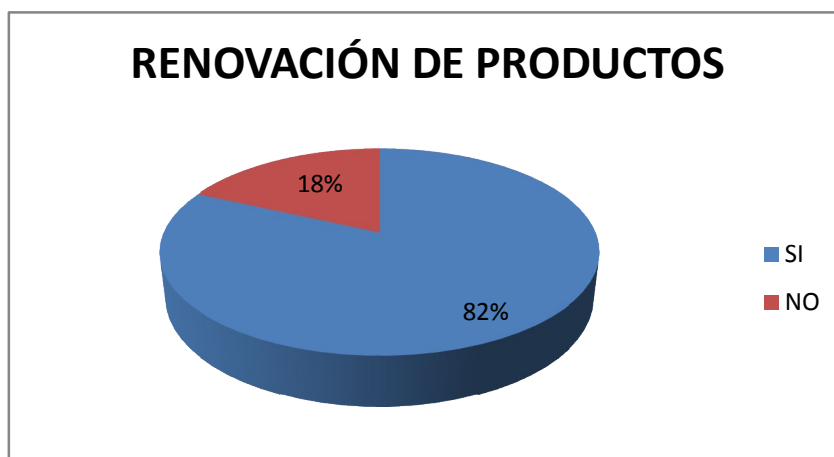
### Pregunta No. 8

¿Conoce si la empresa tiene definidas estrategias de ventas para ampliar la comercialización de sus productos?

**Tabla No. 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	82
NO	6	18
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 8**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e Interpretación:**

El análisis efectuado revela el 82% de los clientes externos no conocen sobre la existencia y aplicación de políticas de venta de la Manufacturera “”, así como dan a conocer que no han sido informados de ninguna manera de lineamientos específicos de comercialización, de manera opinan que es necesario que se seleccionen y determinen estrategias de ventas para ampliar los niveles de comercialización, debido a los niveles de competitividad que hay en el medio. Por otra, parte sólo un 18% de clientes externos afirman realizar sus compras bajo ciertos parámetros de venta.

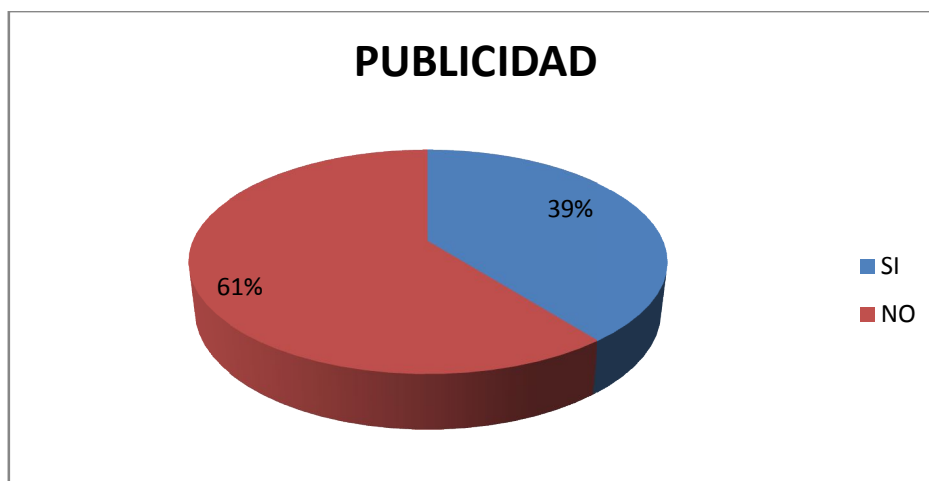
### Pregunta No. 9

¿Considera que es suficiente la publicidad que realiza la empresa para promocionar los productos?

**Tabla No. 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	39
NO	20	61
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 9**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación de campo revela que del 100% de las personas encuestadas, el 61% expresan que la publicidad realizada por la “SKPA” no es suficiente para dar a conocer el producto, ni para posicionarla en el mercado, motivo por el cual la promoción de sus productos es incipiente. En tanto que el 39% aseveran que sí es suficiente la publicidad utilizada por la empresa, ya que no han requerido de la publicidad para lograr la venta de los productos.

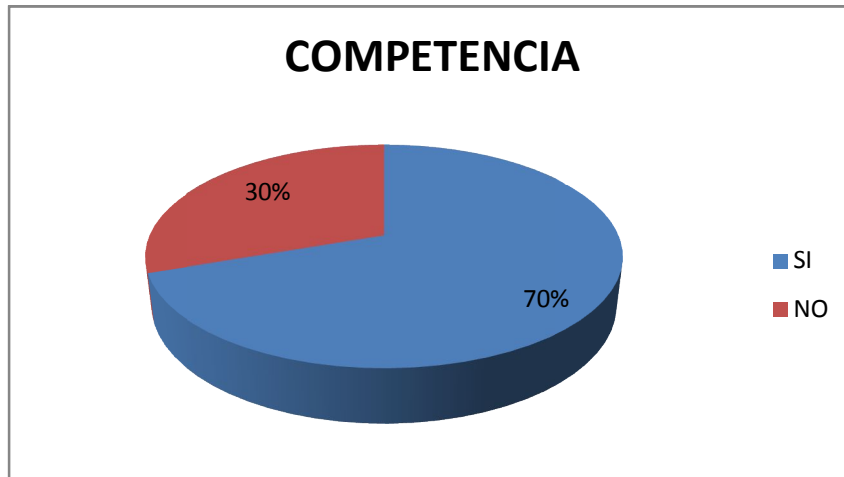
**Pregunta No. 10**

¿Conoce si la empresa tiene fuertes competidores en el mercado local?

**Tabla No. 10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	70
NO	10	30
TOTAL	33	100

**Gráfico No. 10**



**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fuente:** Encuestas

**Análisis e Interpretación:**

La investigación de campo indica que del 100% de las personas encuestadas, el 70% de coinciden en que la empresa manufacturera “SKPA” tiene la presencia y amenaza de fuerte competidores en el mercado, que se encuentran en crecimiento continuo y que podrían llegar a afectar el nivel de ventas de la empresa. En tanto que el 30% de los obreros piensan que la manufacturera no tiene competidores importantes, de manera que la empresa deba tomar acciones con previsivas.



## 2.2 Comprobación de hipótesis

Una vez procesados los datos por los informantes: propietarios, empleados y obtenidos los resultados, a fin de verificar la hipótesis planteada en el presente trabajo, se seleccionaron las preguntas 2 y 8 de la encuesta, que refieren al tema de investigación, con el propósito de probar si realmente la Manufactura”, requiere de un Plan Estratégico para potenciar la comercialización de sus productos.

### 2.2.1 Modelo Lógico

**H1:** La implementación de un Plan Estratégico si potenciará la comercialización de la Empresa SKPA, de la ciudad de Ambato.

**Ho:** La implementación de un Plan Estratégico no potenciará la comercialización de la Empresa SKPAde la ciudad de Ambato.

### 2.2.2 Nivel de Significancia

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

### 2.2.3 Elección de la prueba estadística Ji cuadrado.

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

En donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Datos observados

**E** = Datos esperados

**X<sup>2</sup>**=?

## 2.2.4 Combinación de frecuencias

**Tabla N° 11: Datos Observados**

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	Opción 1 (SI)	Opción 2 (NO)	
Conoce si empresa SKPA tiene definido su Plan Estratégico	1	29	30
Conoce si la empresa SKPA tiene definidas estrategias de venta para ampliar la comercialización de sus productos.	6	24	30
<b>TOTAL</b>	7	53	60

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fuente: Encuestas

**Tabla N° 12: Datos Esperados**

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	Opción 1 (SI)	Opción 2 (NO)	
Conoce si empresa SKPA tiene definido su Plan Estratégico	3.50	26.50	30
Conoce si la empresa SKPA tiene definidas estrategias de venta para ampliar la comercialización de sus productos.	3.50.	26.50	30
<b>TOTAL</b>	7	53	60

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fuente: Encuestas

### 2.2.5 Cálculo del grado de libertad

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

$$\begin{aligned}gl &= (i-1) (j-1) \\gl &= (2-1) (2-1) \\gl &= (1) (1) \\gl &= 1 \\e &= 5\% = 0.05 \\X^2 &= 3.84\end{aligned}$$

Dónde:

gl = Grado de libertad.  
j = Columnas de la tabla  
i = Fila de la tabla

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

### 2.2.6 Cálculo matemático

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

$$Xc^2 = \frac{(1 - 3.5)^2}{3.5} + \frac{(29 - 26.5)^2}{26.5} + \frac{(6 - 3.5)^2}{3.5} + \frac{(24 - 26.5)^2}{26.5}$$

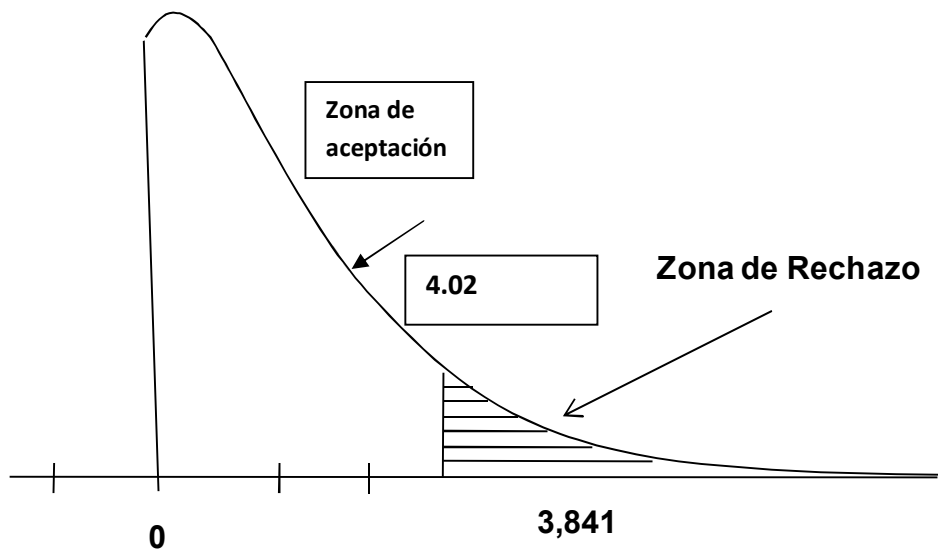
$$Xc^2 = \frac{6.25}{3.5} + \frac{6.25}{26.5} + \frac{6.25}{3.5} + \frac{6.25}{26.5}$$

$$Xc^2 = 1.78 + 0.23 + 1.78 + 0.23$$

$$\mathbf{Xc^2 = 4.02}$$

$$X^2 E > X^2 O = \mathbf{4.02 > 3.84}$$

**Gráfico:01**



**FUENTE:** Encuestas realizadas a clientes manufactura  
**ELABORADO POR:** Katerine Viera/Gloria Cortés

### **2.2.7 Decisión final**

El valor  $4.02 > 3.84$ , de manera que se acepta la hipótesis alterna, es decir el disponer de un Plan Estratégico si ampliará la comercialización de la Empresa SKPA.

