

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTION
EMPRESARIAL E INFORMATICA



TEMA

**LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE
CONFECCION DE ROPA COYOTE PRORRAEZ CIA. LTDA.
DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2011 – 2015.**

AUTORAS

**ALVAREZ BONILLA MARY JANETH
CAMACHO RUIZ MARITA LIDUNCA**

**“TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACION
FINANCIERA”**

Guaranda – Bolívar – Ecuador

2011

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Graduación lo dedico a Dios en primera instancia porque está presente iluminando mi mente y mi sendero, a mi querida madre, e hijos quienes con su infinito amor y sacrificio, me condujeron por el camino del conocimiento, el sendero de justicia y libertad; y, con mi esfuerzo he logrado alcanzar mi meta

Janeth

El presente Trabajo de Graduación lo dedico ante todo a mi Dios quien es mi escudo y fortaleza, a mi madre por sus consejos, apoyo y sobre todo ser mi guía, a mi amado esposo quien con su amor, paciencia y ternura me ha apoyado en cada momento, y a mis bellos hijos quienes han sido el mayor pedestal en mi vida los cuales me inspiran a seguir adelante cada día y poder alcanzar mis objetivos.

Marita

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecemos a DIOS, el ser supremo quien nos permite que cada día tengamos una razón para vivir y seguir adelante.

A nuestros padres quienes fueron los que nos dieron las primeras enseñanzas para poder ser personas correctas, y de buenos principios.

A la Universidad Estatal de Bolívar por habernos dado la oportunidad de ingresar a estudiar en la modalidad semipresencial en la matriz y poder culminar nuestra carrera.

Al Lic. Enrique García Alarcón por haber aceptado a realizar este Trabajo de Graduación bajo su dirección, por su apoyo y confianza en este proyecto, su capacidad para guiar nuestras ideas ya que ha sido un aporte invaluable en el desarrollo de la misma, a través de sus conocimientos, paciencia y experiencia nos permitió obtener resultados esperados para poder culminar nuestra carrera.

Al Ing. Arturo Rojas e Ing. Wilter Camacho, quienes fueron nuestros pares académicos, los que colaboraron con ideas propias para poder presentar a la perfección este proyecto.

A todas las personas que de alguna manera pusieron un granito de arena en esta trayectoria que hoy estamos a punto de culminar con éxito.

Janeth

Marita

CERTIFICACION DEL DIRECTOR DE TESIS

Lic. Enrique García Alarcón, en calidad de Director del Trabajo de Graduación:

CERTIFICA:

Que el Trabajo de Graduación para optar por el título de Licenciadas en Administración Financiera, cuyo Tema es: **LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CONFECCION DE ROPA COYOTE PRORRAEZ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2011 – 2015**; elaborado por Mary Janeth Álvarez Bonilla y Marita Lidunca Camacho Ruiz; ha sido revisada y está en condiciones de ser entregada para continuar con los procesos legales que así lo dispone la Universidad Estatal de Bolívar.

Lic. Enrique García Alarcón.

DIRECTOR

AUTORIA

Las ideas, criterios y propuestas expuestas en el presente informe del Trabajo de Graduación, en opción a obtener el título de Licenciadas en Administración Financiera en la Universidad Estatal de Bolívar, son de nuestra exclusiva responsabilidad como suscriptores.

.....
Mary Janeth Álvarez Bonilla

.....
Marita Lidunca Camacho Ruiz

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TABLA DE CONTENIDOS.....	V
LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS	VII
LISTA DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL.....	IX
INTRODUCCION.....	XIII
CAPITULO I.....	1
1. TEMA.....	2
2. ANTECEDENTES.....	3
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. OBJETIVOS.....	9
6. MARCO TEÓRICO.....	10
6.1 TEORIA REFERENCIAL.....	10
6.2 TEORIA CONCEPTUAL.....	11
6.3 TEORIA CIENTIFICA.....	15
6.3.1. QUE ES UN PLAN.....	15
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
LA ESTRATEGIA.....	18
TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	18
ENFOQUES ESTRATÉGICOS.....	20
PROCESO ESTRATÉGICO.....	21
ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	22
ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	23
ANÁLISIS FODA.....	27
6.3.2 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	33
FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD.....	33
NIVELES DE COMPETITIVIDAD.....	34

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.....	36
COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD	46
PROCESO DE MARKETING	47
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING	48
7. HIPÓTESIS.....	51
8. VARIABLES.....	51
9. METODOLOGÍA.....	52
9.1. MÉTODOS.....	52
9.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
9.4 UNIVERSO Y MUESTRA.....	54
9.5 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	56
CAPITULO II.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
2.1 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	58
2.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:.....	67
2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
CAPITULO III	71
PROPUESTA	71
3.1. TÍTULO	72
3.2. INTRODUCCIÓN	73
3.3. JUSTIFICACIÓN.....	74
3.4. OBJETIVOS.....	75
3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	78
3.6 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.	96
3.7 RESULTADOS ESPERADOS.	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS.....	99

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

CUADRO 1

Existencia del Plan Estratégico58

CUADRO 2

Adecuada Gestión Económica - Financiera60

CUADRO 3

Desarrollo del Plan Operativo Anual.....61

CUADRO 4

Toma de decisiones de la Alta Gerencia.....62

CUADRO 5

Estrategias Competitivas de la Empresa63

CUADRO 6

Desarrollo Personal y Laboral.....64

CUADRO 7

Imagen Corporativa de la Empresa.....65

CUADRO 8

Cumplimiento de Normas de Calidad.....66

LISTA DE ANEXOS

Encuesta a Empleados, Obreros y Clientes.....	100
Fotos.....	101
Mapa Político de la Provincia de Pichincha.....	102
Mapa Político del Distrito Metropolitano de Quito.....	103

RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

El presente Trabajo de Graduación, previo a la obtención del Título de Licenciadas en Administración Financiera, reviste de mucha importancia, puesto que trata de la **LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CONFECCION DE ROPA COYOTE PRORRAEZ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2011 – 2015**, Planificación que seguras estamos va a contribuir en el mejoramiento de la Competitividad de la Empresa en un mundo Globalizado,

Iniciamos el Trabajo de Investigación con el Planteamiento del Problema, Objetivos, Hipótesis, Variables, determinando los instrumentos para la recolección de datos los cual fueron tabulados, procesados y analizados por el método de razones y proporciones llegando a establecer Conclusiones y Recomendaciones, el Marco Teórico está sustentado por una sólida Teoría Científica misma que fue estructurada en base a la desconstrucción y construcción del Tema planteado.

El problema se diagnosticó a través de un análisis situacional, información que recibimos de las personas involucradas, mismo que nos permitió evidenciar que la Competitividad de la Empresa no es de lo más afectiva.

Para la elaboración del documento se ha tomado como referencia las encuestas realizadas a los Empleados, Obreros y Clientes.

La comprobación de la Hipótesis lo realizamos de manera cuantitativa, para lo cual utilizamos el método del Chi Cuadrado para lo cual nos planteamos una hipótesis nula y una alternativa, como resultado se obtuvo que el valor de la hipótesis nula es mayor por tanto se rechaza esta hipótesis y se acepta la hipótesis alterna.

Para el cuestionario, las preguntas se plantearon tomando en cuenta las Variables Independiente y la Dependiente, y fueron producto de la Operacionalización de las

mismas; para la obtención de respuestas claras fue preciso aplicar una prueba piloto para determinar si la terminología era entendida o no por los encuestados.

El apoyo bibliográfico versa en temas relacionados con La Planificación Estratégica en las Empresas Modernas, sus objetivos, importancia, en los procesos de Mejoramiento de la Competitividad, presentamos una visión de la empresa respecto a los servicios que ella brinda. Finalmente se realiza una Propuesta como un aporte para dar solución al Problema planteado.

Los métodos usados en el Trabajo de Graduación fueron: el Histórico - Lógico, Dialectico y Empírico: los Tipos de Investigación fueron el Bibliográfico, Investigación Descriptiva, Exploratoria y Causal; así también se utilizaron las técnicas para la recolección de datos: La Entrevista y La Encuesta.

Como consecuencia de este diagnóstico situacional, realizamos una Propuesta, sustentado en un Plan Estratégico para mejorar la Competitividad de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.

EXECUTIVE SUMMARY IN ENGLISH

The present work of graduation, prior to obtaining the Title of Licensed in Financial Management, is of great importance, because it's the planning strategic for THE COMPANY OF TAILORING OF CLOTHES COYOTE PRORRAEZ CIA LTDA. THE CITY OF QUITO 2011-2015 PERIOD, Planning secure we are going to contribute to the improvement of the Company's Competitiveness in a Globalized world.

Started the research work with the Approach of the Problem, Objectives, Hypotheses, Variables, identifying the instruments for data collection which were tabulated, processed and analyzed by the method of reason and proportions coming to Conclusions and Recommendations the Theoretical Framework is supported by a solid scientific theory itself which was structured on the basis of the deconstruction and construction of the Raised issue.

The problem is diagnosed through a situational analysis, information we receive from the people involved, same it allowed us to demonstrate that the Competitiveness of the Company is not more affective.

Surveys of Employees, Workers and customers have taken as a reference for the preparation of the document.

Verification of the Hypothesis did we undertake in a quantitative manner, for which the Chi Square method we use for which we consider a null hypothesis and an alternative, as result was obtained that the value of the null hypothesis is greater therefore rejects this hypothesis and accepting the alternative hypothesis.

To the questionnaire, questions were raised, taking into account the independent Variables and the dependent, and were the Operationalization of the same product; to obtain clear answers, it was necessary to implement a pilot test to determine if the terminology was understood or not by respondents.

Bibliographic support versa on topics related to The Strategic Planning in Modern Enterprises, its objectives, importance, in the process of Improvement of Competitiveness, we present a vision of the company with respect to the services she provides. A proposal as a contribution is finally made to solve the Problem.

The methods used in the Graduation Work were: the historical - logical, dialectical and empirical: the Types of Research were the Bibliographic, Research Descriptive, Exploratory and Causal; so the techniques were also used for data collection: the Interview and the Survey.

As a result of this Situational diagnosis, we made a Proposal, supported by a Strategic Plan to improve the Competitiveness of the clothing firm of Clothing Coyote Prorraez co. Ltd., of the city of Quito.

INTRODUCCION

La presente Investigación se redacta con carácter de Trabajo de Graduación de fin de carrera, para la obtención por parte de quienes suscribimos del título de Licenciadas en Administración Financiera, y según la apertura brinda por el Gerente de la Empresa, que ha encargado la redacción de la “Planificación Estratégica de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda”.

Es iniciativa del Gerente aprovechar la creciente demanda de prendas de vestir casual y deportiva. Para tal fin dispone de una planta industrial que va en crecimiento situado en un lugar estratégico del Distrito Metropolitano de la ciudad se Quito.

En los documentos que se presentan a continuación, se recogen todos los datos y características que han sido obtenidos como resultado de la investigación desarrollada en los correspondientes procesos, y que permiten marcar las líneas directrices para la materialización de la Propuesta.

En la redacción y cálculos realizados se tendrán en cuenta las disposiciones, reglamentos y preceptos contenidos en reglamento vigente para la elaboración del Trabajo de Graduación aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, prestando especial atención en valores éticos.

Asimismo, se pretende proyectar una industria moderna, basada en la elevada calidad de los productos elaborados, que trate de reproducir de manera controlada y mecanizada los sistemas de producción tradicionales. La eficiencia en los procesos administrativos en los centros de producción y consumo son la base para la proyección y crecimiento continuo de los componentes empresariales. En ello se enmarca muy fielmente la planificación de todas las actividades llevadas de una forma democrática y consensuada, en donde se aproveche eficazmente todos los recursos disponibles.

El objetivo en sí del presente trabajo de investigación es mejorar la Planificación Estratégica para lograr una excelente competitividad de la empresa; en consecuencia

partiremos de un conocimiento general de la Empresa, en su aspecto administrativo y de los procesos productivos, para luego penetrarnos más en la fundamentación teórica de lo que es la historia, evolución, importancia y elementos de la Planificación, así como lo que significa ser un Gerente con herramienta de Planificación Estratégica. Luego se dará un enfoque al aspecto metodológico en donde se incluye el tipo de investigación, fases de estudio, procedimientos generales, población, instrumentos de recolección de datos los mismos que permitirán determinar la validez y confiabilidad del presente trabajo.

Los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos (encuesta) aplicadas a clientes, empleados y obreros, fueron tabulados y graficados para posteriormente ser analizados e interpretados aplicando el método de razones y proporciones, proceso que permitió llegar a conclusiones y recomendaciones, las mismas que dieron una orientación general del problema a dilucidarse.

CAPITULO I

1. TEMA

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE CONFECCION DE ROPA COYOTE PRORRAEZ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2011 – 2015.

2. ANTECEDENTES.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión , Misión, Valores etc., elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

El Plan Estratégico es el proceso por el cual se programa el futuro de las organizaciones, se precisan la filosofía, políticas, objetivos, y metas; además se propone estrategias para la obtención de esas metas.

Este Plan, enfatiza estrategias y acciones dirigidas a lograr la visión que se propone: un futuro basado en emprendimiento, trabajo en equipo, honestidad, lealtad, respeto, compromiso, seriedad, excelencia e innovación.

En este documento vamos a revisar los marcos normativos y políticos de los últimos años que más directamente afectan a las empresas; como nuestra organización está inmersa en el sistema empresarial ecuatoriano, es necesario resaltar los elementos que justifican la incorporación de las técnicas de la Planificación Estratégica.

Se podrá constatar que las recomendaciones que se plantean para la mejora del funcionamiento de las empresas, se han ido convirtiendo en progresivas y sucesivas imposiciones normativas para obligar a cada empresa a realizar sus Planes Estratégicos, como específicamente sucede en el caso de las empresas ecuatorianas.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesará el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía donde desea desarrollarse personal y laboralmente.