## 2.3 Conclusiones

- Un alto porcentaje del personal encuestado clientes internos y externos de la manufacturera “SKPA” desconoce los lineamientos básicos que deben guiar a la empresa como son la misión, visión, objetivos y políticas de ventas utilizadas en la empresa, lo que dificulta el cumplimiento de las metas trazadas para el crecimiento de ésta organización.
- De acuerdo con la información recolectada la Planificación Estratégica es una herramienta importante, útil y necesaria para el crecimiento y estabilidad de toda organización; sin embargo, los encuestados expresan no contar con esta herramienta gerencial técnica que oriente el rumbo del negocio para el corto y mediano plazos.
- La empresa “SKPA”, no tiene definida una estructura administrativa razón por la que las actividades que emprende limita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia dentro de los procesos internos de la empresa y paralelamente con ello la falta de desarrollo y éxito del negocio .
- La manufacturera “SKPA” se encuentra estratégicamente localizada en el sector donde opera, considerándose un aspecto que favorece significativamente para propiciar el desarrollo y éxito de la empresa.
- Con la investigación de campo se concluye que la calidad del producto terminado para la venta de la manufacturera no es óptima, ya que presenta varias falencias atribuidas principalmente a la falta de inversión en tecnología y maquinaria de punta.
- El mayor porcentaje de encuestados coinciden en que es necesaria que se les capacite en forma periódica para que mejoren el nivel de eficiencia en el área de producción y con ello contribuir a mejorar la calidad del producto y el rendimiento económico de la organización.

- La investigación de campo revela que es imprescindible renovar la gama de productos ofertados a su segmento de clientes y realizar publicidad para posicionar y promocionar al producto a mayor escala y con ello hacer frente a la competencia de “SKPA” que se encuentra en continuo crecimiento en el mercado, contrarrestando así la amenaza que podría significar esto para el desarrollo y éxito de la manufactura.

## 2.4 Recomendaciones

- Diseñar un Plan Estratégico para el corto y mediano plazos 2012-2014, como una herramienta gerencial importante que determine el curso de acción y medición del rendimiento como factores esenciales que contribuyan a que la empresa “SKPA” desarrolle un sistema y estilo de gestión que trace el camino del ser al deber ser del negocio.
- Adiestrar y capacitar al personal del área de producción de la manufacturera “SKPA” en los aspectos que componen la Planificación Estratégica de la empresa, para compartir de esta forma la misión, visión, políticas de venta, principios, metas y estrategias a seguir, con miras a alcanzar los resultados trazados en el plan.
- Motivar e incentivar al personal para trabajar en armonía con los intereses organizacionales y personales, optimizando los recursos de la empresa y de esta manera minimizar factores como tiempo, dinero, materiales y esfuerzo laboral; implementando una nueva y mejorada cultura de calidad total.
- Diseñar en forma técnica la estructura organizacional de la empresa a fin de que el todo el personal conozca las líneas de autoridad, coordinación, comunicación y niveles de responsabilidad dentro de cada unidad administrativa y operativa de la empresa.
- Es necesario adquirir tecnología y maquinaria actual, la cual se encuentre alineada con las nuevas tendencias tecnológicas en pos del mejoramiento continuo en el área de producción, la misma que permita optimizar los recursos en términos de costos y por ende incrementar la rentabilidad.
- Implementar una nueva línea de productos diferenciados en el mercado, que provean a los clientes de la calidad, durabilidad y moda esperada,

contribuyendo así con el éxito de la empresa y el beneficio y satisfacción de clientes internos y externos.

- Ofertar al mercado un producto diferenciado a través de diferentes canales de publicidad, en donde previamente se haga un análisis de la oferta de la competencia y se tome en consideración las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, brindando un valor agregado que sea altamente valorado por la demanda, y posicione a la empresa SKPA como una empresa de gran solidez en el mercado.



## **CAPÍTULO III**

# **PROPUESTA**

## **3.1 Título**

Plan Estratégico para potenciar la comercialización de la empresa “SKPA”, de la ciudad de Ambato, de la Provincia de Tungurahua, 2012-2014.

## **3.2 Introducción**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

## **3.3 Justificación**

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

Partiendo de estos referentes, se ha desarrollado el presente proyecto de investigación, ya que la empresa de confección de mochilas “SKPA”, en su conjunto, requiere de una dirección estratégica global a partir de un Plan Estratégico cuyas funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y el potencial comercial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores.

La presente propuesta se justifica porque es indispensable que la empresa tenga un Plan Estratégico a través del cual se marcará el rumbo de acción para el mediano plazo (2011-2014), para la empresa SKPA, lo que facilitará a los propietarios de la empresa contar con una herramienta técnica que oriente las acciones de la empresa para el período planificado y ello corroborará a potenciar la comercialización de la empresa. El plan guiará las actividades, administrativas, comerciales y operativas de la empresa, a través de la selección de estrategias que garanticen la toma de decisiones acertadas y oportunas asegurando de esta manera, niveles de eficiencia y eficacia en la ejecución las actividades y funciones del negocio.

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

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

El Plan Estratégico se convertirá en una herramienta gerencial estratégica y su concreción práctica en un plan de acción que orientará la toma de decisiones en

forma acertada y oportuna. Estas decisiones permitirán emprender las acciones necesarias en atención a la respuesta rápida al cambio.

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

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

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

### **3.4OBJETIVOS**

#### **3.4.1 Objetivo General**

- Potenciar la actividad comercial de la empresa SKPA, a través de la planificación de sus actividades, identificando sus claves de competitividad y definiendo aquellas acciones a poner en marcha que les permitan desarrollar soluciones y servicios diferenciados, con mayor valor añadido, aumentando su representatividad y mejorando su posicionamiento estratégico de manera sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis interno y externo para conocer la situación actual en la que se desenvuelve la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo con las unidades administrativas y operativas que actualmente tiene la empresa.
- Realizar un análisis comparativo con la competencia (cuatro empresas) que ofertan productos similares, tomando como referentes factores comunes para la comercialización.
- Definir el Direccionamiento Estratégico de la empresa “SKPA”, para el mediano plazo (2012-2014).
- Concretar los planes de acción para el mediano plazo (2012-2014), mediante la priorización de los proyectos.
- Diseñar un Mapa Estratégico como medio de difusión de la filosofía de la empresa SKPA para conocimiento de los clientes internos y externos.
- Elaborar un cronograma de actividades para la promoción, difusión, aprobación y ejecución del plan estratégico a ser expuesto a los propietarios y trabajadores de la empresa.

## **3.5 Fundamentación Teórica**

### **Planificación Estratégica**

KOONTZ Y WEIHRICH (1994). La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

## **Análisis de la Situación Actual (ASA)**

REYES (2004). Para mantener a las empresas atentas al cambio del entorno, es necesario renovarlas acorde a sus necesidades y las del mercado, por lo que constantemente se deben revisar, actualizar, fusionar o reemplazar, lo que debe ser un proceso continuo, que se define como Proceso de Gestión de Aplicaciones, el cual está dirigido principalmente a la visión gerencial, ya que ellos son los que se encargarán de implementarlo y controlar su cumplimiento.

### **Macroambiente**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

### **Microambiente**

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

### **Factores críticos de éxito del entorno**

VALDA (2010). Es posible garantizar el éxito de una organización si se consideran las variables más influyentes del entorno en donde vivirá la idea, producto, proyecto y/o servicio empresarial.

Para indagar sobre este interrogante, analizaremos un interesante estudio que expone con el poder de lo simple los Factores Críticos del Éxito que deben seguir de manera personalizada y en equipo las organizaciones, este estudio lo lideró el Doctor John F. Rockart, que publicó un artículo en la revista Harvard Business Review, donde se presenta “un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts)” al que llamaron “Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)“.

Para explicar la metodología FCE definiré se deben tomar en cuenta los pasos a seguir:

### **Paso 1: Elección de la Misión de la Organización.**

La Misión define el modelo de negocio actual de las organizaciones, lo que hace bien, y para lo que fueron creadas.

### **Paso 2: Conformación del Equipo de Análisis.**

Acá se convoca al equipo humano que entrará a ser parte del proceso de análisis para definir los puntos de la metodología FCE.

### **Paso 3: Identificación de las Influencias Dominantes.**

Acá empieza lo emocionante con la metodología FCE, ya que con la exposición de la Misión de la organización, se establecen todos los Factores Externos Positivos y Negativos, así como los Factores Internos Positivos y Negativos que hace parte del entorno de la Organización, entendiendo así, que las Influencias Dominantes son todas aquellas situaciones, leyes, hechos, acciones y todas aquellas cosas que el equipo de análisis consideren que puedan influenciar tanto positiva como negativamente la consecución de la Misión, clasificándolas como Influencias Positivas (+) o Influencias Negativas (-).

### **Estrategias genéricas**

PORTE (2012). Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

### **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.



## **Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

## **Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar estas estrategias radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

### **Nicho de Mercado**

NUNES (2007). Un Nicho de Mercado corresponde a un segmento de mercado constituido por un reducido número de consumidores con características y necesidades homogéneas y fácilmente identificables. Debido a su pequeña dimensión, los nichos de mercado son generalmente despreciados por las grandes empresas, constituyendo, por ello, excelentes oportunidades para las pequeñas empresas, que allí pueden escapar del dominio de las grandes empresas y lograr una posición de liderazgo, a través de una oferta muy específica y adaptada a las características y necesidades de los consumidores que constituyen el nicho.

### **Segmentación de Mercado**

KOTLER (2001). La segmentación de mercados es una parte clave de la estrategia de marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de marketing que permitan satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa.

## **Maniobra Estratégica**

MANSO (2003). Cuando se concreta un acto estratégico, queda lanzada una fuerza con una dirección y una intensidad precalculadas. Esa fuerza es dirigida a un objetivo; el procedimiento, el modo, la forma o el movimiento elegido para que ella avance desde el presente hacia la meta fijada se llama maniobra estratégica.

Este es el elemento más importante que una organización y su líder deben de internalizar, en una organización empresarial los fundadores de la organización con un espíritu de emprendimiento detectan una oportunidad de negocio, y visualizan grandes oportunidades de crecimiento, en algunos casos intuyen el negocio de manera rápida, en otros se guarecen en más análisis como instrumentos financieros y de mercado analizan también los elementos de decisión y generan una organización donde depositan la confianza en algunos elementos para la toma de decisiones a nivel funcional, operativo y de control, y se activa la organización, en algunos casos este tipo de organizaciones crecen acorde con el ciclo económico, con el desarrollo del sector industrial al que pertenecen o de acuerdo al ciclo de vida de sus productos pero lo imprescindible es dejar de lado porque el devenir diario no les permite gobernar el futuro o existe una miopía propia de sus características mercantilistas en el corto plazo o por temor al futuro, lo que ocasiona que muy pocas organizaciones tengan más de 10 o 20 años de gestión o de vida útil.

## **Inteligencia de Mercado**

GINOCCHIO (2009). La inteligencia de mercados es un mecanismo de información y monitoreo estratégico que relaciona variables de marketing utilizando para ello diversas metodologías y herramientas que optimicen la toma de decisiones gerenciales.

Los factores implicados en la Inteligencia de Mercados son:

1. Marketing Estratégico: La inteligencia de mercados inicia su proceso en el planteamiento estratégico del marketing de su empresa, es decir, los

lineamientos estratégicos propuestos según el diagnóstico situacional de su Organización, desde la “Perspectiva Cliente” o función comercial, deben estar concatenados a la Visión que se pretende lograr. Somos conscientes que el entorno empresarial está en constante cambio y sin lugar a dudas se requiere observarlo constante y metódicamente.

2. El Planeamiento Estratégico como metodología de Gestión debe contemplar los objetivos en materia comercial para la Organización. Le sugiero definir su Visión y Misión basadas en las cuatro perspectivas estratégicas del “BalancedScorecard”, porque si bien necesitamos establecer objetivos en marketing esta función no está aislada sino integrada a las demás funciones empresariales, por ejemplo: No se puede lograr “Mejorar la calidad en el servicio al cliente”, mientras no exista una Cultura de Calidad por parte del Personal y la Alta dirección de la empresa, la tecnología necesaria para optimizar las operaciones, los procedimientos adecuados ni los recursos financieros disponibles para el caso. Si se percatan lo que trato de manifestarles es que para establecer metas de Marketing se debe considerar su posibilidad de éxito a partir de la Sinergia Organizacional forjada en la empresa.

### **Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### **Competitividad**

PINEIRO(1993).La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

### **Productividad**

RUIZ (2009). La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

### **Cliente Interno**

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

### **Cliente Externo**

El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta. Compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

## **Outsourcing**

**Subcontratación** se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas. (Reclutamiento, selección, elaboración de publicidad, mantenimiento de redes de telecomunicaciones)

Entre sus ventajas se encuentran:

- Permite concentrarse en actividades básicas para cumplir metas específicas.
- Ahorros en costos.

## **Coaching**

El coaching enseña a conseguir entornos laborales positivos y a que los empleados se sientan valorados y satisfechos en sus puestos de trabajo. Conseguir que los trabajadores se sientan apreciados por la empresa disminuye el absentismo laboral y la fuga de empleados a la competencia.

## **Los Valores Estratégicos**

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

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

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente.

También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

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

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

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

**Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal<sup>2</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos<sup>3</sup>.

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



Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo.<sup>4</sup>

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

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

¿Cómo llegamos a definir el listado de Valores Estratégicos? Seguiremos el principio de trabajo en equipo, la búsqueda de consenso, y una buena manera es utilizar los hallazgos que hicimos durante el Diagnóstico Estratégico, así como emplear la relación anterior de valores a modo de lista de verificación.

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

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

Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos o personas. Estos

---

<sup>4</sup>Morrisey, G. L.: Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.

reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de la organización y, como tales forman la cultura organizacional<sup>5</sup>

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización<sup>6</sup>

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

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

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

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

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

**1. Fuerzas competitivas:** Empresas, productos y mercado.

**2. Fuerzas económicas:** Proveedores, distribuidores, financistas, acreedores, la balanza de pagos, competidores.

---

<sup>5</sup> Denison. 1991

<sup>6</sup>Chiavenato 1989

3. **Fuerzas políticas:** Accionistas, dueños (son propietarios de la empresa pero debemos analizarlos desde el punto de vista político externo), directores, el gobierno, sindicatos, sistema legal.
4. **Fuerzas sociales:** Parte demográfica, clientes empleados, comunidades y grupos de población.
5. **Fuerzas tecnológicas:** Procesos de investigación fuera de la empresa, manejo de patentes, servicio de repuestos, inversión que se está haciendo en tecnología y la disponibilidad de ella.

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

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

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

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

#### a) **Análisis Estratégico FODA**

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

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

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

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

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

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

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

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

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la

sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

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

#### **b) Prioridades estratégicas**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Cuantitativos

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

#### Cualitativos

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

### **c) Impulsos Estratégicos y líneas de acción**

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

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

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

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

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

- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

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

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

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

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

#### **d) Planes de Acción**

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.



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

Importancia

¿Para qué sirve un plan de acción?

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan. Primero tenemos que definir cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales después las vamos a desglosar por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

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

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

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

En el plan estratégico se debe señalar:

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

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

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

#### **e) Evaluación**

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

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la

realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

El Plan Operativo Reprogramado es un documento de gestión, que se origina por el cambio en las prioridades, lineamientos u objetivos del Plan Operativo, producto de las acciones de monitoreo. En este sentido, las conclusiones y recomendaciones de los Informes de Monitoreo y de la Evaluación, sirven de insumo para formular los Planes Operativos Reprogramados y/o los Planes Operativos Anuales.<sup>7</sup>

### **3.6 Procedimiento de Aplicación de la Propuesta**

El procedimiento para la elaboración, desarrollo y aplicación del Plan Estratégico, para la Empresa de Confección de Mochilas SKPA se aplicó de acuerdo con el modelo propuesto en páginas anteriores por Francesc Michavilla. “Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación”, en el que determina las etapas que deben ser analizadas para la elaboración de un Plan Estratégico.

El plan tiene un horizonte de tiempo a mediano plazo, es decir está previsto para el período 2012-2014.

---

<sup>7</sup> Fred R. David. Conceptos de administración estratégica.

### 3.7 Sistema de evaluación de la propuesta



Gráfico No 1: Planificación

### 3.8 Desarrollo

#### EMPRESA DE CONFECCIÓN DE MOCHILAS SKPA PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014

##### 3.8.1 Antecedentes

###### a. Identificación de la empresa

- **Razón Social:** MANUFACTURA " SKPA "
- **Propietario:** Peter Hurtado
- **Dirección:** Av. el Rey y Teligote.

###### b. Reseña histórica

La Empresa Manufactura SKPA, inicia su actividad comercial dirigido por su propietario, mismo que desde el inicio tiene la experticia de confeccionar

mochilas para la población de la localidad. Desde muy joven tuvo inclinación por este tipo de negocio motivado por la influencia familiar, siendo deseo inicial el de crear su propio taller cuyo condicionante fue su situación económica, limitante muy fuerte como para crear su propio negocio con la infraestructura necesaria para el desarrollo de su actividad comercial.

En el año de 1998 el señor Peter Hurtado con espíritu visionario y emprendedor de profesión artesanos crea la empresa MANUFACTURA "SKPA" ubicada en la ciudad de Ambato en la av. el Rey y Teligote. Es una empresa privada que actualmente se dedica a la elaboración de toda clase de productos manufacturados como mochilas, maletas, bolsos y demás artículos relacionados al arte.

Al inicio de sus actividades la materia prima (cueran, cuerosil, la tela revestida de plástico con brillo y demás acabados) fue adquirida en Almacenes Astra de la ciudad de Ambato que en aquella época se consideraban de alta calidad. Posteriormente asoma en el mercado la tela coreana que es de nylon y tela mojada que ofrece mejores características que las anteriores y es utilizada hasta la actualidad, también se utiliza para la confección la tela de lona sencilla y la tela de lona 1200 y demás suministros como llaves, sierres, esponja, argollas, reatas, etc. Todos estos materiales se los adquiere en las ciudades de Ambato, Quito, Cuenca y Guayaquil.

El funcionamiento de su empresa inició sus actividades con un cortador y su dueño, con una máquina industrial marca SINGER, luego de tres años adquirió nuevas máquinas y posteriormente sintió la necesidad de contar con más personal especialmente operativo para la confección de las mochilas que al inicio se lo hacía para niños y jóvenes.

Con el transcurso del tiempo se ha ido desarrollando gracias a la buena calidad de sus productos fueron llegando pedidos de todo el país por sus innovadores modelos y tamaños y duración para atender las necesidades de los niños de kínder hasta personas adultas brindándoles seguridad y

comodidad tanto para el trabajo, estudios como para sus viajes y actividad diaria.

Hoy los productos se vende al por menor y mayor en locales e instituciones teniendo gran demanda en el mercado, situación que preocupa a los propietarios porque sienten la necesidad de administrar el negocio en forma técnica y con conocimientos en el área administrativa y mercadeo, que guie la actividad comercial en forma planificada para cubrir las demandas de personal, tecnología y demás insumos que facilite el trabajo que incremente los estándares de producción, ventas, calidad y rentabilidad.

**c. Base Legal**

La empresa de confecciones de mochilas SKPA, se establece legalmente en la ciudad de Ambato en el año de 1998, con las siguientes características:

RUC: 1802565059001

MIPRO: ACUERDO N°. 321

CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO: N°. 3857

PATENTE MUNICIPAL: REG. 2502-9

**d. Organización**

Para el desarrollo de sus actividades la empresa cuenta con el siguiente personal:

**Área administrativa**

- Gerente
- Contadora
- Secretaria

**Área operativa**

- Cortador
- Bordador
- Estampador
- Cosedoras
- Empacador

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

### Empresa "SKPA"

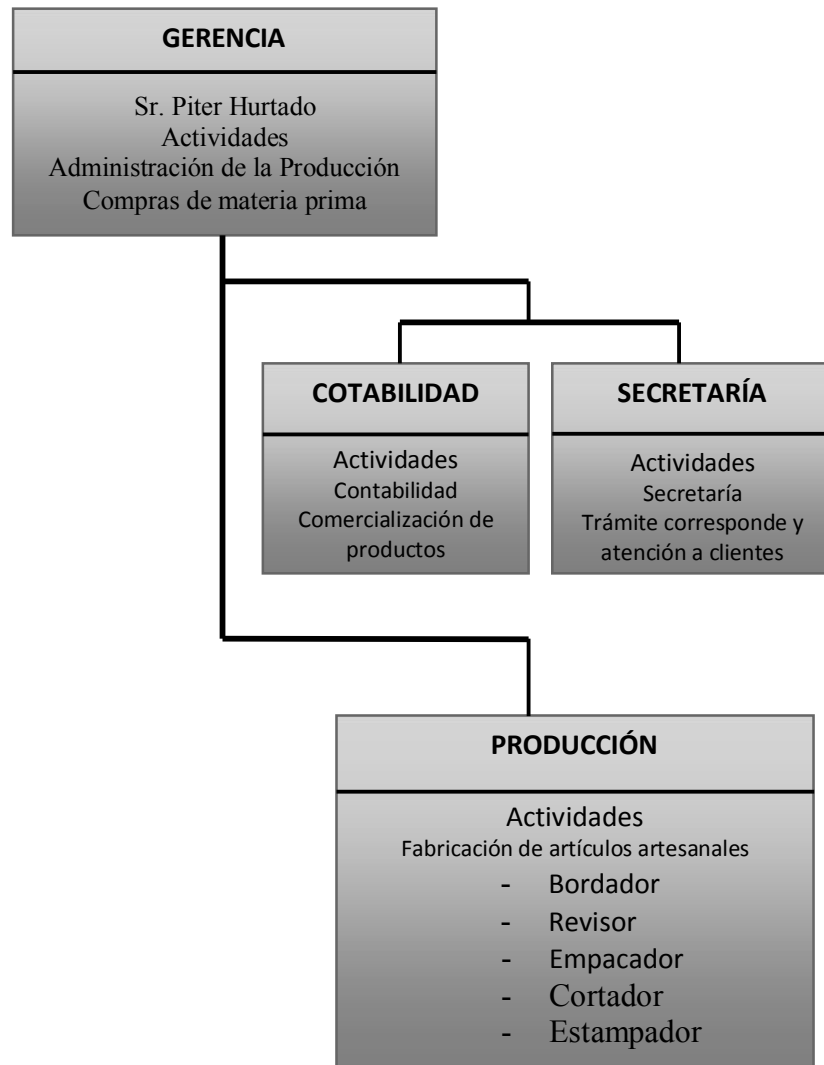


Fig. 1 Organigrama Manufactura " SKPA "