Con relación a algunos de estos antecedentes, en 1994 empiezan a desarrollarse en las empresas ecuatorianas los Planes Estratégicos Institucionales (Revista Gestión 2008), que culminarían, desde entonces, con la falta de Planificación Corporativa de la Empresas.

Por otro lado, el apareamiento de los Controles de Calidad en las Empresas ha ido obligando a que miremos como una estrategia de competitividad la Planificación Estratégica. La calidad en el Plan Estratégico, se establece que cada Empresa debería introducir en su Plan Estratégico los mecanismos adecuados para garantizar el nivel satisfactorio de calidad en los procesos administrativos, económicos, de investigación y de la gestión, reflejándose los puntos fuertes y débiles de las actividades antes indicadas.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la Planeación Estratégica se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La Planeación Estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este Trabajo de Investigación, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de Planeación Estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin

ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Desde la perspectiva más general, la globalización económica, la competitividad y los fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cómo la Planificación Estratégica permite mejorar la Competitividad de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda.?

4. JUSTIFICACIÓN.

Este Trabajo de Investigación es necesario para fundamentar la teoría de la Planificación Estratégica que está orientado a proyectar la misión, visión, políticas y estrategias que le permitan a la empresa competir en el mundo actual.

La importancia se fundamenta en los desafíos permanentes de las Empresas deben afrontar ante los continuos cambios que demanda la competencia. Por esta razón es necesario que las instituciones practiquen la cultura de la Planificación Estratégica.

La novedad esta en el soporte de la investigación: descriptiva, documental y bibliográfica, la primera permitirá establecer cómo se encuentra actualmente Confecciones de ropa Prorraez Cía. Ltda., respecto a su nivel de Planificación y Ventas; y, la segunda ayudará a desarrollar el Marco Teórico.

El propósito de esta investigación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración Financiera, es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todos los directivos y personal de la empresa a cualquier nivel debería conocer.

Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la Planeación Estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

La investigación es factible puesto que las autoridades de la Empresa están empeñadas en desarrollar en la Empresa un Plan Estratégico que les permita ser más competitivos por lo expuesto nos van a dar las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo.

El perfil profesional de la carrera por la que hemos optado nos permite tener los conocimientos necesarios para ejecutar esta Investigación, radicando en esta fortaleza la pertinencia.

Profesionalmente pondremos de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para futuras investigaciones.

La originalidad radica en el planteamiento del mismo por parte de las investigadoras que vamos a llevar adelante, puesto que no hay otro trabajo aplicado a esta empresa.

Nos planteamos tres puntos de vista en el desarrollo de la investigación:

Práctico, ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla como se hará en el capítulo tercero de esta investigación, contribuirá a resolverlo.

Teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías (en nuestro caso se analizan tres cuerpos teóricos dentro de las ciencias administrativas: Modelo de Gerencia Estratégica, Modelos de Gerencia Estratégica de Marketing y Modelos de Gerencia Competitiva, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Metodológico, esta investigación está generando la aplicación de métodos de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia Estratégica en particular y de las Ciencias Administrativas en general.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General.

Determinar el modelo de Planificación Estratégica que permita la Competitividad de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., mediante la aplicación de instrumentos investigativos, que permita el mejoramiento de los Servicios.

5.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar el tipo de Planificación que aplica la Empresa.
- ✓ Determinar el modelo de Planificación Estratégica que se requiere en la empresa para mejorar la Competitividad.
- ✓ Elaborar la Propuesta de Planificación Estratégica.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 TEORIA REFERENCIAL.

La Empresa de Confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., con RUC. 1790766705001, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia del Pichincha con su almacén y fábrica ubicados en las calles José María Alemán y José Alavarez – Sector Solanda y Malimpia Oe 4-316 y Apuela – Sector Santa Rita, respectivamente, inicia sus actividades el en un inicio se dedico a la fabricación de prendas de vestir como: pantalones, chompas, camisas, uniformes y ropa en general para damas y caballeros en tela jean, contando con la participación de 10 personas entre empleados y obreros, pero gracias a la demanda de la ropa confeccionada, la empresa ha ido creciendo.

Del personal que labora en la empresa es altamente calificado, en su mayoría el personal administrativo tiene título universitario, mientras que las y los obreros tienen cursos de capacitación otorgados por el SECAP, además que la empresa continuamente está actualizando los equipos y maquinas, obligando a que se capacite continuamente al personal.

En la actualidad a mas de las actividades antes descritas se dedica al servicio de Maquila, Bordado y Lavandería. El servicio de maquila y lavandería se lo hace a empresas que fabrican ropa jean, mientras que el bordado a todos quienes soliciten el servicio.

La comercialización al por mayor lo realiza en la ciudad de Quito, en menor escala con clientes de las provincias aledañas.

6.2 TEORIA CONCEPTUAL.

Glosario de Términos:

Administrar.- Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos.

Calidad.- La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Competencia.- Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí.

Competitividad.- Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente.

Consumidor.- Individuo que hace uso final de los bienes y servicios que produce la economía de un país para la satisfacción de sus necesidades.

Control.- Es el mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones.

Demanda.- Un deseo se convierte en demanda cuando está respaldado por el poder adquisitivo. Por demanda se conoce al deseo de adquisición de un bien o servicio. Por lo general, se admite que la demanda depende del precio del bien.

Desarrollo y Subdesarrollo- Peter Drucker¹⁰ afirma que no existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología y los recursos

disponibles y potenciales, frente a países que no lo saben. En otras palabras, existen países administrados y países subadministrados. La misma situación ocurre con las organizaciones: existen algunas excelentes y existen otras precariamente administradas, todo es una cuestión de talento administrativo.

Desarrollo.- Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Diseño Situacional.- concepto según el cual no hay una única y óptima manera de diseñar una organización.

Eficacia.- Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.

Eficiencia.- Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado en relación con los recursos utilizados, el análisis del trabajo y del estudio de los tiempos y movimientos buscaba la mejor manera para ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del operario.

Empresa Competitiva.- Compañía que se encuentra en condiciones de permanecer en el mercado, apoyada en el precio y la calidad que ofrece, lo que le permite tener compradores.

Estrategia.- conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Imagen.- Idea mental que el comprador se forma sobre un producto.

Necesidad.- Estado de privación del individuo, algo que nos hace falta.

Las normas.- son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Los procedimientos.- son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos.- son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Negocios.- Compra y venta de bienes y servicios con afán de lucro

Oferta.- Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio determinado.

Plan operacional.- plan a corto plazo (menos de un año) que se refiere a la programación de operaciones internas o procesos.

Plan.- Programa de acción para la implantación de una empresa

Planeación Estratégica.- Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Planificación Estratégica.- Tipo básico de planificación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

Planificación y análisis organizacional.- Estudio de los objetivos, entornos y activos humanos, físicos y financieros de un negocio para determinar el diseño mas efectivo para utilizar las ideas y el poder generados por la autoridad ultima de la empresa a fin de cumplir con sus objetivos establecidos.

Proceso.- conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido para el cliente o usuario.

Programa.- Serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito

Rentabilidad.- Diferencia entre la tasa de rendimiento del capital invertido y la tasa de interés que se paga por el uso de ese capital. Es el resultado de una operación financiera que reporta un saldo positivo cuando los ingresos son superiores a la suma de los gastos realizados; la tasa de rentabilidad o rendimiento puede expresarse como un porcentaje o como una relación entre las ganancias obtenidas y el total de los gastos, considerados ya las amortizaciones sobre inversiones.

Segmentación del mercado.- Fragmentación del mercado en grupos homogéneos según determinado criterio (geográfico, económico, sociológico, etc) de forma que resulte interesante para la empresa aplicar en cada uno de ellos una estrategia comercial distinta.

Valores: responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, las empresas creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás

6.3 TEORIA CIENTIFICA.

6.3.1. QUE ES UN PLAN

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado, donde se describe la trayectoria operacional de una empresa o negocio con una proyección de objetivos y metas. Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado

“No desarrolle planes y luego busque capacidades; por el contrario construya capacidades y luego estimule el desarrollo de planes para explotarlos.”¹

PLANIFICACIÓN

Es un proceso en el cual está orientado al establecimiento de las metas y en especificar las acciones que se deben desarrollar para conseguirlas, optando por las diversas posibilidades que incluye el conjunto de acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos previstos de manera más eficiente y eficaz posible.

Planificar abarca definir los objetivos, establecer estrategias para alcanzar las metas propuestas, preparar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. También se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará).²

¿POR QUÉ SE DEBE HACER PLANES?

La planificación proporciona dirección, disminuye las respuestas del cambio, reduce al mínimo el desperdicio y la superabundancia y establece normas que facilitan el control.

¹ KOCH, Richard, Lo Fundamental de la Estrategia Pág. 56

² ROBBINS Stephen, DECENZO David, Fundamentos de Administración Pág. 80

ESQUEMA DE RAZONES PARA PLANIFICAR

DEBIDO A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

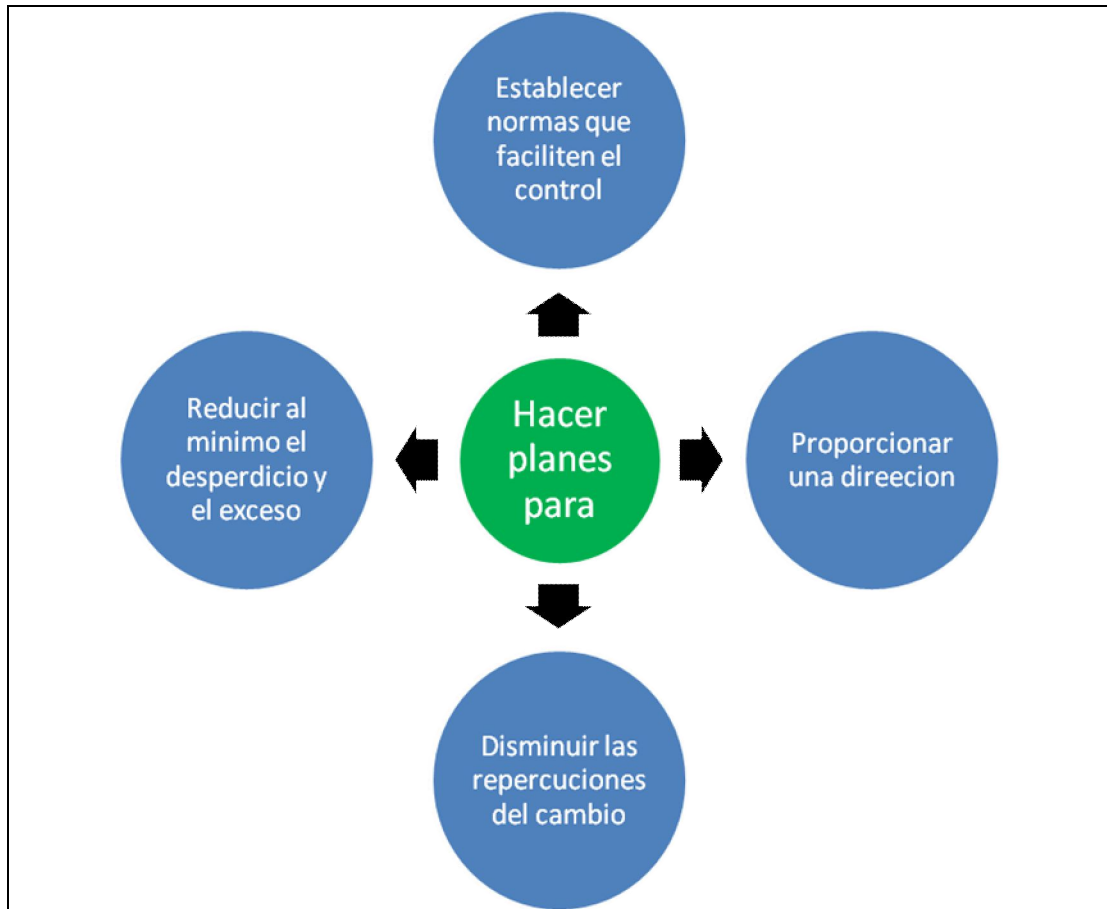


Fig. 1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Muchas empresas operan sin planes formales, En las empresas nuevas, los directivos están a veces tan ocupados que no tienen tiempo para planear, en las empresas o negocio pequeños, muchos directivos piensan que solo las grandes organizaciones necesitan de

planes formales, en las empresas maduras muchos directivos aseguran que han obtenido buenos resultados sin una planeación formal.

La Planeación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias del negocio. La planeación animará a los administradores

para que piensen sistemáticamente en lo que ha sucedido, está sucediendo y podría suceder. Obliga a afinar sus objetivos y políticas.