Fuente: Datos Manufactura

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

#### **e. Infraestructura**

La Empresa SKPA, para la confección de la variedad de sus productos cuenta con la siguiente infraestructura:

##### **Maquinaria:**

- costura recta
- Cortadora
- Bordadora
- Oberlok
- Ojaleadora

##### **Vehículos:**

- camioneta
- automóvil

##### **Locales:**

- Almacén
- Planta de producción

#### **f. Personal**

Entre el personal administrativo y operativo suman un total de 9 personas que trabajan para la Empresa SKPA.

#### **g. Capital**

Los activos ascienden a la suma de 150.000,00 dólares americanos, que incluye mercadería, materia prima, vehículos, maquinaria.

### **3.8.2 Direccionamiento estratégico**

El presente trabajo de investigación es de tipo diagnóstico – propositivo, que significa comprender al estudio realizado, como una totalidad, a partir del análisis de la problemática de la empresa de confecciones de mochilas SKPA.



De acuerdo a lo establecido se realizó un análisis situacional de los diferentes problemas y debilidades presentados en las secciones de la empresa, de los cuales se pudo llegar a una conclusión, para así poder presentar una propuesta alternativa de solución a los problemas encontrados y ayudar al desarrollo de la empresa.

Se tuvo presente la realidad en la que se encontró a la empresa, el estudio que se debía realizar de acuerdo al problema planteado, finalizando con una propuesta innovadora, determinada en el Direccionamiento estratégico

En la presente propuesta la gestión estratégica, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia micro empresarial, su visión, misión, principios y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.

### **3.8.3 Filosofía Organizacional**

#### **a. Misión**

“Somos una empresa de comercialización de productos artesanales, ofrecemos a nuestros clientes productos manufacturados: mochilas, maltas, bolsos para niños, jóvenes y adultos nuestra prioridad es brindar a nuestros clientes calidad en nuestros productos y servicios, además de excelentes precios, para así fortalecer la actividad comercial de éstos”.

#### **b. Visión**

“Ser una empresa innovadora y promotora del desarrollo de productos artesanales de nuestra especialidad, que abra nuevos mercados a nivel local y nacional y que brinden los beneficios que requieren y requerirán los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos”.

## **c.Principios y Valores**

### **Principios**

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Atención prioritaria al cliente
- Servicio con calidad y calidez
- Actuamos con integridad
- Aprendizaje continuo
- Innovación al cliente

### **Valores**

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

### **3.8.4 Diagnóstico Estratégico**

Para la determinación del diagnóstico estratégico de la Empresa SKPA, se partió de un análisis crítico, reflexivo y propositivo en las diferentes áreas de su estructura organizacional. Aportaciones valideras e importantes que fueron nutriendo la construcción del Plan a través de la participación activa de los clientes internos y externos de la empresa.

#### **a. Matriz EFI (Análisis Interno)**

En el análisis interno el personal de la Empresa SKPA, una vez que conocieron los significados de fortaleza y debilidad procedieron a determinar de acuerdo con sus criterios los factores positivos y negativos de la empresa, según se pueden observar en los cuadros: 4, 5,6, 7 y 8.

Cuadro N° 4: Perfil de Capacidad Interna PCI-Dirección

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

Fuente: Encuestas/entrevistas  
 Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés  
 Fecha: Marzo 10/2012

Cuadro N° 5: Perfil de Capacidad Interna PCI-Competitiva

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

Fuente: Encuestas/entrevistas  
 Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés  
 Fecha: Marzo 10/2012

Cuadro N° 6: Perfil de Capacidad Interna PCI-Infraestructura

<b>CAPACIDAD INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos técnicos en las áreas comercial y financiera</li> <li>2. Abastecimiento de mercadería</li> <li>3. Local propio</li> <li>4. Maquinaria en buen estado.</li> <li>5. Ubicación céntrica del negocio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de implementación de sistemas técnico-administrativo.</li> <li>2. Limitado sistema de control.</li> <li>3. Falta de instalaciones de un sistema de seguridad</li> <li>4. Limitados ambientes de servicios</li> <li>5. No dispone de parqueaderos para servicio a clientes.</li> </ol>

Fuente: Encuestas/entrevistas  
 Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés  
 Fecha: Marzo 10/2012

Cuadro N° 7: Perfil de Capacidad Interna PCI-Financiera

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

Fuente: Encuestas/entrevistas

Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés

Fecha: Marzo 10/2012

Cuadro N° 8: Perfil de Capacidad Interna PCI-Talento Humano

<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad laboral</li> <li>2. Atención muy buena a clientes.</li> <li>3. Trato cordial a los colaboradores de la empresa.</li> <li>4. Equipo de protección para el trabajo.</li> <li>5. Salarios justos</li> <li>6. Clima laboral saludable</li> <li>7. Horarios de trabajo cómodos</li> <li>8. Respeto a tendencias ideológicas del trabajador.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se definen funciones de los puestos de trabajo.</li> <li>2. Se contrata personal sin experiencia.</li> <li>3. Poca experiencia del personal de ventas.</li> <li>4. No se capacita al personal en áreas específicas.</li> <li>5. Poco personal para la atención al cliente.</li> <li>6. Rotación permanente del personal de ventas.</li> <li>7. Falta de interés de los empleados por su trabajo.</li> <li>8. Falta de personal para actividades administrativas.</li> </ol>

Fuente: Encuestas/entrevistas

Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés

Fecha: Marzo 10/2012

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades por los actores de la empresa señaladas en las matrices del Perfil de Capacidad Interna: Dirección, Competitiva, Infraestructura, Financiera y de Talento Humano, los principales actores procedieron a calificar cada factor con los parámetros alto, medio y bajo, con relación al impacto que éstos tienen para el desarrollo y éxito de la Empresa SKPA, según se observa en la Matrices N°s. 9 y 10.

## b. Matriz EFI

Cuadro N° 9: Matriz Calificación de Impacto-Fortalezas

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

Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés

Equipo calificador: Investigador, propietarios y trabajadores /empresaSKPA

Fecha: Marzo 17/2012

Cuadro N°10: Matriz Calificación de Impacto-Debilidades

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

Elaborado por: Katerine Viera/ Gloria Cortés

Equipo calificador: Investigador, propietarios y trabajadores /empresaSKPA

Fecha: Marzo 17/2012

Una vez calificados los factores del Perfil de Capacidad Interna (Fortalezas y Debilidades) por los principales actores calificadoros se procedió a depurar las matrices, seleccionando aquellos factores que tienen impacto alto en el desarrollo de la empresa, según se puede observar en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11: Matriz de Análisis Interno Depurada (MAI)

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

**Fuente:** Encuestas entrevistas

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Equipo de trabajo:** Investigador, propietarios y trabajadores/empresa SKPA

**Fecha:** Marzo 17/2012.

#### **b. Matriz EFE (Análisis Externo)**

De igual manera que se procedió a identificar los factores del ámbito interno por los principales actores sociales, se llegó a definir los factores externos de mayor relevancia en el ámbito social, económico y legal (por tratarse de una empresa en la que ciertos factores no tienen mayor relevancia) que producen algún impacto en la organización a partir de la identificación de las Oportunidades y Amenazas que en forma directa o indirecta favorecen o afectan al desarrollo de la Empresa SKPA. Según se puede observar en el Cuadro N°12, de la Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM.



Cuadro N°12:Matriz de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM

FACTOR SOCIO-ECONÓMICO-LEGAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos internacionales de libre comercio</li> <li>2. Mercados de países desarrollados en crecimiento</li> <li>3. Revolución tecnológica</li> <li>4. Competencia limitada</li> <li>5. Calidad de productos extranjeros</li> <li>6. Precios altos de la competencia</li> <li>7. Nuevas líneas de productos en el mercado.</li> <li>8. Alta población femenina joven</li> <li>9. Cultura de compra de nuestra población.</li> <li>10. Pocas empresas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas medidas económicas impuestas por el gobierno</li> <li>2. Subida de precios permanente</li> <li>3. Inestabilidad económica del país</li> <li>4. Inestabilidad política</li> <li>5. Fuga de capitales por inseguridad económica.</li> <li>6. Nuevas políticas arancelarias</li> <li>7. Inseguridad social</li> <li>8. Introducción de mercadería clandestina.</li> <li>9. Desempleo</li> <li>10. Erupción del volcán Tungurahua</li> </ol>

**Fuente:** Encuestas entrevistas

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Equipo de trabajo:** Investigador, propietarios y trabajadores/empresaSKPA

**Fecha:** Marzo 17/2012.

Determinados los factores externos (Oportunidades y Amenazas) de mayor relevancia señalados en la matriz anterior por los actores de la empresa, los principales representantes procedieron a calificar cada factor con los parámetros alto, medio y bajo, con relación al impacto que éstos favorecen o afectan el desarrollo y éxito de la empresa, como se puede observar en el cuadro N°.13.

Cuadro N°.13: Calificación de Impacto de Análisis Externo

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

**Fuente:** Encuestas entrevistas

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Equipo de trabajo:** Investigador, propietarios y trabajadores/empresa SKPA

**Fecha:** Marzo 17/2012.

Calificados los factores del Perfil de Capacidad Externa (Oportunidades y Amenazas) por los principales actores se procedió a depurar las matrices, seleccionando aquellos factores que tienen impacto alto en el desarrollo de la empresa, según se puede visualizar en el cuadro N° 14.