“El proceso de crear y mantener una congruencia estrategia entre las metas y la capacidad de una organización y sus oportunidades de marketing, con la determinación de metas básicas a mediano, y largo plazo, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos”³

PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁴

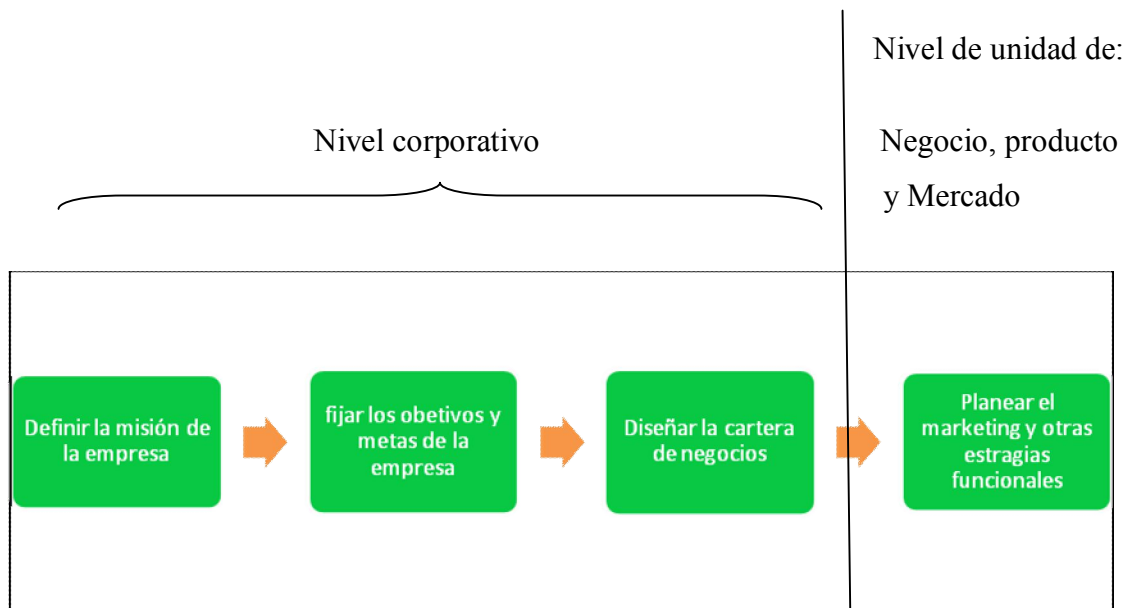


Fig. N° 2

³ KOTHELR Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing Pág. 43, 44

⁴ KOTHELR Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing Pág. 45

LA ESTRATEGIA

Pensar estratégicamente puede ser imprescindible para superar las adversidades a sabiendas de que el adversario está intentando lo mismo con uno, Todos ponemos el pensamiento estratégico tanto en el trabajo como en la casa. Y aun más todavía la gente de negocios y las empresas tienen que utilizar estrategias competitivas para desarrollarse y sobrevivir.

La estrategia es un método de pensamiento para ordenar y asignar cursos de acción para conducir las fuerzas de la organización hacia un objetivo determinado dentro de un plazo, con la finalidad de diseñar e implementar procesos más efectivos para lograr una posición privilegiada del negocio.⁵

IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA EN EL NEGOCIO

Una organización debe definir claramente los negocios en los que actúan ya que esta perspectiva es esencial. La planificación estratégica es una tarea básica de los administradores que consiste en determinar fines del negocio, sus objetivos y la forma de alcanzarlos, todo esto dentro de una visión a largo plazo.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos dirigentes o propietarios del negocio. Las estrategias se orientan al futuro y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

1.- Estrategia competitiva.- Si hay gran competencia en el lugar en que nos movemos estaremos obligados a crear estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlos del producto de un competidor

⁵ CLERI Carlos, Libro de las Pymes

específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante.⁶

2.- Estrategias de segmentación de mercado.- Se define para determinar el mercado al que está dirigido el producto se puede construir las estrategias. Se puede ampliar a un mercado nuevo, centrarnos en un mercado con gran potencial.

3.- Estrategia del Producto.- Para incentivar la fidelidad, se puede estudiar usos alternativos del producto, buscar formas más eficientes de ofertar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad.

4.- Estrategia de precio.- Un factor importante a considerar es si se fijan precios inferiores o superiores que la competencia; Las dos estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que tener en cuenta si los precios serán fijos o temporales. Y finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento en el mercado.

5.- Estrategias de penetración, distribución y cobertura.- Hay que determinar en qué sector deben redoblar los esfuerzos. La cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos.

6.- Estrategias de comunicación.- Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Este tipo de estrategias deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Hay que considerar si se realizara mayor promoción en la temporada de ventas altas, si se utilizarán promociones especiales en la época de ventas bajas.

7.- Estrategias de gastos.- Detallan la distribución del presupuesto del plan de marketing- En muchos casos es difícil incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos necesarios.

⁶ MASLOW, Necesidades Estratégica, Pág. 31

8.- Estrategias de investigación y desarrollo.- Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un esquema disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas organizaciones se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos constantes de ventas.

9.- La Estrategia de Crecimiento.- “Si piensa ser más grande es mejor, entonces pensar una estrategia de crecimiento”. Esta estrategia que sirve a la organización para tratar de elevar la cantidad de operaciones; puede adoptar la forma de un aumento de ingresos por concepto de ventas, o de la participación en el mercado.

ENFOQUES ESTRATÉGICOS

En estrategia hablamos de dos enfoques básicos correlacionados entre sí:

1.- Estrategia Corporativa.- Se considera a la empresa como un todo, determinado las áreas de negocios en que participará, se encarga de las decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr riesgos de cometer errores, marcan como puntos centrales la evaluación interna como: misión, segmentación de mercado, estrategia, integración y determinación de puntos fuertes y débiles.

2.- Estrategia de negocios.- Se refiere a un negocio determinando y en la forma que se compite. Tiene que ver con la relación producto / mercado. Establece el modo en que se crean las ventajas competitivas sostenibles y se posiciona en el mercado. Define el negocio tal como es actualmente y como debería ser en el futuro, considerando las oportunidades y las amenazas que influyen sobre el negocio.

PASOS ESTRATÉGICOS⁷

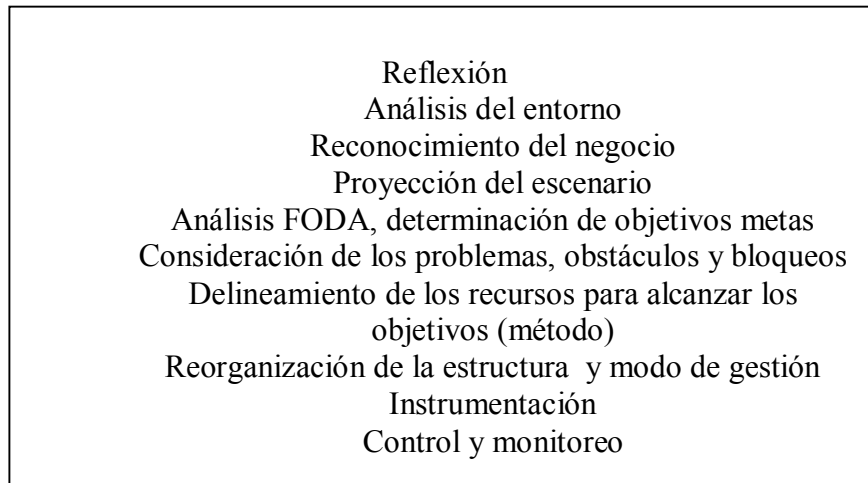


Fig. N° 5

PROCESO ESTRATÉGICO

Es realizar un análisis que penetre hasta el fondo del problema con la aplicación del pensamiento estratégico y sistemático. Keniche Ohmae advierte que el pensador estratégico llega a dividir el todo para descubrir el significado de los componentes y luego ensamblarlos para observar la dinámica de sus relaciones.

- **Visión**

La visión resume los valores y las aspiraciones de un negocio o empresa y del mercado hacia el futuro que responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”. Es una percepción posible, deseable del futuro del Centro Comercial Popular.

- **Misión**

La misión es la razón de ser de una empresa, es decir transmitir los valores y prioridades esenciales del negocio en conjunto, expresándonos como una manera de actuar, debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? esto obliga a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales que distinguen de un negocio de otros similares.

⁷ CLERI Carlos, El Libro de las Pymes Pág. 102

- **Análisis FODA**

El análisis **FODA** ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener perspectivas de la situación actual del negocio que funciona como base para tener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos planteados.

La fortaleza y debilidades son variables internas a la organización, son actividades que si pueden controlar y es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son variable externas y por lo que general resulta difícil tener el control y esto podría beneficiar o perjudicar a la organización.

- **Fortalezas.-** Son todas las capacidades con las que cuenta un negocio como: las habilidades, tecnología, conocimiento, experiencia, actividades que se desarrollan eficazmente, las cuales representan una posición aspirada frente a la competencia⁸.
- **Oportunidades.-** Son aquellos factores que resulta positivos en donde se puede sacar provecho del entorno en el actúa el negocio logrando una ventaja competitiva.
- **Debilidades.-** Son todos los factores que provocan entrar en una posición no favorable frente a la competencia, es decir se carece de varios recursos como: poca experiencia, no se posee habilidades, actividades que no se desarrollan para mejorar la posición del negocio.
- **Amenazas.-** Son factores que se encuentran más allá del control de un negocio, son situaciones que provienen del entorno que lo rodea que se refieren a los acontecimientos, económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez diagnosticada la competencia y sus causa fundamentales, es posible identificar los puntos fuertes y débiles en relación del entorno en la que se actúa. Con la estrategia competitiva se emprenderá acciones ofensivas y defensivas para establecer una posición

⁸ FRED David, Administración Estratégica Pág. 11,12

defendible y así afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas con el fin de mejorar una posición de privilegio.

En términos generales, se contará con varias formas o métodos para hacerlo:

- Posicionar al negocio de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa en contra de la competencia.
- Influir en el equilibrio con tácticas estratégicas, mejorando la posición relativa del negocio.
- Explotar el cambio de los factores. Tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el al seleccionar una estrategia adecuada.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. Michael Porte propone tres estrategias genéricas para crear posiciones defensivas a largo plazo para tomar ventaja sobre los competidores y disminuir las fuerzas competitivas que impactan al negocio.

1.- Liderazgo global en costos.- En esta estrategia se requiere de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente al grado de lograr encomias de escala, control de costos y gastos indirectos, así como de la reducción de los costos de desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad. Al tener una posición de costos bajos, se logrará que el negocio obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector aunque la competencia sea intensa.

2.-Diferenciación.- La segunda estrategia genérica consiste en crear un producto algo que es percibido como único, esta estrategia crea lealtad con los clientes, aumenta las utilidades y produce menor sensibilidad al precio ya que los compradores carecen de alternativas comparables y estará mejor posicionado frente a los sustitutos que los de la competencia. La diferenciación permite prescindir de la posición de costos bajos y

puede tomar varias formas: imagen de marca, tecnología, diseño, servicio al cliente, distribución, etc.

3.-Enfoque o concentración.- Consiste atender muy bien a un grupo de compradores, segmento de líneas de productos o mercado geográfico. Como resultado, se alcanza la diversificación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta procurando ante todo en dar un servicio excelente o al bajar los costos.

Las estrategias genéricas son atractivas por la estructura organizacional, sistema de recompensas, cultura corporativa y estilo de liderazgo necesarios para hacer exitosa una estrategia a costa de liderazgo en costos globales⁹

Para poder crear una ventaja competitiva, se deben respetar los pasos en el establecimiento de una plataforma de estrategias, para implementarlas bien se requieren de varios procedimientos de control y habilidades. Además hay contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. La ventaja competitiva se debe formular tomando en cuenta toda la organización si se requiere alcanzar el éxito. En el cuadro anexo se incluye algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMUNMENTE	NECESIDADES COMUNES ORGANIZACIONALES
Liderazgo en costos globales	<p>Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</p> <p>Habilidades de ingeniería de procesos</p> <p>Supervisión metódica de mano de obra</p> <p>Productos diseñados para facilitar la manufactura</p> <p>Sistema barato de distribución</p>	<p>Rubros control de costos informes detallados</p> <p>Organización y responsabilidades bien estructuradas</p> <p>Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos escritos</p>

⁹ PORTER Michael, Estrategias Competitivas 2007

Diferenciación	<p>Sólidas capacidades de marketing</p> <p>Estilo creativo ingeniería de productos</p> <p>Capacidad de investigación</p> <p>Reputación corporativa del liderazgo tecnológico</p> <p>Combinación de habilidades</p> <p>Cooperación incondicional de otros canales</p>	<p>Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y marketing</p> <p>Medición subjetiva de incentivos en vez de medidas cuantitativas</p> <p>Comodidades para atraer mano de obra calificada, personas creativas</p>
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas determinado objetivo estratégico

Fig. N° 6¹⁰

La Planeación Estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979)

1. “Hacia dónde va usted” Si la organización no tiene un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de una misión, sin la claridad acerca de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva.
2. “Cuál es el Entorno” Al responder a esta pregunta, la empresa se ve forzada a observarse a si misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.
3. “Cómo Lograrlo” Es decir ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?

¹⁰ PORTER Michael, Estrategias Competitivas 2007

El proceso de planificación Esta guía responde a la necesidad de unificar en cuanto a método y procedimiento, el proceso de formulación de Planes Estratégicos y Planes Operativos, a nivel de las organizaciones, permitirá la evaluación continua y permanente del nivel de ejecución de las políticas y acciones y de los compromisos asumidos en relación a las mismas. El reto de una planificación realista, visionaria y práctica, significa planificar con los escasos recursos que se dispone.

El proceso de la planificación estratégica La planificación estratégica supone vislumbrar, en un horizonte futuro, lo que puede suceder sobre la base de una realidad cambiante y a partir de las acciones y decisiones que se adopten para alcanzar objetivos y metas determinados. Procura integrar el conjunto de esfuerzos de los actores y los involucra en la toma de decisiones para la construcción de un desarrollo humano sustentable.

El proceso de planificación estratégica debe ser participativo permitiendo la intervención de las diferentes instancias que tienen que ver con el tema.

Secuencia del Plan Estratégico

- DIAGNOSTICO
- VISIÓN
- MISIÓN
- OBJETIVOS, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS
- PROGRAMAS Y PROYECTOS

El diagnóstico.- Es la identificación de la situación actual (presente) analiza el entorno el ambiente interno, el pasado con sus tendencias históricas, las carencias, los principales problemas, las potencialidades, cómo éramos, qué teníamos, la trayectoria, nivel de desarrollo organizacional, los esfuerzos desarrollados y sus respectivos impactos.

Es conveniente trabajar también en una visión de futuro, es decir el pronóstico de la situación actual con las mismas tendencias y condiciones del momento para confrontar con las variaciones que propone la planificación y precisar los resultados que se obtendrán.

ANÁLISIS FODA

Esta técnica comprende la identificación correlacionada de los ambientes internos y externos con respectivos factores positivos y negativos contenidos, a su vez, en los siguientes términos:

Fortalezas, son las capacidades, potencialidades y peculiaridades positivas en el interior del sector o la institución, que deben ser preservadas e incrementadas para alcanzar resultados importantes.