Cuadro No 14: Matriz calificación de factores depurada PCE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revolución tecnológica.</li> <li>2. Competencia limitada.</li> <li>3. Precios altos de la competencia.</li> <li>4. Nuevas líneas de productos en el mercado.</li> <li>5. Pocas empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subida de precios permanentes.</li> <li>2. Inestabilidad económica del país.</li> <li>3. Nuevas políticas arancelarias.</li> <li>4. Inseguridad social.</li> <li>5. Desempleo.</li> </ol>



Gráfico No. 2: Características del entorno de una empresa

## ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

Cuadro N° 15: Matriz de rivalidad competitiva

PARÁMETRO PARA EVALUAR								
EMPRESAS	VARIEDAD DE PRODUCTOS	CALIDAD DEL SERVICIO	SERVICIOS AGREGADOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y TECNOLOGÍA	IMAGEN Y PRESTIGIO	ATENCIÓN DÍAS Y HORARIOS	RESULTADOS
Peso	0,05	0,25	0,20	0,15	0,20	0,05	0,10	1
Masetex	0,12	0,80	0,37	0,20	0,40	0,18	0,30	2,37
Jovisport	0,18	0,58	0,33	0,44	0,25	0,18	0,20	2,16
Teresport	0,12	0,70	0,44	0,31	0,28	0,20	0,31	2,36
Maletec	0,14	0,49	0,46	0,40	0,22	0,19	0,32	2,22
Promedio Competitivo	0,14	0,64	0,40	0,34	0,29	0,19	0,28	2,29
SKPA	0,19	0,81	0,65	0,60	0,65	0,15	0,40	3,45

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fecha: Marzo 20/2012

**ANÁLISIS:** En el mercado del cantón Ambato, la empresa SKPA, según los resultados obtenidos se puede determinar que se encuentra mejor posicionada frente

a la competencia en relación con los parámetros determinados para el estudio, ubicándose en segundo lugar, la empresa Masetex, y, en tercer lugar se ubica la empresa Teresport. Los datos cuantitativos que se visualizan en la tabla demuestran que se encuentra liderando el mercado la empresa SKPA. Sin embargo la empresa debe mejorar su imagen y prestigio e innovar los productos a fin de que logre un mejor posicionamiento y permanencia en el mercado.

Cuadro N° 16:Matriz de productos sustitutos

EMPRESAS	PARÁMETRO PARA EVALUAR							RESULTADOS
	VARIEDAD DE PRODUCTOS	CALIDAD DEL SERVICIO	SERVICIOS AGREGADOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y TECNOLOGÍA	IMAGEN Y PRESTIGIO	ATENCIÓN DÍAS Y HORARIOS	
Peso	0,05	0,25	0,20	0,15	0,20	0,05	0,10	1
Maletería Ambato	0,08	0,45	0,34	0,58	0,48	0,13	0,33	2,32
Plásticos Broders	0,13	0,55	0,54	0,60	0,62	0,12	0,32	2,84
Águila Sport	0,09	0,62	0,52	0,51	0,60	0,14	0,23	2,80
Promedio Competitivo	0,10	0,54	0,47	0,56	0,57	0,13	0,29	2,66
SKPA	0,19	0,81	0,65	0,60	0,65	0,15	0,40	3,45

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fecha:** Marzo 20/2012

**ANÁLISIS:** la empresa SKPA, lidera el mercado de la ciudad de Ambato, por su variedad de líneas de producto con modelos exclusivos, las instalaciones y tecnología abastecen el mercado local ofertando productos de calidad, atributos que marcan la diferencia con las otras empresas estudiadas. Es pertinente que se trate de posicionar en la mente de los consumidores la imagen y prestigio de la empresa SKPA, a través de estrategias publicitarias que lleguen a todos los estratos sociales.



Gráfico N° 3: Entorno de la Empresa

## INDICADORES ECONÓMICOS, POLÍTICOS, SOCIALES Y TECNOLÓGICOS

Cuadro N°. 17: Variables económicas

No.	VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDADES DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
01	1. Inflación	> 0.24	M	M	A
02	2. Desempleo	< 1.70	B	B	O
03	3. Petróleo	> 13.20	B	B	O
04	4. PIB	> 5.72	M	M	A
05	5. Salario mínimo vital	> 220.00	B	B	O
06	6- Canasta básica familiar	> \$102.20	M	M	A

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fuente: Revista económica

Fecha: Marzo 20/2012

Cuadro N°. 18:Dimensión política

No.	VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDADES DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
01	Legislación Actual en el Mercado Local	> 0.50	M	M	A
02	Legislación Futura	< 0.30	B	B	O
03	Legislación Internacional	> 1.00	B	B	O
04	Políticas Gubernamentales	> 0.75	M	M	A
05	Financiamiento e Iniciativas	> 0.80	M	M	A
06	Periodo Gubernamental y cambios	> 0.20	M	M	A

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fecha:** Marzo 20/2012

Cuadro N°. 19:Dimensión social y tecnológica

No.	VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDADES DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
01	Tendencias de Estilos de Vida	0.80	B	B	O
02	Demografía	0.30	B	B	O
03	Opinión y actitud del consumidor	0.50	M	M	A
04	Punto de vista de los medios.	0.75	B	B	O
05	Imagen de la Marca, la tecnología y la empresa	1.00	B	B	O
06	Desarrollos Tecnológicos Competidores	0.80	B	B	O
07	Financiamiento para la Investigación	0.50	M	M	A

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fecha:** Marzo 20/2012

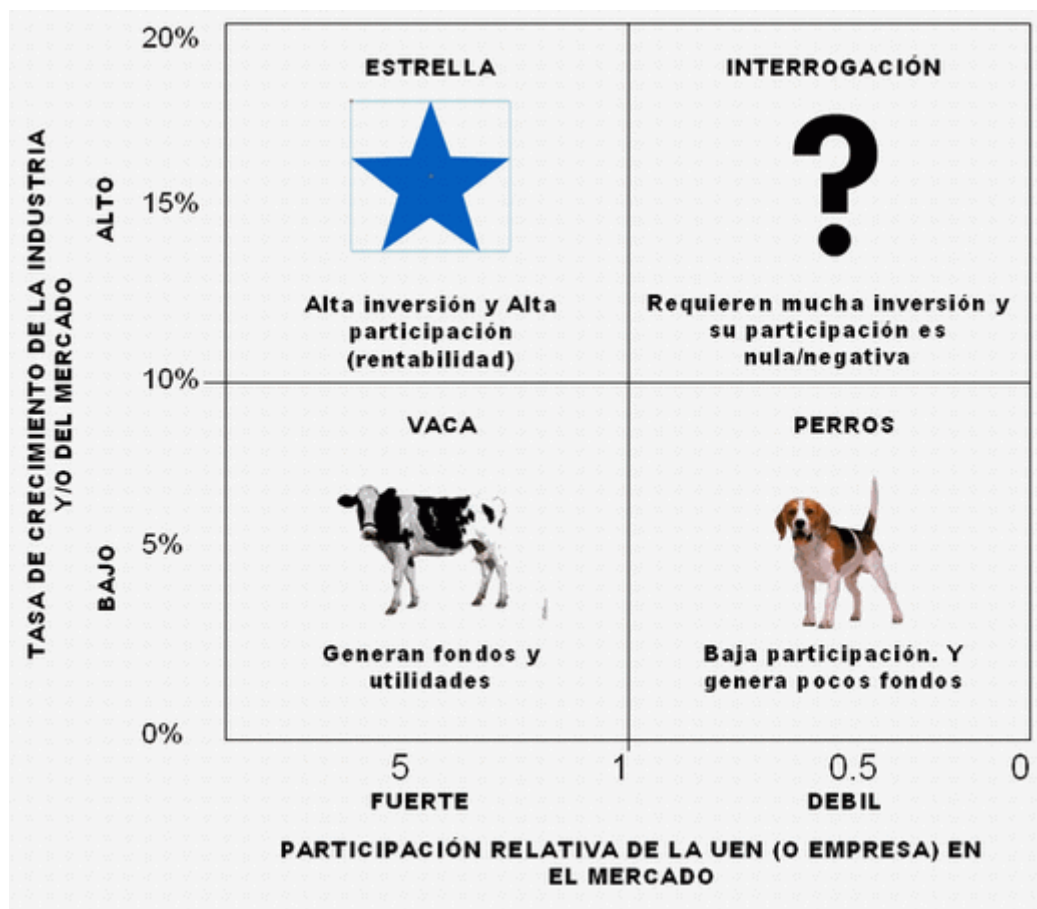


Gráfico No. 4: Análisis de portafolio

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada.

La matriz adopta las siguientes características a efectos de evaluar las inversiones:

- El **eje vertical** determina el ritmo de crecimiento del mercado y, por consiguiente, el nivel de tasa de inversión necesaria para mantener a los productos en el mismo.
- El **eje horizontal** representa el grado de participación de los productos en el mercado y ello acompañado de los recursos esperados originados en dicha participación.

En función de los ejes de la matriz se definen los siguientes tipos de productos:

- **Perro:** Productos con poca participación en el mercado y una baja necesidad de inversión, generalmente son productos orientados a segmentos específicos de clientes.
- **Incógnita:** Productos con poca participación en el mercado aún (el ciclo de vida de estos productos tiende a su transformación en producto estrella) pero con una alta tasa de inversión en vista a lograr una mayor participación del mercado.
- **Estrella:** Productos con alta participación en el mercado y con una alta tasa de inversión (el ciclo de vida de estos productos tiende a su transformación en producto vaca lechera).
- **Vaca lechera:** Productos con alta participación en el mercado y con una baja tasa de inversión, este tipo de producto son los que nos permiten financiar con sus retornos el ciclo de vida de los productos “estrella” y “pregunta”.<sup>8</sup>

### **El análisis FODA**

Concluida la determinación de los factores internos y externos determinados en la matrices anteriores con su respectiva ponderación, el siguiente paso es realizar el análisis FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta

---

<sup>8</sup>kloter, Phillip. 1995. Dirección de marketing



analítica que le permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representó un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresaSKPA y el entorno en el cual ésta compete, de manera que fue analizada en todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa, secciones del negocio etc.

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

La Matriz FODA es ideal para enfrentar los factores internos y externos que fueron descritos por los actores de la empresaSKPA, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

La comparación entre las oportunidades que actualmente tiene la empresa, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implicó un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se utilizaron las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente se desarrollaron estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

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

La matriz FODA: Condujo al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

**La estrategiaFO.** Se basó en el uso de fortalezas internas de la empresa con el

propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La empresa parte de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus productos.

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

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

**La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas de la empresa, aprovechando las oportunidades externas.

**En síntesis el análisis FODA** se enfocó solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Se resaltaron 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.

Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

El Análisis FODA es una herramienta que permitió conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas, según se puede observar en el cuadro N° 20.

Para definir las estrategias resultantes de la confrontación FO, FA, DA y DO, se realizó reuniones con los propietarios de la empresa y principales trabajadores, bajo

la dirección de las 2 investigadoras para formar grupos de trabajo que con nuevas ideas enriquezcan el estudio. Una de las técnicas utilizadas para buscar la apertura de la gente y la generación de ideas fue la tormenta de ideas.

**Cuadro N° 20: Matriz Análisis FODA**

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

**Fuente:** Criterios propietarios e investigadoras

**Elaborado por:** Katerine Viera/Gloria Cortés

**Fecha:** Marzo 24/2012

Concluido este proceso el mismo equipo de trabajo con la orientación de las investigadoras se determinaron los objetivos que la empresaSKPA deberá lograrlos en el corto y mediano plazo. Los objetivos fueron definidos para las líneas de:

### **3.8.5 Objetivos Globales**

#### **a. De crecimiento**

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

#### **b. De rentabilidad**

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

#### **c. De desarrollo comercial**

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

#### **d. De desarrollo Tecnológico**

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

#### **e. De productividad Laboral**

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

#### **f. De Control de Calidad**

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

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

### **3.8.6 Prioridades Estratégicas**

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias definidas muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Bajo esta perspectiva y con el fin de alcanzar los objetivos generales, la visión y misión determinadas para la Empresa SKPA se ha concentrado en tres prioridades estratégicas:

**Alcanzar todo el potencial del negocio:** Una labor comercial “proactiva y diaria”, planificada, con objetivos y planes de acción concretos, y labúsqueda de nuevas formas de comercialización que transformen de forma significativa la presencia de “SKPA” en el entorno como factor clave de éxito.

Propiciar la **innovación y colaboración:** Se aspira a crecer con los clientes y esto tan solo será posible ofreciéndoles las mejores soluciones a sus problemas y de satisfacer constantemente sus necesidades.

**Consolidar la visualización de la imagen y la marca:** Difundiendo el servicio destinado a la acción y fomentar el reconocimiento y posicionamiento de la imagen pública de la empresa.

Durante el proceso de reflexión estratégica se han definidos tres necesidades claves, clasificadas como RETOS, para afrontar el proceso de consolidación y crecimiento de la Empresa SKPA.



Fig. 3: Retos Estratégicos de “SKPA” 2011-2014

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Estas tres prioridades engloban las líneas de acción determinadas en el Cuadro N°. 14 y 15 de las Matrices: Estrategias-Proyectos, Estrategias-Políticas.

### 3.8.7 Líneas de Acción

Cuadro N°21: Matriz de estrategias y proyectos

PROYECTOS ESTRATEGICOS
<b>ESTRATEGIA 1: Determinar las necesidades del mercado</b> - Debemos realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa.
<b>ESTRATEGIA 2: Obtener nuevos clientes fidelizados</b> - Necesitamos elaborar un programa de servicio al cliente
<b>ESTRATEGIA 3: Mantener precios por debajo de la competencia</b> - Debemos realizar un estudio de los precios de productos similares en el mercado
<b>ESTRATEGIA 4: Capacitación permanente del personal</b> - Debemos elaborar un plan de capacitación acorde con las necesidades de la empresa.
<b>ESTRATEGIA 5: Definir políticas de ventas para créditos</b> - Necesitamos realizar un estudio de la situación económica de los clientes

<p><b>ESTRATEGIA 6: Abrir nuevas sucursales</b></p> <p>-Debemos establecer la capacidad de demanda de productos en otros mercados.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 7: Ampliar programa publicitario</b></p> <p>-Necesitamos elaborar un plan publicitario y de promoción de productos</p>
<p><b>ESTRATEGIA 8: Definir la filosofía de la empresa</b></p> <p>-Debemos diseñar el Mapa Estratégico de la Empresa</p>
<p><b>ESTRATEGIA 9: Diversificar las líneas de productos</b></p> <p>-Necesitamos Identificar y establecer contactos con nuevos proveedores</p>
<p><b>ESTRATEGIA 10: Definir estrategias competitivas</b></p> <p>-Debemos aplicar las estrategias competitivas de Porter( 4Ps.)</p>
<p><b>ESTRATEGIA 11: Atención personalizada</b></p> <p>-Necesitamos definir canales efectivos de comunicación con los clientes</p>
<p><b>ESTRATEGIA 12: Promociones y ofertas continuas</b></p> <p>Debemos elaborar un proyecto de costos de productos</p>
<p><b>ESTRATEGIA 13 : Incrementar el capital de trabajo</b></p> <p>-Necesitamos realizar análisis financieros para determinar % de rentabilidad</p>
<p><b>ESTRATEGIA 14: Implementar incentivos para el personal</b></p> <p>-Debemos elaborar un reglamento de estímulos y recompensas por méritos.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 15: Mejorar el Posicionamiento de la empresa en el mercado</b></p> <p>-Necesitamos diseñar un plan de nueva imagen de la empresa.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 16: Importar productos de calidad</b></p> <p>-Debemos establecer un programa de calidad de productos por fabricantes.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 17: Planificar técnicamente el negocio</b></p> <p>-Necesitamos elaborar un Plan Estratégico Integral de la empresa.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 18: Administración técnica del negocio</b></p> <p>-Debemos adquirir un software administrativo-contable con licencia.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 19: Contratación de personal de seguridad</b></p> <p>-Necesitamos determinar las bases para convocar a concurso de seguridad privada.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 20: Ampliar las instalaciones de la empresa</b></p> <p>-Debemos realizar estudios técnicos para la ampliación de ambientes.</p>

Fuente: Criterios propietarios e investigadoras

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

Fecha: Marzo 24/2012



**Cuadro N°. 22: Matriz Estrategias - Políticas**

<b>POLÍTICAS</b>
<p><b>Estrategia 1: Determinar las necesidades del mercado</b></p> <p><b>Política 1:</b> Se realizarán estudios de mercado cada semestre a fin de conocer las demandas y preferencias de los clientes.</p>
<p><b>Estrategia 2: Obtener nuevos clientes fidelizados</b></p> <p><b>Política 2:</b> Se capacitará al personal trimestralmente en atención y servicio al cliente para lograr su fidelización a través de una atención personalizada y eficiente.</p>
<p><b>Estrategia 3: Mantener precios por debajo de la competencia</b></p> <p><b>Política 3:</b> Se solicitarán proformas de varios proveedores para seleccionar entre ellos los que ofrecen mayor ventaja en cuanto a calidad y precios.</p>
<p><b>Estrategia 4: Capacitación permanente del personal</b></p> <p><b>Política 4:</b> Se capacitará en forma permanente al personal en técnicas de manufactura a fin de lograr su crecimiento personal y organizacional.</p>
<p><b>Estrategia 5: Definir políticas de ventas para créditos</b></p> <p><b>Política 5:</b> Se implementará un sistema de créditos a fin de dar facilidades de adquisición de la mercadería a clientes fidelizados.</p>
<p><b>Estrategia 6: Abrir nuevas sucursales</b></p> <p><b>Política 6:</b> Se contratará a un experto en Marketing, a fin de que realice estudios de comercialización de los productos previa a la apertura de nuevos puntos de venta.</p>
<p><b>Estrategia 7: Ampliar programa publicitario</b></p> <p><b>Política 7:</b> Se promocionará el producto en las localidades de la zona centro del país a través de diversos medios publicitarios, a fin de posesionar la imagen y marca de los productos manufactureros.</p>
<p><b>Estrategia 8: Definir la filosofía de la empresa</b></p> <p><b>Política 8:</b> Se colocará el mapa estratégico en los lugares visibles del local/es para conocimiento tanto de clientes internos como externos.</p>
<p><b>Estrategia 9: Diversificar las líneas de productos</b></p> <p><b>Política 9:</b> Se realizarán estudios anuales del entorno a fin de conocer las nuevas demandas de productos para atender satisfactoriamente al cliente.</p>

<p><b>Estrategia 10: Definir estrategias competitivas</b></p> <p><b>Política 1:</b> Se realizarán estudios de competidores que ofertan productos similares para conocer las ventajas competitivas y el grado de posicionamiento en el mercado.</p>
<p><b>Estrategia 11: Atención personalizada</b></p> <p><b>Política 11:</b> Se brindarán charlas semanales al personal de la empresa a fin de crear un ambiente amigable y cálido entre los colaboradores y clientes externos.</p>
<p><b>Estrategia 12: Promociones y ofertas continuas</b></p> <p><b>Política 12:</b> Se evaluarán mensualmente los procesos de productividad para conocer el aprovechamiento óptimo de la materia prima y calidad de los productos que permita entregar a los clientes ofertas promocionales.</p>
<p><b>Estrategia 13 : Incrementar el capital de trabajo</b></p> <p><b>Política 13:</b> Se incrementará el volumen de ventas cada año en un 15% a fin de que se incremente los porcentajes de utilidad hasta el 2014 en un 35%.</p>
<p><b>Estrategia 14:</b> Implementar incentivos para el personal</p> <p><b>Política 14:</b> Se reconocerá el esfuerzo de los trabajadores a través de incentivos económicos, diplomas y placas de reconocimiento al mérito a los trabajadores que trimestralmente hayan demostrado niveles de rendimiento óptimos.</p>
<p><b>Estrategia 15:</b> Mejorar el Posicionamiento de la empresa en el mercado</p> <p><b>Política 15:</b> Se revisará cada año el grado de cumplimiento de los objetivos determinados en el Plan Estratégico con fines de evaluación micro empresarial.</p>
<p><b>Estrategia 16:</b> Confeccionar productos de calidad</p> <p><b>Política 16:</b> Se harán evaluaciones periódicas a los clientes externos que permita conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al producto.</p>
<p><b>Estrategia 17:</b> Planificar técnicamente el negocio</p> <p><b>Política 1:</b> Se realizará una monitoria del Plan Estratégico con fines de reformulación y actualización de objetivos y políticas.</p>
<p><b>Estrategia 18:</b> Administración técnica del negocio</p> <p><b>Política 18:</b> Se evaluará anualmente el funcionamiento de los sistemas informáticos implementados que facilite conocer las bondades u dificultades de su funcionamiento.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 19:</b> Contratación de personal de seguridad.</p> <p><b>Política 19:</b> Se dotará de seguridad a las instalaciones de la empresa a fin de</p>

precautelar la vigilancia y conservación de sus bienes y productos en forma segura.

**Estrategia 20:** Ampliar las instalaciones de la empresa

**Política 1:** Se brindará comodidad para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas según las necesidades de funcionalidad de las instalaciones.