Oportunidades, son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico o sea posibilidades que pueden ser aprovechables.

Debilidades, son las carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno, también los valores conocimientos en niveles inferiores a los que se presentan en dependencias similares y que impiden el logro de objetivos institucionales.

Amenazas, son circunstancias que provienen del ambiente externo, que interfieren o se presume interferencia para el desenvolvimiento e influyen de manera negativa en la consecución de metas y objetivos.

Con las fortalezas podemos aprovechar las oportunidades, FO; con las fortalezas se puede evitar las amenazas, FA; se puede vencer las debilidades explotando las oportunidades, DO; y reducir las debilidades evitando las amenazas.

Visión.- Es la declaración amplia y suficiente compuesta por un conjunto de ideas, que proveen el marco de referencia del rumbo de lo que se quiere ser en el futuro. Para tener la visión, los actores deberían contestarse a la pregunta: ¿cómo queremos que sea nuestra institución después de 10 años? Luego se establece las prioridades de los aspectos más relevantes, soñados en cada tema y se formula o redacta la visión de futuro.

Una vez definida la visión, de sus mismos elementos se obtienen los objetivos estratégicos.

Misión.- Es la declaración precisa de lo que se quiere, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la Visión. Es conveniente tener en cuenta que ésta debe expresar los siguientes aspectos: su acción, su ética, la imagen pública, la tecnología, los beneficiarios, el producto, la motivación y siempre debe ser coherente con la visión. Para tener la misión de la institución, los actores sociales deberían responderse a la pregunta: ¿qué debemos hacer para lograr la situación deseada, cuál es nuestro compromiso? Una vez definida la misión, de sus mismos elementos obtenemos los lineamientos estratégicos y políticas.

Objetivos, lineamientos estratégicos y políticas.

Objetivos.- Son los propósitos realistas de a dónde y en qué medida se puede llegar.

Los lineamientos.- Son las orientaciones por dónde deben seguir las políticas, los programas y proyectos.

Las políticas.- Son las líneas de acción permanente por sectores que debe seguir la institución e el corto y mediano plazo y apunta a conseguir los objetivos y metas propuestas.

Las Estrategias.- Consideradas como el conjunto de acciones que se lleva a cabo para conseguir un determinado fin, se centra en su consideración como patrón de comportamiento, aquellas tareas que se deben abordar en el proceso de ejecución de la planificación, orientada por la misión para alcanzar la visión neutralizando amenazas; aprovechando oportunidades; explotando fortalezas y corrigiendo debilidades.

La Técnica del FODA aplicada como herramienta en el diagnóstico permite delinear las primeras estrategias.

Programas y proyectos:

Programa.- Es un conjunto de acciones estructuradas dentro de una misma secuencia lógica para alcanzar el objetivo común.

Proyecto.- Es un conjunto ordenado de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de resolver problemas. Se identifica los principales programas y proyectos, como respuesta a los problemas y soluciones planteadas y a las expectativas sociales manifestadas en los grupos de reflexión y debate. Este es un proceso que involucra a todos los proyectos, sean en ejecución o nuevos. Los criterios que se utilizan para determinar la prioridad de los mismos tienen relación con: haber merecido consenso o mayoría, su correspondencia con los objetivos estratégicos, políticas y lineamientos, viabilidad legal y técnica, financiamiento, el impacto social, económico, ambiental, de decisión política y otras que pueden tener significativa importancia para el sector. Se les asigna un punto y de acuerdo a la acumulación de puntos se les otorga la prioridad: alta, media y baja.

El Presupuesto.- Son los flujos de caja necesarios para el conjunto de proyectos trazados para el horizonte de planificación.

Los Responsables.- Son los actores ya sean estas entidades o personas quienes ejercen determinadas funciones, como el de dirigir una actividad o trabajo, así como también

tomar las decisiones correspondientes a dichas funciones, y responder de los efectos de sus acciones mismas que contribuyen a la realización de los fines que se desea alcanzar.

Metas, indicadores y medios de verificación, un indicador mide el logro de los objetivos y los resultados esperados (la meta trazada), constituyen un instrumento que permiten medir el comportamiento que presentan las variables en un período de tiempo, son la base para el monitoreo y la evaluación; por lo que los indicadores son verificables y contribuyen a asegurar una buena gestión para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los medios de verificación constituyen una guía de monitoreo ya que indican dónde y en qué forma se puede encontrar la información respecto al cumplimiento de las metas; es decir, muestra dónde y cómo se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador y la meta alcanzada.

Plan operativo anual.- Los planes operativos anuales surgieron con el propósito fundamental de aportar una pauta para la ejecución de las políticas, programas y proyectos, a través de las cuales año a año se dan cumplimiento a los objetivos de los planes. El Plan Estratégico como marco de referencia.

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico en actividades, programas y proyectos que se ejecutarán total o parcialmente en el período anual.

Cada una de las actividades o proyectos del Plan Operativo Anual corresponde a los objetivos específicos, políticas y líneas de acción que propone el Plan Estratégico. De esta manera, se articulan las soluciones y acciones inmediatas con los problemas y potencialidades identificados.

El plan operativo como agenda de trabajo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo.

Los componentes del plan operativo anual y su vinculación con el presupuesto. La desagregación que tiene el Plan Operativo Anual y su interrelación con el Plan Estratégico y el Presupuesto, tiene el siguiente contenido secuencial:

a. Objetivos estratégicos y políticas, que se extraen del Plan estratégico y constituyen las soluciones para resolver determinados problemas.

b. Líneas de acción inmediatas, corresponden al detalle de los programas de la estrategia. Son en la mayoría de los casos, actividades de carácter operativo y cualitativo que están directamente vinculadas con el objetivo estratégico.

c. Los proyectos de inversión se deben ejecutar de acuerdo a las prioridades en el plan estratégico y presupuesto de la organización.

Este es un proceso que involucra a todos los proyectos, sean en ejecución o nuevos. Los criterios que se utilizan para determinar la prioridad de los mismos tienen relación con: Haber merecido consenso o mayoría, Su correspondencia con los objetivos estratégicos, políticas y lineamientos, viabilidad legal y técnica, financiamiento, el impacto social, económico, ambiental, la decisión política y otras que pueden tener significativa importancia para el sector. Se les asigna un punto y de acuerdo a la acumulación de puntos se les otorga la prioridad alta, media y baja.

d. Ubicación geográfica, es necesario delimitar el ámbito y zona de influencia de la actividad o el proyecto, es decir si es nacional, regional, provincial, local, parroquial.

e. **Metas**, con relación a los proyectos, se debe expresar en unidades físicas y/o porcentajes del grado de avance que se espera alcanzar en el período. En el caso de actividades, las metas pueden ser de carácter cualitativo.

Algunas definiciones de Estrategia

Se conoce como estrategia a: “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y las asignaciones de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (Alfred Chandler, Jr., en *Strategy and Structure: Chapters of The industrial Enterprise*).

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (James Bryan Quinn, en *Strategies for changing: Logical Incrementalism*).

“Todos los competidores que persisten en el tiempo deben mantener una ventaja particular que se diferencien de las demás. Manejar esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocios a largo plazo” (Bruce Henderson, en *perspectives on Strategy*)

“La estrategia corporativa se refiere a ser diferentes. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única” (Michael Porter).

“La estrategia empresarial en un palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente” (Kenichi Ohmae, en *The Mind of Strategist*).

6.3.2 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

Ventajas comparativas

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica.

El Know How y la visión no se pueden copiar. Son atributos personales.

¿De qué depende la competitividad?

No depende del tamaño de la empresa, está en función de la capacidad del empresario de gestionar el negocio en un contexto en particular. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios.

Tiene que ver con la proactividad, innovación y creatividad, una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el “valor” de la empresa.

Gerenciar la estructura de rentabilidad y satisfacer la función objetivo de los usuarios, la competitividad tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad de una

empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

COMPETITIVIDAD EXTERNA E INTERNA

NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Competitividad interna, se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Competitividad externa, está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

Calidad Total, es un concepto denominado paradigma, es un modelo de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

La calidad total es un modelo para hacer negocios.

- ✓ Técnica
- ✓ Funcional

Tendencias

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias:

- ✓ La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.

- ✓ La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.
- ✓ La diferenciación de la demanda.
- ✓ El acortamiento de los ciclos de producción.
- ✓ La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.
- ✓ Avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas.

Cuatro ejes para satisfacer requerimientos del mercado

Para poder afrontar las nuevas exigencias, se necesita readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato e introducir profundos cambios en cuatro ejes diferentes:

- ✓ Producción
 - ✓ Desarrollo de Producto
 - ✓ Suministro
 - ✓ Comunicación
1. En la organización de la producción, acortando los tiempos. El tiempo es una variable vital para llegar a tiempo al mercado.
 2. En la organización del desarrollo del producto: reintegrando la innovación, la creatividad el desarrollo, la producción y la comercialización.
 3. En la organización y relaciones de suministro: Desde el proveedor hasta el cliente.
 4. Comunicaciones eficaces y eficientes:
 - ✓ Internas.
 - ✓ Externas.

Claves

1. Mantenerse en la cima de las tendencias.
2. Llegar a ser un campeón del cambio
3. Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes.
4. Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
5. Pensar globalmente, actuar localmente.

6. Innovar
7. Inversión en tecnología, gente, y capacitación.
8. Luchar contra la complacencia del éxito

ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Gestionar un negocio es entendido como la capacidad de involucrarse (compromiso + gestión) en todos los campos que requiera la operación:

$$CM=f(Ge; Co; Gf; Gp; T; Si; Grrhh) + E + I + RSE + Id$$

CM = Competitividad

Ge = Gestión empresarial

Co = Gestión de la Comercialización

Gf = Gestión Financiera

Gp = Gestión de la Producción

T = Tecnología.

SI = Sistemas de Información.

Grrhh = Gestión de los Recursos Humanos y las Relaciones Gremiales.

E = Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía.

I = Marco institucional o legal.

RSE = Responsabilidad Social/ ambiental empresarial.

ID = Identidad o ecuación de definición empresarial.

Gestión Empresarial (Ge)

1. Experiencia del empresario en la rama del negocio (escolaridad)
2. Conocimientos sobre tendencias de mercado
3. Visión Estratégica
4. Posicionamiento de la marca
5. Alianzas estratégicas
6. Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento
7. Diseño de productos o servicios de acuerdo con el Target

8. Innovación
9. Calidad en función de las expectativas del cliente
10. Plan de Negocios

Gestión Comercial (Gc)

1. Plan de marketing
2. Tipo de mercado en el que se opera
3. Tipo de cliente, segmento, nicho al cual se apunta
4. Política de Precios
5. Formas de Ventas
6. Experiencia de mercado
7. Canal de distribución
8. Mix de herramientas de comunicación con el mercado
9. Portafolio de productos y/o servicios
10. Cliente satisfecho

Gestión Financiera (Gf)

1. Formas de Financiamiento
2. Tipo de proveedores
3. Tipo de impuestos que paga
5. Distribución de utilidades
6. Asociaciones o alianzas
7. Presupuesto económico - financiero

Ecuaciones Tecnológicas

1. Muchas veces es una función que agrega valor y sustenta la competitividad (ej. sistemas en logística)

Adaptación al Marco Institucional y Legal (I)

1. Sistema legal de subsidios
2. Sistema de incentivos fiscales

3. Sistema de incentivos crediticios
4. Legislación laboral y gremial
5. Legislación comercial
6. Legislación ambiental

Gestión de Producción (Gp)

1. Expertise Productivo
2. Supply Chain (relaciones de abastecimiento y alianzas con proveedores clave)
3. Calidad Total
4. Innovación en desarrollo de productos y servicios
5. Ciclo de producción: su duración
6. Outsourcing
7. Inversión en tecnología y equipos
8. Administración de stocks
9. Logística de abastecimiento y distribución

Sistemas de Información (SI)

1. Control de gestión – tablero de control
2. Contabilidad gerencial
3. Tipo de registros sobre operaciones e informes de gestión
4. Sistemas administrativos

Gestión de RRHH y Relaciones Gremiales (Grrhh)

1. Diseño y análisis de puestos
2. Búsqueda y selección de personal
3. Evaluación de potencial – diseño de carrera
4. Evaluación de desempeño
5. Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
6. Capacitación y calificación
7. Desvinculaciones

8. Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones
9. Vínculo con los gremios
10. Conflictividad laboral

Tecnología (T)

1. Para la producción
2. Para la comercialización
3. Para sistemas administrativos

Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

1. Compromiso con la comunidad
2. Compromiso con el medio ambiente
3. Compromiso con el personal y su familia

Entorno (E)

1. Impacto de la situación macroeconómica
2. Tendencias sociales
3. Impacto de la globalización o regionalización
4. Escenario político
5. Avance tecnológico

Identidad o Definición Empresaria (ID)

1. Visión, misión y valores
2. Cultura
3. Posicionamiento empresario

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Análisis de las variables de la competitividad

Ante la necesidad de las organizaciones de poder comprender su posición frente al mercado (cliente, competencia) y analizar sus capacidades para desarrollar ventajas competitivas, hemos diseñado una herramienta que permite rápidamente diagnosticar la situación actual e identificar las principales oportunidades de mejora.

La herramienta está basada en una serie de preguntas y mediciones de las diferentes variables de la competitividad antes mencionadas.

Esta herramienta de diagnóstico es el primer paso de la metodología integral para el análisis de la competitividad.

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Metodología integral de abordaje

Comprensión Estratégica	Diagnóstico Inicial	Mapeo de Ventajas	Desarrollo de Ventajas Competitivas	Monitoreo y Optimización Competitivas de las Variables
	Comprender la Situación actual de las variables de la competitividad en función a la estrategia	Identificar las principales variables que impactan en el negocio.	Diseñar acciones que permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para la organización	Realizar un seguimiento, evolución de variables e identificar oportunidades

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De

igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la **excelencia empresarial** y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que **la excelencia** es asociada con **la competitividad**.

Por **competitividad** se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia" [1], esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad?

Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

a) La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos

disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Refuerzo Competitivo

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

PROCESO DE MARKETING

El Plan Estratégico define la misión, y los objetivos generales de la organización. Dentro de cada unidad de negocio. El marketing un papel en la consecuencia de los objetivos estratégicos generales. El papel y las actividades de marketing en la organización se muestran en la siguiente figura que resume todo el proceso de marketing y las fuerzas que influyen en la organización.

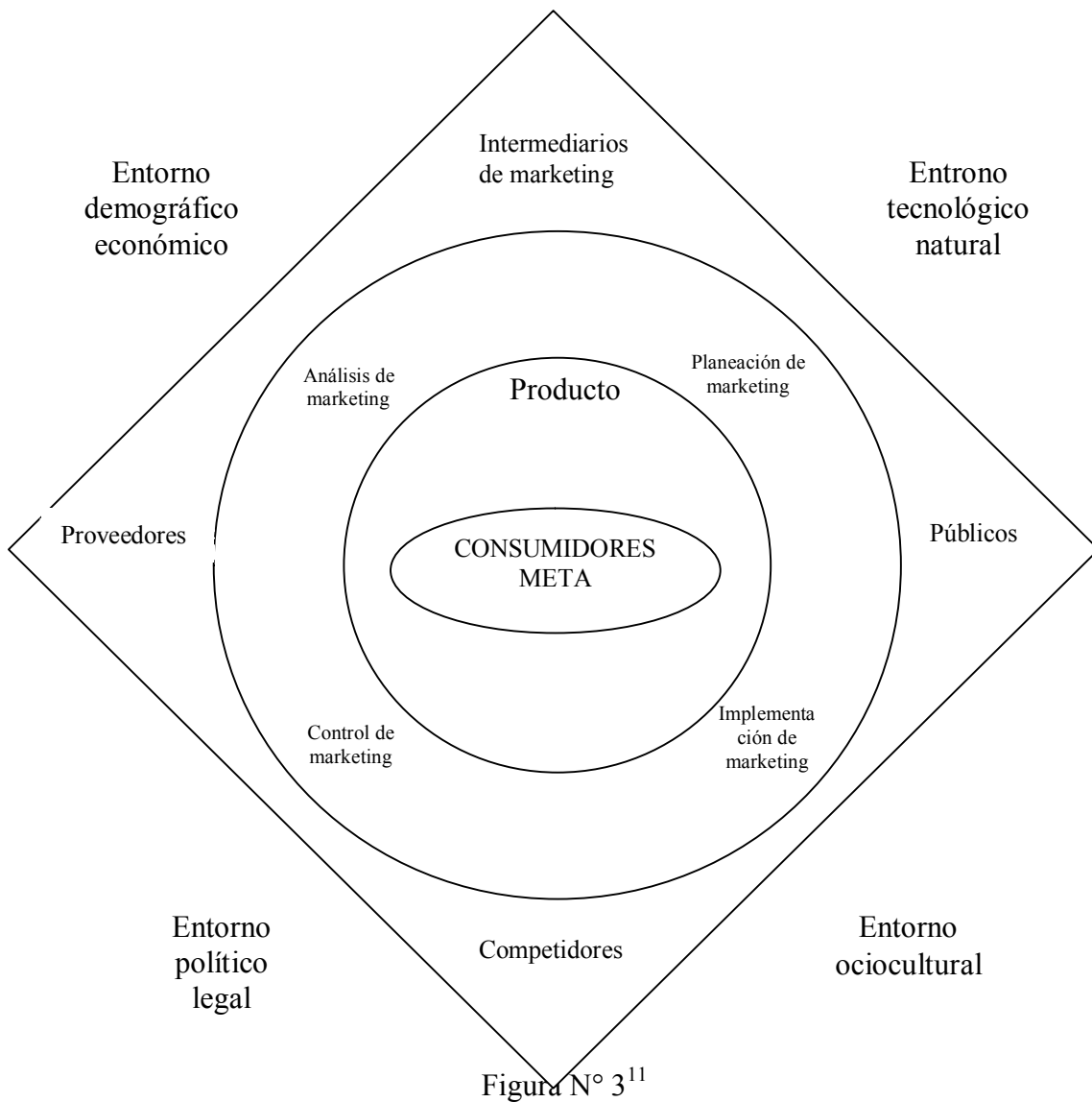


Figura N° 3¹¹

¹¹ KOTHELR Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing Pág. 60

Los consumidores meta están en el centro. Primera la organización identifica el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los segmentos más prometedores y se concentra en servir y satisfacer esos segmentos. Se diseña una mezcla de marketing formada por factores que están bajo su control: producto, precio, plaza, promoción. Para encontrar la mejor mezcla de marketing y ponerla en práctica la organización realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing y observa a los factores y fuerza del entorno del marketing

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING

El marketing examina las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

El marketing desempeña un papel clave en la planeación estratégica empresarial de varias maneras:

Primero: El marketing proporciona una filosofía guía que sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades de importantes grupos de consumidores. **Segundo:** El marketing proporciona información a los planificadores estratégicos al ayudarles a identificar oportunidades de mercado atractivas y al evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas. **Por último:** Dentro de las unidades de negocios individuales, el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez establecidos dichos objetivos, la tarea del marketing consiste en implementarlos de forma rentable.

PLANEACIÓN DE MARKETING

Mediante la planeación estratégica, la empresa decide que quiere hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica decidir que estrategias de marketing ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos. Esta debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas

externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades aprovechar mejor.

Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa debidamente. La implementación de marketing es el proceso que se convierte en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos. La implementación implica actividades día a día, que pongan a funcionar eficazmente el plan, la implementación del marketing tiene que ver con quién, dónde, cuándo y cómo de las actividades.

ADMINISTRACIÓN DE LA LABOR DE MARKETING

Para tener éxito en el mercado actual tan competitivo, las empresa deben centrarse en los clientes, conquistar clientes de la competencia y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Sin embargo, para poder satisfacer a sus clientes, una empresa debe entender primero sus necesidades y deseos. Por tanto, el buen marketing requiere un análisis cuidadoso de los consumidores. Las empresas saben que no pueden atender a todos los consumidores de un mercado, existe demasiada clases de consumidores con muchas necesidades distintas, y algunos no están en una posición mejor para atender ciertos segmentos de mercado.

Relación entre Análisis, Planeación, Implementación y Control del Plan del Marketing

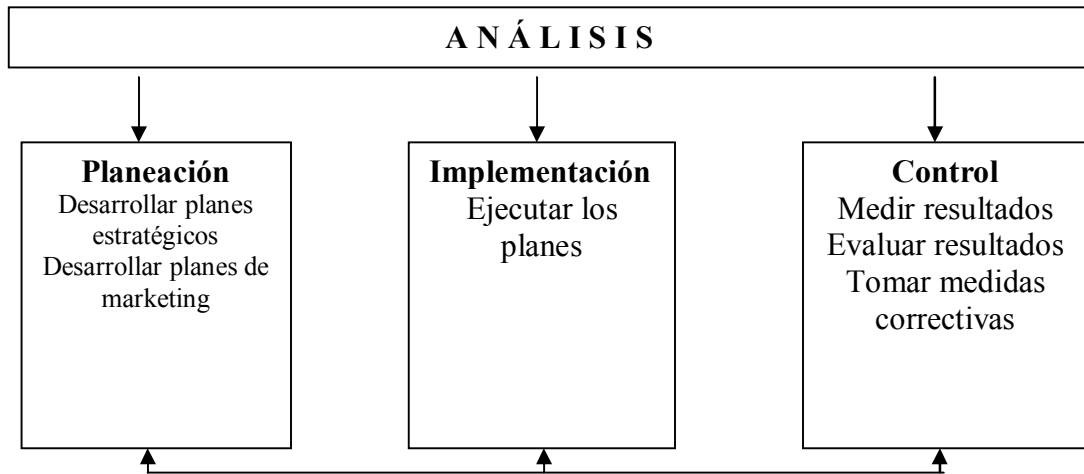


Figura 4

La figura N° 4 muestra la relación entre las cuatro funciones de la dirección del marketing, análisis, planeación, implementación y control. Primero la empresa crea planes estratégicos generales, y luego los traduce en planes de marketing, mediante la implementación, la empresa convierte en planes de acción y por último el control mide y evalúa los resultados de las actividades.

7. HIPÓTESIS.

La Planificación Estratégica permite mejorar la Competitividad de la Empresa de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda.

8. VARIABLES.

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Variable Independiente: Competitividad

9. METODOLOGÍA.

Aquí se plantea la estructura metodológica que describe la forma y pasos que utilizamos para llevar a cabo nuestra investigación.

Nuestra investigación fue, **exploratoria** y concluyente porque permitió abordar el problema, objetivos e hipótesis para averiguar qué estaba pasando, que factores estaban afectando; no es experimental, ya que las variables no fueron controladas por los investigadores.

Por el nivel de conocimientos, es **explicativa** por que dio respuestas al por qué de la investigación, **descriptiva** porque se analizó e interpretó los diferentes elementos del problema y como se pretendió la participación de los sujetos de la investigación, ésta es **cuantitativa - cualitativa**.

9.1. MÉTODOS

Dentro de los métodos que se utilizaron para la ejecución de esta investigación son:

Método Inductivo

La investigación comenzó con la observación de los hechos en la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., se realizará de forma libre y carente de prejuicios, permite argumentar las propiedades de los casos observados en la empresa con el propósito de generar conocimientos y experiencias; así los resultados obtenidos serán la base teórica sobre la cual se fundamentaran observaciones, descripciones y explicaciones de realidades investigadas.

Método Deductivo

Consideramos los argumentos, criterios, explicaciones obtenidas en los Objetivos, Hipótesis y las Variables, de las cuales se procedió a realizar conclusiones con la

identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de los almacenes de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda. Siguiendo esta metodología, se recolectó y analizó una serie de datos que facilitaron la comprensión y el logro de los objetivos de la investigación.

Método Descriptivo.

Mediante la observación directa al recurso humano, realizamos un examen de lo observado para analizar, sus aciertos y desaciertos en función a su desenvolvimiento con el cliente, el cual nos permitió dar pautas para construir una propuesta de desarrollo comercial.

Método Histórico

Se consideró a todos los elementos que constituyen la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., se inició investigando su trayectoria histórica, la etapa de su creación, su desenvolvimiento. Información que obtuvimos para comprender su trayectoria, esto nos permitió establecer principios en la solución del problema actual.

Método Bibliográfico

Nuestra investigación se basó en literatura de varias fuentes existentes como revistas, folletos, libros e internet, lo cual aportaran a la construcción sistemática tanto de la investigación como el trabajo final.

Método Estadístico

Para la tabulación y gráficos lo realizamos el Programa Excel.

9.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Cualitativa

Evaluamos los aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal; así como niveles de desarrollo, conocimiento y creatividad, para lo cual se emplearon encuestas, entrevistas y observación directa.

9.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista

Se realizó entrevistas a los directivos-administradores de la Empresa de confección de Ropa Coyote Prorraez Cía. Ltda., con el fin de conocer sus criterios con respecto al desarrollo de la Empresa, su función, la opinión como autoridades sobre su administración, sus fortalezas y debilidades.

Encuesta

La encuesta se realizó a los Empleados – Obreros y a los Clientes, hemos considerado a los clientes que con mayor frecuencia mantienen relación comercial con la empresa.

Observación Directa

La observación se realizó a las diferentes actividades de la Empresa Coyote Prorraez Cía. Ltda. y a la competencia que ofrecen similares productos quizá de igual o mejor calidad.

9.4 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo objeto de estudio de la empresa detallamos a continuación:

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Gerente	1
Empleados y Obreros	26
Clientes	60
Total	87

Fórmula de La Muestra

N = Tamaño de la muestra

n = Población total, conjunto universo o referencia

e = Error máximo admisible del 5 %

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

$$N = \frac{60}{(0,05)^2 (60-1) + 1}$$

$$N = \frac{60}{(0,0025 * 59) + 1}$$

$$N = \frac{60}{1,1475}$$

N=	52 Encuestados
----	----------------

9.5 PROCESAMIENTO DE DATOS.

El presente trabajo de investigación lo he realizado en base a:

- ✓ Elaboración de instrumentos de investigación.
- ✓ Prueba piloto, realizada en primera instancia previa a la puesta en práctica de encuestas y entrevistas.
- ✓ Recolección de datos, por medio de las encuestas y entrevistas definitivas.
- ✓ Representación de cuadros estadísticos.
- ✓ Análisis e interpretación de los datos bajo la tabulación de los mismos.
- ✓ Obtención de conclusiones y recomendaciones, tomando en consideración los resultados obtenidos, así como el análisis e interpretación de datos.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS, OBREROS Y CLIENTES DE LA EMPRESA

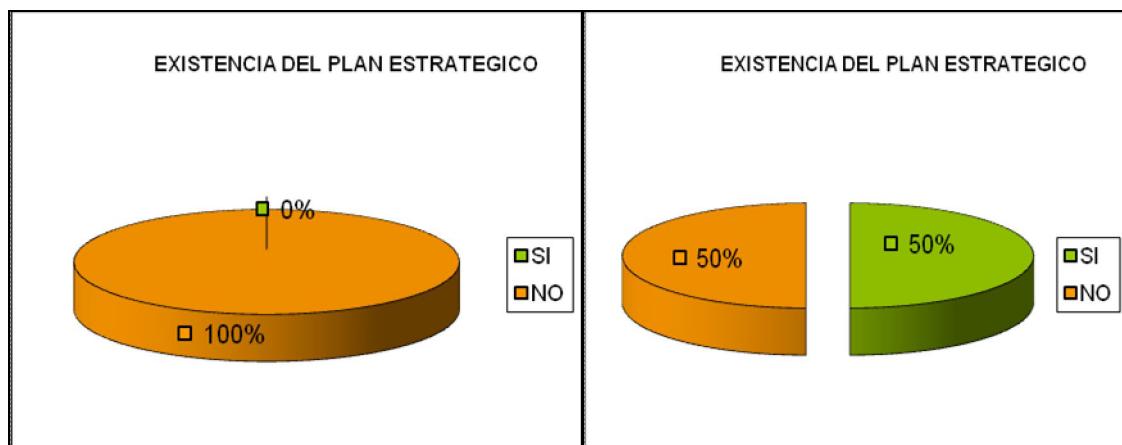
1). Existencia del Plan Estratégico

CUADRO No. 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0	26	50
NO	26	100	26	50
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 1



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los encuestados: empleados y obreros mayoritariamente manifiestan que no existe un Plan Estratégico en la empresa; mientras que en los clientes las respuestas son de criterio compartido.