### 3.8.8 Plan de Acción

Cuadro N° 23: Plan de Acción 2012-2014

No.	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESULTADOS ESPERADOS
		INICIAL	FINAL				
1	Elaborar un Plan Estratégico Integral de la empresa (*)	02/01/2012	28/04/2012	Investigadora y Propietarios	Humanos Materiales	20.00	Desarrollar las acciones de la empresa en forma planificada
2	Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa	01/05/2012	28/08/2012	Responsable Mercadeo	Humanos Materiales	1000.00	Target de la empresa definido
3	Elaborar un programa de servicio al cliente	01/05/2012	12/05/2012	Responsable Comercialización	Humanos Materiales	200.00	Programa elaborado
4	Realizar un estudio de los precios de productos similares en el mercado	01/06/2012	27/07/2012	Responsable Mercadeo	Humanos Materiales	500.00	Determinado precios de productos en el mercado
5	Elaborar un plan de capacitación acorde con las necesidades de la empresa.	01/07/2012	09/07/2012	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	100.00	Propender al mejoramiento continuo del personal
6	Establecer la capacidad de demanda de productos en otros mercados.	02/12/2012	29/04/2013	Gerente Propietario	Humanos Materiales	1000.00	Cubrir sectores de mercado con mayor demanda
7	Elaborar un plan publicitario y de promoción de productos	02/03/2012	30/03/2013	Responsable de Imagen Empres.	Humanos Materiales	200.00	Ampliar la imagen corporativa de la empresa a nivel nacional
8	Diseñar el Mapa Estratégico de la Empresa.	02/01/2012	30/12/2012	Técnico de Planificación	Humanos Materiales	50.00	Conocimiento de clientes internos y externos de la filosofía empresarial
9	Identificar y establecer contactos con nuevos proveedores	12/12/2012	30/12/2012	Gerente Propietario	Humanos Materiales	300.00	Innovación de línea de productos
10	Aplicar las estrategias competitivas de Porter( 4Ps.)	03/01/2013	29/02/2013	Responsable de Mercadeo	Humanos Materiales	600.00	Definir estrategias de mercado: plaza ,precio, producto, promoción

(\*) Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

**SUBTOTAL: 4250.00**

**Plan de Acción 2012-2014**

No.	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS
		INICIAL	FINAL				
11	Definir canales efectivos de comunicación con los clientes	10/03/2013	29/12/2013	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	100.00	Clientes informados sobre actividad comercial empresa
12	Realizar un proyecto de costos de productos similares de la competencia	08/04/2013	29/06/2013	Responsable de Comercialización	Humanos Materiales	400.00	Conocimiento de costos de productos de la competencia
13	Realizar análisis financieros para determinar % de rentabilidad anual	20/05/2013	29/12/2013	Gerente Propietario y Contador	Humanos Materiales	20.00	Conocimiento de porcentaje de rentabilidad anuales
14	Elaborar un reglamento de estímulos y recompensas por méritos.	10/06/2013	30/06/2013	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	30.00	Reconocimiento a los méritos del personal de la empresa
15	Diseñar un plan publicitario de nueva imagen de la empresa	01/07/2013	30/07/2013	Responsable de Imagen Empres.	Humanos Materiales	200.00	Conocimiento de la existencia de la empresa a nivel nacional
16	Establecer un programa de calidad de productos por fabricantes	10/10/2013	27/12/2013	Gerente Propietario	Humanos Materiales	100.00	Seleccionar a los mejores fabricantes de productos
17	Realizar un estudio de la situación económica de los clientes	02/03/2014	02/05/2014	Investigadora y Propietarios	Humanos Materiales	20.00	Desarrollar las acciones de la empresa en forma planificada
18	Adquirir un software administrativo-contable con licencia	03/07/2014	29/12/2014	Administrativo y Financiero	Humanos Materiales	**50.00	Eficiencia administrativa en la ejecución de las actividades.
19	Determinar las bases para convocar a concurso de seguridad privada y suscribir contrato con la mejor oferta.	06/08/2014	04/10/2014	Responsable Administrativo	Humanos Materiales	1000.00	Preservar y custodiar los bienes de la empresa.
20	Diseño de planos de ampliación de ambientes para la empresa	03/11/2014	29/12/2014	Director Técnico Construcción	Humanos Materiales		Dotar de comodidad funcional a clientes internos y externos.

(\*) Elaborado (\*\*) Impresión del Plan  
 Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

**TOTAL:6170.00**

### **3.8.9 Mapa estratégico**

Una vez definido el Plan de Acción para el período 2012-2014, y la filosofía de la empresa SKPA, es necesario que se describa de qué forma se tiene la intención de crear valor sostenido para los propietarios. Por tanto, deben potencializarse los activos intangibles de la organización como los mecanismos fundamentales para la creación de ese valor.

Con el objetivo de desarrollar en la PYME un proceso de planeación estratégica más eficiente, concreto y fácil de transmitir, así como de medir; lo cual a su vez le permita alcanzar sus objetivos de una manera más eficiente y rentable, se ha desarrollado el Mapa Estratégico, una poderosa herramienta para alinear a todos los miembros de la empresa hacia los objetivos planteados, a comunicar dichos objetivos, así como lo que se tiene que hacer para alcanzarlos y finalmente para lograr una mayor integración entre los miembros.

El Mapa Estratégico fue elaborado a través de una sesión de trabajo en la que participaron los propietarios del negocio y personal clave en su operación, así como en su dirección y el objetivo fue el establecer conjuntamente y en forma concreta y medible los objetivos para el siguiente año, así como en lo que tendrán que trabajar para alcanzarlos. La elaboración del Mapa Estratégico considera la perspectiva de los clientes (lo que realmente le interesa a los clientes obtener de la empresa); la perspectiva interna (lo que se tiene que hacer internamente para cumplir con la propuesta de valor hacia los clientes) y finalmente la perspectiva de aprendizaje, en los campos que necesitan capacitarse o trabajar tanto en materia de recursos humanos, como de infraestructura.

El Mapa estratégico proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, como se puede observar en el Figura N° 5.

# **EMPRESA SKPA**

## **MAPA ESTRATÉGICO 2012-2014**

### **OBJETIVOS GLOBALES**

Lograr la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Buscará crecer a un ritmo equivalente al 5% anual y se triplique en tres años el porcentaje de crecimiento.

Promover el mejoramiento continuo de la empresa, para hacerla cada vez más ágil y altamente competitiva.

**2012-2014**

Ser una empresa innovadora y promotora del desarrollo de productos artesanales de nuestra especialidad, que abra nuevos mercados a nivel local y nacional y que brinden los beneficios que requieren y requerirán los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

### **MISIÓN**

Somos una empresa de comercialización de productos artesanales, ofrecemos a nuestros clientes productos manufacturados: mochilas, maltas, bolsos para niños, jóvenes y adultos nuestra prioridad es brindar a nuestros clientes calidad en nuestros productos y servicios, además de excelentes precios, para así fortalecer la actividad comercial de éstos”

### **VALORES:**

- . Verdad
- . Honestidad
- . Amabilidad
- . Respeto
- . Ética

### **PRINCIPIOS:**

- . Actuamos con integridad
- . Atención prioritaria al cliente
- . Servicio con calidad y calidez
- . Precios cómodos
- . Trabajo en equipo

Fig. No.5: Mapa Estratégico

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

### 3.8.10 Administración

La administración de la propuesta estará bajo la responsabilidad de los propietarios de la Manufactura "SKPA"

Cuadro N° 24: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL
Propietarios	1000.00
Producción de documentos	50.00
Materiales de escritorio	120.00
SUBTOTAL	1170.00
Imprevistos 10%	117.00
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>1287.00</b>

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

### 3.8.11 Previsión de la evaluación

#### 3.8.11.1 Monitoria Estratégica

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

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



### Índice de Desempeño Esperado

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

### Índice de Desempeño

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

### Índice de Gestión

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

### **Financiamiento**

Para contar con el financiamiento adecuado del Plan Estratégico se lo hará con recursos propios de la Empresa SKPA” para el desarrollo de los proyectos, acciones y operaciones determinados en el Plan de Acción, a fin de potenciar la comercialización de la empresa.

Para la socialización de la propuesta del Plan Estratégico 2012-2014, entre el personal de la Empresa SKPA se ha previsto un cronograma de actividades que será presentado por las investigadoras, como se puede observar en el cuadro N° 25.

3.8.11.2 Cuadro N°.25: Cronograma de Actividades socialización del Plan Estratégico 2012-2014

Nº	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				OCTUBRE...				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del Plan Estratégico Propietarios	■	■																			Katerine Viera Gloria Cortés
2	Aprobación del Plan Estratégico por los propietarios			■																		Propietarios
3	Socialización del Plan a todo el equipo de trabajo				■	■																Katerine Viera Gloria Cortés
4	Asignación de responsabilidades para la ejecución del Plan.						■															Propietarios
5	Contratación de personal para estudios técnicos							■	■													Propietarios
6	Información del Plan al personal técnico contratado										■											Katerine Viera Gloria Cortés
7	Priorización de Proyectos, acciones y operaciones del Plan											■	■	■								Propietario Trabajadores
8	Asignación de presupuesto														■	■	■					Contador
9	Ejecución del Plan Estratégico																		■	■	■	Personal de la empresa
10	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico																		■	■	■	Propietarios

Elaborado por: Katerine Viera/Gloria Cortés

### **3.9 Impacto**

La empresa de “Confección de Mochilas SKPA” al disponer de Un Plan Estratégico cuenta con un instrumento técnico que contribuya a orientar su actividad comercial durante los próximos años.

La planificación es una actividad esencial en toda organización que tiene objetivos de largo plazo. En el caso de la empresa, se ha impulsado de forma participativa la construcción del Plan, con la colaboración de todo el personal, y estrechamente relacionada con la necesidad de instalar una cultura orientada al cliente.

La empresa aspira a que el proceso de planificación permita mejorar su actividad comercial y de negocios, así como la focalización mediante una nítida identificación de las prioridades en función de su impacto en la generación de valor agregado para los clientes y la empresa de compromisos mutuos, a fin de que existan objetivos y metas compartidas.

El impacto de la aplicación del Plan Estratégico para el desarrollo y éxito de la empresa se visualizará en el mediano y largo plazo por el cambio que se observará en los procesos y productos que en forma coordinada y sistemática se irán cumpliendo en función de los objetivos, estrategias y políticas definidas para el horizonte de tiempo determinado.

Los resultados finales obtenidos serán el resultado de la ejecución progresiva el Plan. Implica un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la empresa y que se plantearon como esenciales en la definición de la problemática que dio origen al Plan Estratégico.

Además facilitará implementar la cultura de seguimiento y evaluación permanentes, que incorporen un seguimiento mensual del plan, así como el análisis y evaluación de los proyectos y la retroalimentación necesaria para realizar ajustes continuos que garanticen el éxito de la Empresa SKPA.

## BIBLIOGRAFÍA

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

BAIDABA. Calila y Dimna. 1995. El Marketing en las Pequeñas Empresas. Trad. Antonio ChalitaSefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá.