La falta de un Plan Estratégico incide mucho en el establecimiento de la misión y visión de la empresa; además que una empresa que no se plantee metas y objetivos puede ir a la deriva en este mundo competitivo.

Siendo el Plan Estratégico el que proporciona las estrategias y directrices a los diferentes proyectos que la empresa desee emprender, evitando el desperdicio y la superproducción que en algún momento puede desestabilizar las finanzas y economía de la empresa.

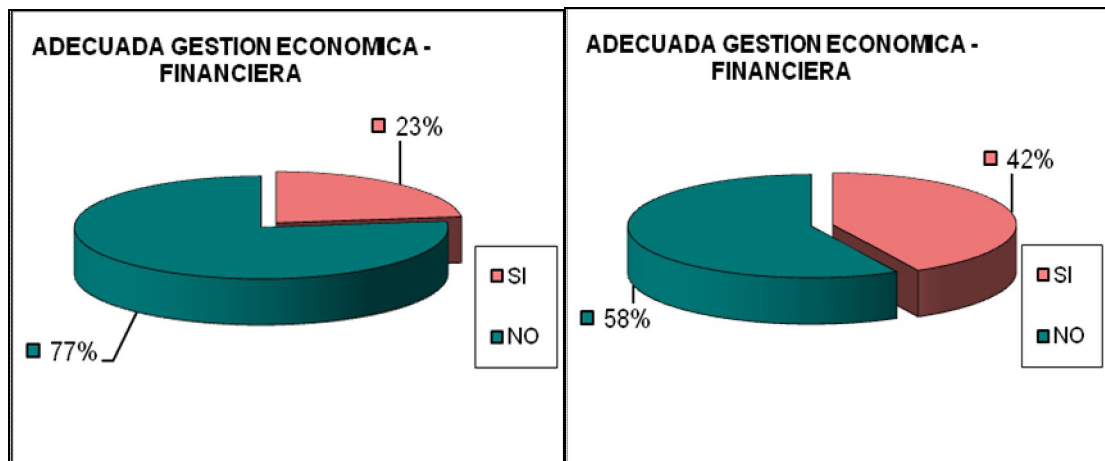
2). **Adecuada Gestión Económica - Financiera**

CUADRO No. 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	23	22	42
NO	20	77	30	58
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 2



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Por cada empleado - obrero que responde que si es adecuada la Gestión Financiera, hay aproximadamente tres que dicen no ser adecuada; mientras que por cada dos clientes que dicen que es adecuada, hay tres que dicen lo contrario.

La falta de una adecuada Gestión Económica - Financiera puede ocasionar la quiebra de la empresa, por lo observado consideramos que las respuestas no reflejan la realidad pues hay un departamento de Contabilidad que cumple con las obligaciones que los organismos de Control los exige.

Es importante que se implemente Programas Automatizados y que se equipe a los diferentes departamentos con terminales que permitan el acceso de la información económica – financiera.

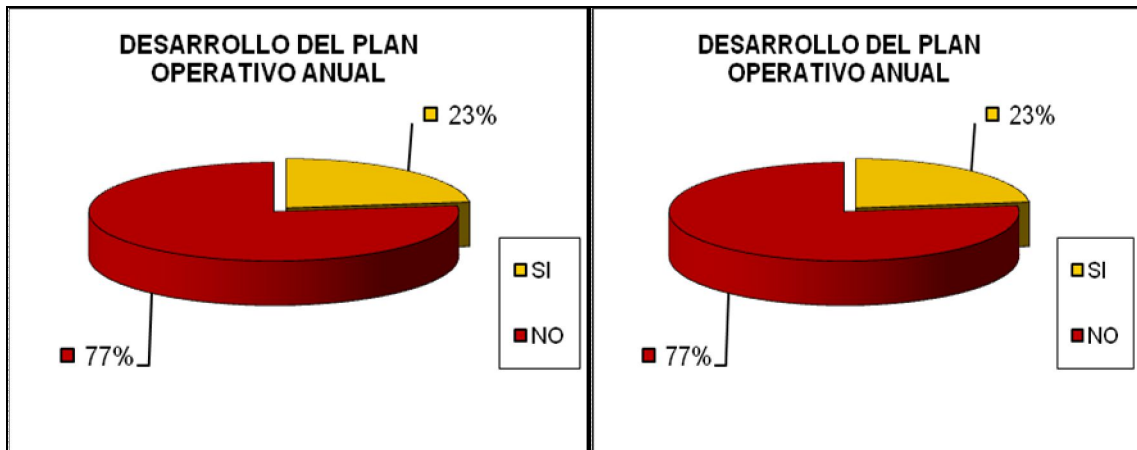
3). Desarrollo del Plan Operativo Anual

CUADRO No. 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	23	12	23
NO	20	77	40	77
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 3



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En esta pregunta coinciden los empleados – obreros y clientes, por cada encuestado que respondió que conoce que se desarrolla el Plan Operativo Anual de la Empresa, existen aproximadamente tres que no conocen.

La falta de un Plan Operativo Anual no permite la ejecución de las políticas, programas y proyectos, a través de las cuales año a año se dan cumplimiento a los objetivos de los planes. La Planificación Operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico en actividades, programas y proyectos que se ejecutarán total o parcialmente en el período anual.

De esta manera, se articulan las soluciones y acciones inmediatas con los problemas y potencialidades identificados.

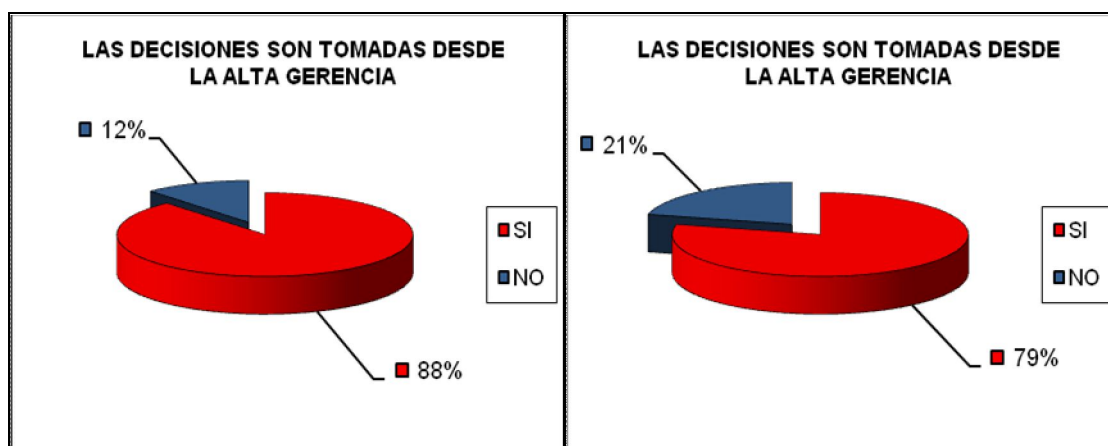
4). Toma de decisiones de la Alta Gerencia

CUADRO No. 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	88	41	79
NO	3	12	11	21
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 4



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Aproximadamente por cada ocho empleados – obreros que manifiestan que las decisiones son tomadas desde la alta Gerencia hay uno que manifiesta que no; mientras que por cada cuatro clientes que manifiestan que si hay uno que manifiesta que no.

Es importante que las decisiones se tomen desde la alta Gerencia, pues a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la Gestión Administrativa; en la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en deben evaluarse alternativas de acción.

Para una eficiente toma de decisiones es necesario que también se incluyan a los niveles inferiores para provocar el empoderamiento de los actores comerciales.

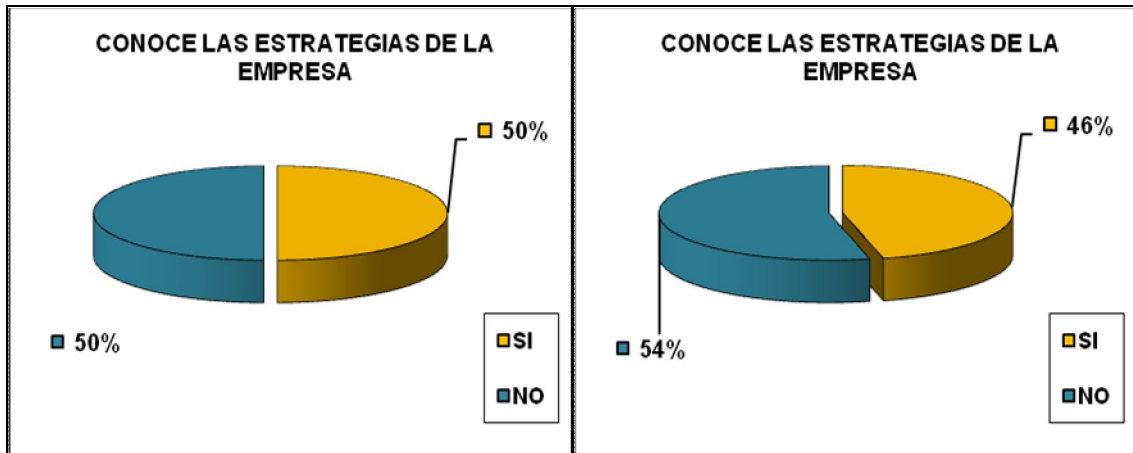
5). Estrategias Competitivas de la Empresa

CUADRO No. 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	50	24	46
NO	13	50	28	54
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 5



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Por cada empleado - obrero que dice conocer las Estrategias Competitivas de la Empresa, hay uno que dice no conocer; mientras que aproximadamente por cada dos clientes hay tres que dicen no conocer.

La respuesta es compartida por los encuestados, la empresa ha logrado desarrollar algunas estrategias que le han permitido superar las adversidades tomando conciencia de que la competencia quiere estar un paso más adelante.

Las empresas deben tener estrategias, que constituyen el método de pensamiento para ordenar y asignar cursos de acción y conducir las fuerzas hacia un objetivo y meta dentro de un plazo determinado, así diseñar e implementar procesos más efectivos para lograr una posición privilegiada del negocio. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos dirigentes o propietarios del negocio.

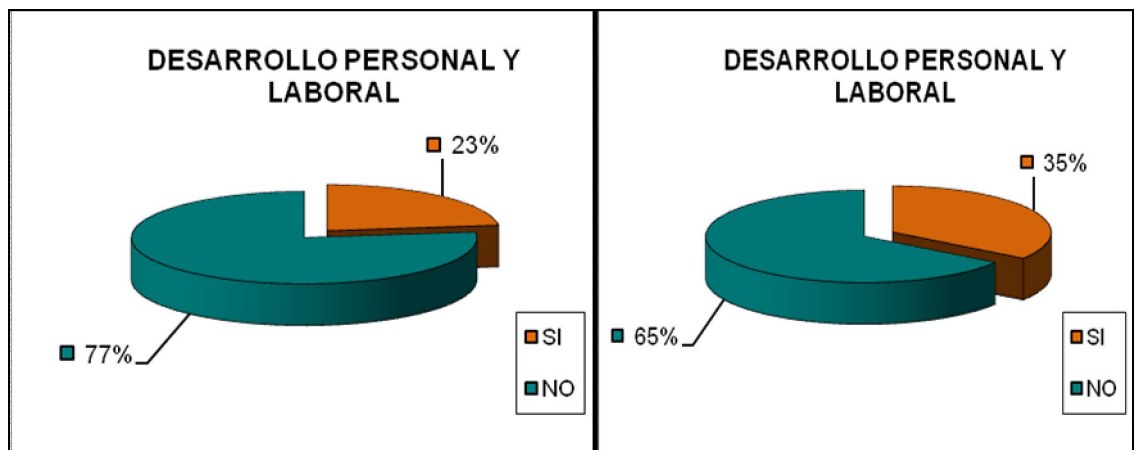
6). Desarrollo Personal y Laboral

CUADRO No. 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	23	18	35
NO	20	77	34	65
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 6



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Aproximadamente por cada empleado - obrero que respondió que si hay Desarrollo Personal y Laboral, hubo aproximadamente tres que respondieron que no; mientras que aproximadamente por cliente que dice que si hay Desarrollo Personal y Laboral hay dos que dicen que no.

Siendo el desarrollo personal la actualización de las potencialidades humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad; el que los empleados -obreros sientan la falta de esta potencialidad debe preocupar a los administradores de la empresa.

Al trabajar este crecimiento personal, la persona aprende a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para: Usar el pensamiento autónomo; Dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo.

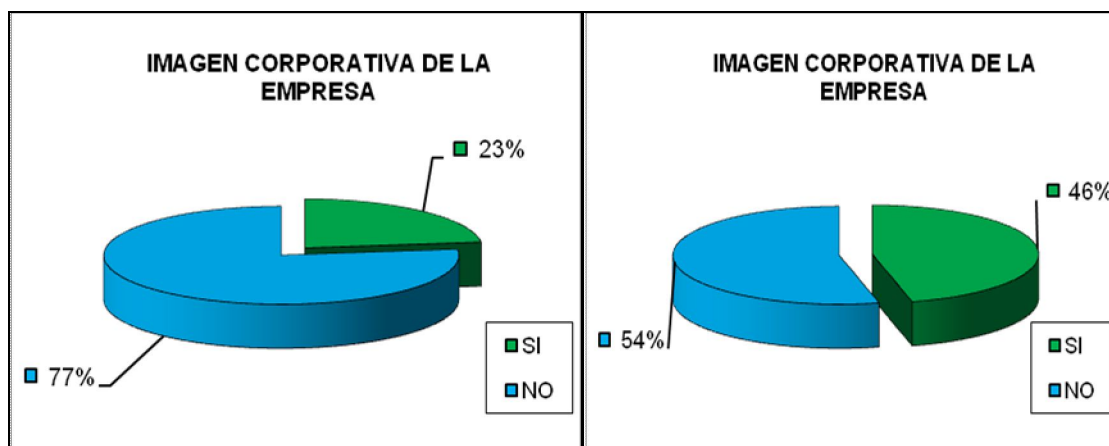
7). **Imagen Corporativa de la Empresa**

CUADRO No. 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	23	24	46
NO	20	77	28	54
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 7



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
 Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
 Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Aproximadamente por cada empleado – obrero que considera que si hay Imagen Corporativa, hay tres que manifiestan que no; mientras que aproximadamente por cada dos clientes que considera que si hay imagen corporativa de la empresa, existen tres que manifiestan que no.

Es preocupante que los encuestados manifiesten que la empresa no tenga Imagen Corporativa, es decir que hay falencias en la utilización de campañas comunicacionales, redes sociales (entre otras plataformas web) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

Es necesario que la empresa se dirija a conseguir una Imagen Corporativa que será diseñada para ser atractiva al público, de modo que la empresa pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

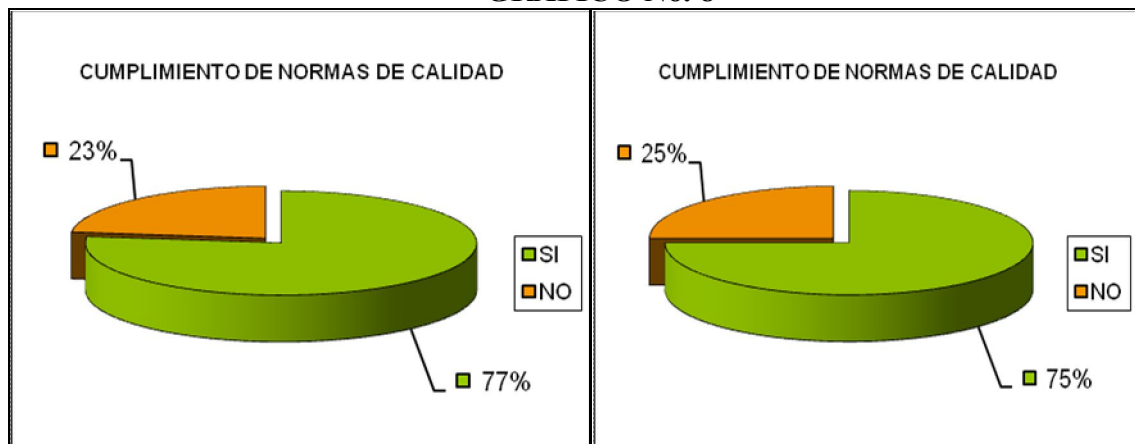
8). Cumplimiento de Normas de Calidad.

CUADRO No. 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	77	39	75
NO	6	23	13	25
TOTAL	26	100	52	100

Fuente: Empresa Coyote Prorraez
Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
Fecha: Abril 2011

GRAFICO No. 8



Fuente: Empresa Coyote Prorraez
Investigadores: Janeth Alvarez y Marita Camacho
Fecha: Abril 2011

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Referente a esta pregunta tanto empleados – obreros y clientes, coinciden respecto del cumplimiento de las Normas de Calidad: y, es así que por cada tres encuestados que manifiestan que si, hay uno que manifiesta que no.

Es importante que la empresa cumpla con las Normas de Calidad que proporciona una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

Una de las estrategias que utilizan las empresas competitivas y de éxito, es el cumplimiento de las Normas de calidad por lo que es necesario que la Empresa acuda a una de las emisoras como las ISO.

2.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

En el presente trabajo se comprueba según encuestas realizadas al personal de la Empresa el cual está sustentado en las diferentes respuestas y porcentajes calculados se determina que un Plan Estratégico es viable debido a que anteriormente no se ha realizado este tipo de estudio, a la vez que se evidencia dentro de las conclusiones anteriores que existe falencias de competitividad en la empresa.

En la ejecución del trabajo se determinó las condiciones adecuadas para proponer un Plan Estratégico que permita la competitividad y un adecuado manejo de los talentos Humanos.

Para verificar la hipótesis se utilizó el estadígrafo chi- cuadrado ó X^2 de Pearson, esto que es muy usada para datos agrupados en frecuencias, sobre todo cuando se contrasta respuestas de dos o más grupos ante una misma interrogante.

Proceso para comprobar la hipótesis.

1. Formulación de hipótesis estadísticas:

H₀: Con una Planificación Estratégica no mejorará la Competitividad de la Empresa de Confección de Ropa Prorraez.

H₁: Con una Planificación Estratégica mejorará la Competitividad de la Empresa de Confección de Ropa Prorraez.

2. Nivel de significación:

El nivel de confianza es del 0,05.

3. Distribución muestral:

$$g l = k - 1$$

g l = grados de libertad (posibilidad de variación).

k = número de variables.

Reemplazando tenemos:

$$g\ 1 = 2-1 = 1$$

4. Región de rechazo:

La región de rechazo de la hipótesis nula corresponde a valores de X^2 mayores a 3,841, según la tabla de X^2 de Pearson.

5. Cálculo matemático:

La encuesta se realizó a 78 personas.

ALTERNATIVAS	
SI	286
NO	338
Total:	624

Datos:

O = frecuencias observadas.

E = frecuencias esperadas

ALTERNATIVAS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² / E
SI	286	312	- 26	676	2.17
NO	338	312	26	676	2.17
TOTAL	624	624			4,34

6. Decisión:

Para un contraste bilateral a un nivel del 0,05, y con un grado de libertad, se tiene valor de 3,841 según la tabla de Pearson; el valor del Chi Cuadrado es de 4,34 como este valor es mayor del rango, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir:

H₁: Con una Planificación Estratégica mejorará la Competitividad de la Empresa de Confección de Ropa Prorraez.

2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ No existe un Plan Estratégico en la Empresa.
- ✓ No existe una adecuada Gestión Económica - Financiera.
- ✓ La difusión de las Estrategias Competitivas no son eficientes.
- ✓ No se conoce el desarrollo del Plan Operativo Anual.
- ✓ Las decisiones son tomadas desde la Alta Gerencia.
- ✓ No se propende al Desarrollo Personal y Laboral de los empleados y obreros.
- ✓ La Imagen Corporativa de la Empresa no está bien estructurada.
- ✓ La empresa se preocupa de cumplir con Normas de Calidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario y urgente se elabore un Plan Estratégico para una mejor Gestión Administrativa de la Empresa.
- ✓ En el Plan Estratégico se deberá establecer políticas, estrategias y proyectos que permita mejorar la Gestión Económica – Financiera
- ✓ El Plan estratégico y por ende las Estrategias Competitivas deben ser socializadas con los empleados – obreros y clientes de la empresa.
- ✓ Es importante que el Plan Operativo anual se lo realice con los involucrados, para conocer cuáles son las necesidades de las distintas secciones.
- ✓ Es una fortaleza el hecho que las decisiones sean tomadas desde la Alta Gerencia es necesario que estas se socialicen con los involucrados en el proceso comercial.

- ✓ Es necesario que establezcan actividades de Capacitación tanto en lo operativo como en lo afectivo con los empleados y obreros, para que se sientan motivados al realizar sus tareas diarias.
- ✓ La mejor oportunidad para llegar a los clientes es la Imagen Corporativa, por lo que es necesario que la empresa arremeta en un Plan que conlleve a mejorar esta herramienta de marketing.
- ✓ Es importante se siga con el cumplimiento de Normas de Calidad, se debe estar un paso delante de la competencia.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1. TITULO

**PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL DE LA EMPRESA DE
CONFECCIONES DE ROPA COYOTE PRORRAEZ PERIODO 2010 - 2015”**

3.2. INTRODUCCIÓN

El plan estratégico que se presenta a continuación se considera como un instrumento que al ser aplicado permitirá mejorar la imagen corporativa de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**.

Toda organización que oriente sus acciones a la satisfacción de sus clientes internos y externos debe apoyarse en una herramienta de calidad a través de la cual organice, planifique y administre sus recursos de manera eficiente.

Para el caso de la **Empresa de Confecciones Coyote de Ropa Prorraez** se propone un Plan Estratégico Quinquenal, instrumento que permitirá a través de su seguimiento y cumplimiento, consolidarse como una organización que busca objetivos concretos.

Consideramos importante para la futura organización que todos sus integrantes se sientan identificados con la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Planes, Proyectos y Estrategias, para que de ser necesario luego de cierto tiempo deban actualizarse de acuerdo al cambio que vaya dándose en el mundo empresarial.

Es necesario tomar conciencia que estos conceptos se deben trabajar en función de la integración socio – económica de los diferentes estamentos de la empresa, para alcanzar logros y ampliar una cultura organizacional favorable.

Todos los participantes de la empresa serán quienes con su esfuerzo hagan realidad sus sueños por el bienestar de la misma, de sus familias y la sociedad; es necesario crear una cultura de empoderamiento dentro de la empresa.

3.3. JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración del presente Plan Estratégico se pretende contribuir al desarrollo y mejoramiento de la Imagen Corporativa de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**, tomando como base el diagnóstico obtenido como resultado de las encuestas aplicadas y una vez terminado el análisis FODA con su descripción, se ha determinado que cambios son requeridos y factibles desde el punto de vista de los beneficiarios y desde los niveles de decisión.

Como hemos observado durante el desarrollo del capítulo II, lo que les impide a los socios de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** mejorar su Imagen es la falta de capacitación al personal comprometido con el buen servicio al cliente esto sugiere promover cursos de capacitación continua y charlas de motivación para que el servicio que brindan sea de calidad y que los colaboradores se sientan motivados al cambio de actitud.

La falta de conocimiento de la misión y visión institucional no les permite a los socios sentirse identificados con la razón de ser de la Empresa por lo que es importante que el proceso de Planeación Estratégica sea lo más participativa posible, de tal manera que todos los colaboradores que son parte integrante de la empresa se sientan comprometidos con los valores, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, la propuesta estratégica y la cultura corporativa.

Sobre los problemas concretos, percibidos y expresados se pretende dar solución diseñando la presente propuesta, la cual a través de su ejecución y su evaluación, será la base para la solución parcial o total del problema del deterioro que se pudiera dar en la Imagen Corporativa.

El plan partirá de programas y políticas a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.

3.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico que permita desarrollar una eficiente Competitividad de la Empresa, identificando sus fortalezas, oponentes, debilidades y amenazas.

Objetivos Específicos

- Identificar la Imagen que proyecta la Empresa hacia los clientes y consumidores.
- Determinar los proyectos a desarrollar dentro del Plan Estratégico.
- Socializar el Plan Estratégico con los involucrados.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

El Plan Estratégico hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos, las estrategias de acción y los instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El Plan Estratégico engloba programas y proyectos, un programa hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí.

Se denomina proyecto al conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre si, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. W. Edwards Deming proporcionó una orientación para transformar el estático estilo administrativo, que se refiere a una forma de administración con participación, de modo que se pueda aprovechar los conocimientos y las habilidades de cada empleado, en todos los niveles, por medio de equipos humanos, sistemas de sugerencias y siempre con la mira puesta en el cliente.

Luego de un análisis integral de la empresa y su entorno se llegó a determinar que la misma requiere una reforma de orden cualitativo y cuantitativo es decir un programa de mejoramiento continuo. Se debe crear un ambiente de trabajo basado en el respeto a los demás y desarrollar una cultura dispuesta al cambio y a la calidad.

Materializar los requerimientos de los clientes en el servicio, considerando que dentro de la Empresa existen dos clases de clientes: el cliente mayorista y el minorista.

Es preciso generar un valor agregado al producto, el tema de creación de valor tiene que ver con la adquisición y retención de los mejores grupos de interés de la empresa: los clientes más rentables, los empleados y trabajadores más comprometidos y más capacitados.

Para crear Valor Agregado Empresarial (VAE) es necesario capacitar a directivos, empleados y trabajadores para llevar a cabo la Misión de mejorar la calidad del servicio y contribuir a la captación progresiva de nuevos clientes, a la expansión de mercado y a la creación de Valor Interno (mejoramiento organizacional).

IMPORTANCIA

El Plan Estratégico resulta útil para:

- Llevar una administración con participación, de modo que se pueda aprovechar los conocimientos y las habilidades de cada empleado, en todos los niveles, por medio de equipos humanos, sistemas de sugerencias y siempre con la mira puesta en el cliente. (W. Edwards Deming).
- Contribuirá a la retención de clientes potenciales y a la captación progresiva de nuevos clientes que se verá reflejado en los ingresos y rentabilidad de la empresa.
- Desarrollarán una ventaja competitiva sostenible, implementando servicios consistentes a los requerimientos de los clientes, capacitación, mejorando la calidad infraestructural, etc.
- Fomentará la Competitividad a través del establecimiento de un logotipo que permita transmitir visualmente lo que es la Empresa y los clientes puedan recordarlo con facilidad, slogan que venda resumiendo en una sola frase lo que la Institución entrega a sus clientes y la creación de la página web.

FACTIBILIDAD

La realización de la propuesta es viable porque se cuenta con el apoyo y participación de los involucrados directos, esto nos permitirá construir una visión de futuro para la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**, tomando en cuenta que son ellos los encargados de la implantación de este plan.