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

GINOCCHIO Vega.2009.Resumen del libro de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, del autor Stephen Covey.

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

FRED. R. David. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

GOODSTEIN, Leonardo D.2004Planeación Estratégica. Mc Graw- Hill/ Americana editores. Santa Fe de Bogotá- Colombia.

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

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

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

KOTLER, Phillip. 2001. Dirección de Marketing. La edición del milenioEd. PrenticeHall, México.

KLOTTER, Phillip. 1995. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Ed. PrenticeHall. México. Tomo I. y II.

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

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

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

PORTER, Michael. 1990. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Estados Unidos.  
SALLENAVE, Jean-Paul. 1993. Gerencia y planeación estratégica: Grupo Editorial Norma, Bogotá.

SERNA, Humberto. 1990. Planificación y Gestión Estratégica. Teoría-Metodología. Edt. LEGIS EDITORES. Bogotá-Colombia.

STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R. 1996, Administración, 6ª edición, Editorial. Prentice Hall. México D.F.

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

STATON, W.J 1969. Fundamentos de Marketing. Ediciones del Castillo. Madrid.

VALDA, Juan Carlos 2010. PYME, Empresas familiares. Pequeña y Mediana Empresa, Empresas Familiares. Argentina.

INTERNET

[http://www.proasetel.com/P.inas/PLANIFICACIÓN\\_estrategica.htm](http://www.proasetel.com/P.inas/PLANIFICACIÓN_estrategica.htm)

[http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/lsc.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/lsc.pdf)

[es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

[www.josefranciscoruiz.com/.../productividad-y-fidelidad-de-los.html](http://www.josefranciscoruiz.com/.../productividad-y-fidelidad-de-los.html)

BIBLIOTECA VIRTUAL UTA.

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

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

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta

## UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRIGIDO A: Clientes internos y externos.

**La presente encuesta tiene como objetivo conocer sobre la necesidad de formular un Plan Estratégico para el período 2012-2014 que facilite ampliar el nivel de comercialización de la Empresa SKPA.**

✓ *Por favor conteste el cuestionario en forma objetiva y sincera, la información obtenida facilitará que los propietarios del negocio tomen decisiones acertadas relacionadas con su actividad comercial.*

✓ *Evite realizar borrones o tachones*

✓ *Marque con una X una sola respuesta que a su juicio sea la correcta.*

**SI NO**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Sabe cuál es el propósito para el que fue creada la empresa SKPA?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Conoce si la empresa tiene definido un Plan Estratégico?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Conoce si la empresa tiene definidas políticas de ventas?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿La empresa tiene una buena organización administrativa?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿La ubicación del local es ideal para actividad comercial?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Considera que los productos que oferta la empresa son de calidad?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Es necesario que el personal se capacite para mejorar los productos?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Conoce si la empresa tiene definidas estrategias de ventas para ampliar la comercialización de sus productos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. ¿Considera que es suficiente la publicidad que realiza la empresa para promocionar los productos?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Conoce si la empresa tiene fuertes competidores en el mercado local?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Fecha:

**Encuestadoras:** Katerine Viera/Gloria Cortés

## ANEXOS 2: Registro Único de Contribuyentes

**SRI**  
...Je hace bien el país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1802565059001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** VIERA CORTES KATERINE MARITZA

**NOMBRE COMERCIAL:**

<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	NO
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	MICP	<b>NUMERO:</b>	321

---

<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	29/03/1973	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	18/01/2008
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	23/07/1998	<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>	
<b>FEC. RESCISO:</b>	24/08/1998	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE LONA

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: AV. EL REY Número: 5/N Intersección:  
TELGOTE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA FARMACIA EL REY Teléfono: 032822833

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE).

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	0

**SRI**  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
REGIONAL CENTRO

**FRIMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: LVNR51066 Lugar de emisión: AMBATO BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 09/01/2012 14:41:38

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**

### ANEXO 3: Patente Municipal

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**  
**MUNICIPALIDAD DE AMBATO**  
REGISTRO DE ARTESANOS

VALOR **ESTD 2.000** N° 0000114  
Señor(a).  
**VIERA CORTES KATERINE MARITZA** CIU.- 240683  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad a la documentación que adjunta, me permito comunicar a Usted que la oficina de Rentas Municipales ha procedido a registrar su negocio de CONFECCIONES EN CUERO Y OTROS

**RAZON SOCIAL :** MANUFACTURAS SKPA

**A PARTIR DE :** 16/10/2009 **REGISTRO N°** 2502-9

**UBICADO EN :** AVDA EL REY Y TELIGOTE

**Como ARTESANO CALIFICADO según :** CALIFICACION MIPRO-CRT-006 INS-M.L. 12 ENERO/2012

Debo recordarle que debe presentar en la Sección Rentas del Departamento Financiero la documentación necesaria para actualizar los datos de su Artesanía.

De producirse la venta, liquidación, quiebra y/u otro motivo similar de su Actividad; deberá comunicar de este particular por escrito a la Dirección Financiera para disponer la eliminación de su nombre de los catastros y registros correspondientes, así como en el caso de incrementar su negocio con artículos que no son de su producción, es de su obligación realizar la Declaración, caso contrario se considerará en el Catastro de Comerciantes para el cobro respectivo de impuestos con capitales presuntivos y más recargos de Ley.

**ACTUALIZAR :** 11-ENERO -2014

Atentamente,  
  
DIRECTOR FINANCIERO

Elaborado por: GGMF2004

16-ENE-12 01:47 PM PAGINA NRO. 1



**ANEXO 4: Certificado de la Cámara de Comercio de Ambato**



## ANEXO 5: Calificación Artesanal

CIP

  
**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad*  
No. 3 2 1

**LOS DELEGADOS DE LOS MINISTERIOS DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD Y DE ECONOMÍA Y FINANZAS**

**CONSIDERANDO:**

Que en sesión de 30 de 06 del 2005, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, aprobó el informe técnico-económico No. 127 de 21 de 03 del 2005 y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por el inciso final del Art. 13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial N° 446 de 29 de mayo de 1986, y el Acuerdo Interministerial No. 283, de 22 de septiembre de 1994,

**ACUERDAN:**

**Artículo Único.-** Conceder los beneficios vigentes del Art. 9 de la Ley de Fomento Artesanal, a VIERA CORTES KATERINE MARITZA con Cédula de Ciudadanía N° 180256605-9, quien ejerce personalmente la actividad de CONFECCIONES EN CUERO, en el taller de su propiedad, denominado MANUFACTURAS SKPA, ubicado en el inmueble N° de la calle AV. EL REY Y TELIGOTE, parroquia HUACHILORETO, provincia TUNGURAHUA, cantón AMBATO

**COMUNÍQUESE.-**

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, 21 JUN. 2005

  
ECON WASHINGTON VACA  
DELEGADO DEL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

  
WILSON TORRES  
DELEGADO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

  
SECRETARÍA

**ANEXOS 6: Fotografía Empresa SKPA**







**ANEXO 7: Productos que oferta**



















## ANEXO 8: Estados de Situación Financiera “SKPA”

### BALANCE INICIAL EMPRESA DE MOCHILAS “SKPA”

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>66245,00</b>
Caja	1145,00	
Bancos	24900,00	
Inventarios	40200,00	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>285443,50</b>
Edificios	200.000,00	
Útiles Oficina	90,00	
Maquinaria	80599,00	
Muebles y Enseres	2354,50	
Equipo de Computo	2720,00	
(-) Depreciación	-320,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>351688,50</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>15284,55</b>
Proveedores	15284,55	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>336403,95</b>
Capital Social	336403,95	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>351688,50</b>

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

### EMPRESA " SKPA "

	MAY-JUN	JUL - AGOSTO
VENTAS	<b>138000,00</b>	<b>138500,00</b>
<b><u>(-) Costo de Producción</u></b>	<b>84067,00</b>	<b>84292,00</b>
Costo de Fabricación	84067,00	84292,00
Materia Prima	48400,00	48500,00
Sueldos de Produc	35300,00	35424,00
Servicios Básicos	<u>367,00</u>	<u>368,00</u>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>8010,00</b>	<b>8155,00</b>
<b><u>Gastos Administrativos y ventas</u></b>	<b>7720,00</b>	<b>7865,00</b>
Sueldo y Salario Adm.	6120,00	6228,00
Sueldo y Salario Vta.	1356,00	1392,00
Servicios Básicos	<u>244,00</u>	<u>245,00</u>
<b><u>Otros Gastos</u></b>	<b><u>290,00</u></b>	<b><u>290,00</u></b>
<b>(=) UTILIDAD</b>	<b>45923,00</b>	<b>46053</b>
(-) Participación Trabajadores (15%)	<u>6888,45</u>	<u>6907,95</u>
<b>(=) UTILIDAD NETA DE EJERCICIO</b>	<b><u><u>39034,55</u></u></b>	<b><u><u>39145,05</u></u></b>

**EMPRESA "SKPA"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**1º. De Enero al 31 de Diciembre 2011**

**INGRESOS**

**INGRESOS OPERACIONALES**

COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	\$-----	
MENOS: DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$-----	\$ _____

**MÁS INGRESOS NO OPERACIONALES**

ARRENDAMIENTO	\$-----	
UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	\$-----	\$ _____

**TOTAL DE INGRESOS NETOS**

**COSTO DE VENTA**

INVENTARIO INICIAL	\$-----	
MÁS: COMPRAS	\$-----	
MENOS. INVNTARIO FINAL	\$-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$ _____

<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$ _____</b>
---------------------------------	--	-----------------

**GASTOS**

**GASTOS OPER. DE ADMINISTRACIÓN**

PERSONAL	\$-----	
SERVICIOS	\$-----	
LEGALES	\$-----	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$-----	
DEPRECIACIONES	\$-----	
DIVERSOS	\$-----	\$ _____

**OPERACIONALES DE VENTAS**

PERSONAL	\$-----	
DIVERSOS	\$-----	\$ _____

**GASTOS NO OPRACIONALES**

FINANCIEROS	\$-----	\$ _____
-------------	---------	----------

<b>TOTAL DE GASTOS D ADM.Y VENTAS</b>		<b>\$ _____</b>
---------------------------------------	--	-----------------

<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUT Y RESERVAS</b>		<b>\$ _____</b>
---	--	-----------------

MENOS IMPUESTO SOBRE LA RENTA 12%		\$ _____
-----------------------------------	--	----------

<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>		<b>\$ _____</b>
-------------------------	--	-----------------

MENOS RESERVAS		\$ _____
----------------	--	----------

RESERVA LEGAL 10%UTILIDAD LÍQUIDA	\$-----	
-----------------------------------	---------	--

<b>RESULTADO DEL PERÍODO</b>		<b>\$ _____</b>
------------------------------	--	-----------------