Es posible ejecutar los programas y proyectos puesto que están basados en el compromiso y comprensión de todos los involucrados acerca de dos puntos principales: el beneficio de mantener un propósito estable y la importancia de crear más valor que otras empresas.

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

La aplicación del presente plan se hará mediante los siguientes puntos:

- La socialización de resultados de la investigación en la Empresa.
- Obtener el compromiso de la alta Gerencia.
- Conseguir la participación total de Empleados y Obreros.
- Con Capacitación al Talento Humano.
- Talleres para orientar el contenido de la propuesta.

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Diagnóstico.- Una vez terminado el análisis FODA, se facilita la detección de los principales problemas que impiden a la empresa mejorar la imagen corporativa, el propósito fundamental es determinar qué cambios son requeridos y factibles.

Los problemas concretos, percibidos y expresados, me permitieron diseñar una propuesta para mejorar la Imagen Corporativa de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**, la cual a través de su ejecución y su evaluación, será la base para la solución parcial o total del problema del deterioro permanente de la Competitividad.

Los principales problemas que se detectaron son:

1. Falta de personal comprometido con el buen servicio
2. Falta de conocimiento de la Misión y Visión Institucional
3. Incumplimiento en los pedidos de producción.
4. No existe un slogan de la empresa.
5. Escasa información de la empresa a la ciudadanía
6. Oferta de otras empresas con equipos modernos

Misión.- Brindar un servicio de calidad y calidez que satisfaga los requerimientos y expectativas de los clientes garantizando calidad, con maquinas modernas, personal capacitado.

Visión.- La **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**, para el año 2015 logrará ser la Pionera en el mercado de la Confección de Ropa en el área de influencia, en Imagen y Calidad del Servicio, mediante el cambio de maquinaria, capacitación de su personal, mejoramiento del desempeño laboral, para el reconocimiento del Distrito Metropolitano, Provincial y Nacional.

Principios:

- ✓ Respetar la dignidad de las personas
- ✓ Cumplir y respetar la Ley del Consumidor y de la Producción.
- ✓ Motivar al Talento Humano, orientado al servicio al cliente
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Instituir la Capacitación
- ✓ Instituir el Liderazgo

Valores Corporativos.- Los valores corporativos son parte de la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Estos valores deben ser analizados de manera constante y ajustarlos o redefinirlos de acuerdo a las condiciones cambiantes de la organización.

Ética en los negocios.- A fin de moralizar las actividades cotidianas de la organización, se necesita cumplir con los valores cooperativos que rigen a toda Empresa como el respeto, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad no solamente dentro del grupo sino más bien con la sociedad.

Calidad.- Es necesario incorporar parámetros de calidad en los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

Clientes.- Es importante escuchar el criterio de los clientes a fin de mejorar la calidad del servicio atendiendo de manera particular sus gustos y preferencias.

Personal.- El éxito de la organización dependerá de que sus integrantes sean eficientes y organizados.

Compromiso con la organización.- Fomentar una cultura de cooperación, entre todos los miembros de la Empresa, a fin de lograr el enriquecimiento y desarrollo de la misma.

Responsabilidad.- El buen desempeño de sus integrantes y su responsabilidad permitirá obtener resultados favorables.

Competitividad.- La Empresa debe tender a ser competitiva en el mercado preocupándose de la calidad y el valor agregado que le pueden dar al servicio.

Justicia y solidaridad.- Al interior de la Empresa deben ser atendidas equitativamente todas las necesidades de sus integrantes ya sean económicas y personales, y los servicios deben estar al alcance de todos quienes lo necesitan.

Responsabilidad Social.- Deben ser responsables con la sociedad considerando a esta como influencia de crecimiento y desarrollo de la Empresa. La responsabilidad social implica que los objetivos deben contribuir al desarrollo de la sociedad

Políticas:

1. Asumir verdaderamente un servicio social

De tal manera que entre los miembros de la Empresa y la sociedad siempre exista una relación de cordialidad, amistad y la institución pueda nutrirse de las necesidades, gustos, preferencias de los usuarios y que la sociedad pueda beneficiarse de los servicios que brinda la organización a través de proyectos, actividades (incide en la satisfacción de las necesidades del usuario)

2. Política de calidad

Que se dará mediante el establecimiento de un programa vigoroso de educación y capacitación que consiste en que tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo, nuevas tecnologías, estrategias de atención al cliente, etc, y de esta manera elevar su autoestima, valoración personal y profesional.

La política de calidad, definirá con precisión lo esperado de los empleados y su desarrollo partirá de un claro entendimiento y conocimiento de las necesidades, preferencias, valores, percepciones y criterios de compra de los clientes, la tendencia será lograr la máxima satisfacción de los clientes.

3. Generar competitividad

La competitividad existente hace necesario que el vendedor desarrolle al máximo sus dotes organizativos y de planificación. En mercados tan competitivos como los de hoy en día, es la velocidad de una respuesta rápida lo que genera productividad.

Se puede mejorar la posición competitiva mediante la velocidad y la rápida respuesta a los consumidores, es decir atender al usuario de la mejor manera y cumplir con los

pedidos y requerimientos del mismo de cualquier forma que sea, en el menor tiempo posible, sin pasar nunca el tiempo establecido de entrega.

4. Política de servicio al cliente

En un entorno tan competitivo como el actual, el servicio al cliente adquiere una importancia enorme y las empresas que crean en esta filosofía y pongan en práctica sus principios, pueden obtener beneficios grandes. Es preciso contar con un enfoque estructurado que permita establecer estrategias enfocadas hacia este fin.

5. Política de marketing

Que se dará mediante la creación de una Marca Corporativa que reúna y exprese la “visión, la política empresarial y la imagen”, es decir, las aspiraciones de la empresa, sus valores, conductas y sus grupos de interés: “El público dejó de comprar productos o servicios, para comprar marcas, está ahora dejando de comprar marcas para comprar imágenes de marca. Las marcas de productos y servicios, así como la identidad corporativa, deberán significar algo para la gente. Algo que no está en los productos ni los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos” En definitiva, la Imagen Corporativa es el factor diferenciador que agrega valores para los clientes, permanencia en el tiempo y en la memoria de los públicos objetivo, por encima de las campañas publicitarias, con una diferencia radical y se gestiona indirectamente.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** es conveniente aplicar las estrategias de diferenciación y mejoramiento continuo ya que la empresa requerirá crear servicios únicos y mejorar los existentes.

La estrategia de diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de servicios de la Empresa, mediante la creación de algunas características o atributos que es percibido como único y valorado por los clientes con respecto al conjunto del sector de la confección.

La diferenciación puede tomar diferentes formas.

- Tecnología
- Innovación
- Servicio al cliente
- Valor agregado
- Marketing
- Identidad corporativa
- Prestigio de la empresa.

Las empresas pueden diferenciarse a través de varias dimensiones al mismo tiempo. La clave del éxito de la Empresa será la Innovación, fortaleciendo los servicios cubriendo muy alto en los ratios de satisfacción de los clientes, mejorando la atención al cliente ya que es ese cuidado extra mostrado por el personal de ventas el que los satisface.

Un importante aspecto de la diferenciación en mercados tan competitivos como los de hoy en día, es la velocidad de una respuesta rápida, se puede mejorar la posición competitiva mediante la velocidad y la rápida respuesta a los consumidores, es decir atender al cliente de la mejor manera y cumplir con los pedidos y requerimientos del mismo de cualquier forma que sea en el menor tiempo posible, sin pasar nunca el tiempo establecido de entrega.

La estrategia de mejoramiento continuo es solo el inicio de un camino que no tiene fin, porque las oportunidades de hacer las cosas mejor son infinitas. La diferenciación nos ofrece protección ante los rivales. Finalmente si la Empresa usa la diferenciación disfrutara de un alto nivel de fidelidad por parte del cliente, por consiguiente experimentara menos temor hacia la competencia.

Para cumplir con la estrategia de diferencias se elaboran programas y proyectos dentro de áreas: social, administrativa, tecnológica, física y de marketing.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Objetivo Especifico 1 Mejorar las Relaciones de la Empresa con la Sociedad instituyendo una nueva filosofía basada en el buen servicio al cliente y de esta manera asumir verdaderamente un interés social que desarrolle actividades colectivas de beneficio social que sean reconocidas por los clientes y se diferencie del conjunto de empresas de confección existentes en el país.

Estrategias:

- Capacitando al Talento Humano, con la finalidad de que impacten con un servicio extraordinario y cumplan sus actividades con eficiencia de acuerdo a sus funciones, es importante señalar que el éxito de una institución depende de las capacidades humanas requeridas y del desarrollo de sus habilidades para brindar una buena atención al público.
- Estableciendo alianzas con Instituciones de Educación Superior como el ITSAE (Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador) para obtener la facilidad de una capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente ya que estas personas son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.
- Determinando cuáles servicios son los que el cliente demanda a través de encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, y establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno, porque debemos estar conscientes de que aunque nuestros artículos sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los

servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

- Mejorando el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes, además de servir como modelos

Objetivo Especifico 2 Ofrecer un adecuado servicio remodelando la Infraestructura Global de la Empresa y elaborando una adecuada distribución en las instalaciones de la fabrica para obtener usuarios satisfechos y trabajadores conformes.

Estrategias:

- Mejorando la apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, con el propósito final de brindar una atención organizada y eficiente.
- Distribuyendo adecuadamente la oficina de atención al cliente considerando los servicios que se ofrecen, señalizando los lugares de origen y de destino para facilitar la identificación y entrega rápida de los artículos.
- Implementando una sala de espera donde los clientes puedan hacer tiempo tranquilamente hasta la hora de la entrega de su mercadería.

Objetivo Especifico 3 Proyectar la imagen de la empresa creando diferencias en la oferta de artículos y modernizando sus maquinarias de confección de acuerdo a los avances tecnológicos

Estrategias: La imagen de la empresa, o imagen corporativa como usualmente se la llama representa un elemento de gran importancia porque puede transmitir con gran fuerza un mensaje que se posiciona en la mente de los clientes, logrando de esa manera ventajas sobre los competidores, de ahí que es necesario crear, mantener y renovar constantemente la imagen de la Empresa, para lo cual se plantean las siguientes estrategias:

- Aprovechando el surgimiento de tecnologías aplicables a la industria de la confección a través de la automatización y control que permiten disminuir el tiempo de entrega de la mercadería a los clientes.
- Renovando la maquinaria en su totalidad mediante un Plan de Renovación que sea impulsado en un tiempo oportuno tomando en cuenta los requerimientos básicos en la industria de la confección.

Objetivo Especifico 4 Fomentar la identidad corporativa de la empresa mediante la creación de algunas características o atributos que son percibidos como únicos y valorados por los usuarios.

Estrategias:

- Mejorando la presentación de los trabajadores de la Empresa, la presencia de los empleados es fundamental especialmente para quienes tienen contacto directo con los clientes, es necesario seleccionar cuidadosamente los uniformes y asegurarse de que estén impecables.
- Estableciendo el logotipo único que identifique a la Empresa, un buen logo transmite visualmente un mensaje, una idea o bien sirve para que las personas puedan recordarlo con facilidad.

- Formulando un slogan que venda resumiendo en una sola frase lo que la Empresa entrega a sus clientes como una herramienta de marketing.
- Creando la página web de la empresa, es una forma rápida de llegar a cualquier mercado, con la finalidad de ofrecer los servicios que brinda la Empresa y seguramente muchas personas cuando buscan algún servicio eligen primero el Internet antes que otras opciones.

PLAN OPERATIVO.- Planear es una forma de pensar en el futuro de la Empresa, el Plan operativo sirve principalmente para tres fines:

- Para la operatividad de la planificación y profundizar en las intervenciones previstas.
- Permite que responsables del seguimiento conozcan los problemas por atender, las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener.
- Constituye una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica de las actividades de la Empresa.

Lineamientos de proyectos prioritarios para el desarrollo de la imagen corporativa de la Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez. Los objetivos y las estrategias constituyen los principales referentes para la formulación de los proyectos de desarrollo institucional que, en esta oportunidad serán identificados los prioritarios y planteados en términos de lineamientos.

Identificación de los proyectos prioritarios:

1. Relación de la empresa con la sociedad

1.1 Programa de capacitación del Talento Humano

1.2 Plan de mejoramiento de atención al cliente

2. Desarrollo administrativo

2.1 Conformación del Consejo Directivo de Mejoramiento

3. Desarrollo tecnológico

3.1 Implementación de un Sistema de automatización y control que facilite la confección de las prendas.

3.2 Modernización de los equipos y maquinas.

4. Desarrollo físico

4.1 Remodelación de las oficinas de la Empresa

5. Marketing

5.1 Identidad y presentación del personal involucrado

5.2 Plan de Marketing

1. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA SOCIEDAD NOMBRE DEL PROYECTO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Área del Proyecto:

Empresa y Sociedad

2. Antecedentes

Los programas de capacitación en la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** han sido muy limitados, y a la presente fecha no tienen establecido ningún tipo de convenio con Instituciones de Educación Superior que brinden capacitaciones

continuas en diferentes temas de trascendental importancia para el buen desempeño y funcionamiento de la institución, Sin embargo la Gerencia está consciente de que se debe dar un cambio actitudinal en la Institución.

3. Justificación

El presente proyecto de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**. El recurso más importante de la empresa lo forma el personal implicado en las actividades laborales, esto es de especial importancia ya que es una institución que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los productos y servicios que brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales para que la empresa sustente sus logros y alcance elevados niveles de competitividad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les demuestran diariamente.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la Empresa, direccionado a la optimización de los servicios de maquila, lavandería y bordado de prendas de vestir. En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación anual en el área de empresa y sociedad.

4. Objetivo General:

Generar valor agregado empresarial capacitando a directivos, socios, empleados y obreros para llevar a cabo la misión de mejorar la calidad del servicio y contribuir a la captación progresiva de nuevos clientes, a la expansión de mercado y al mejoramiento organizacional.

4.1. Objetivos Específicos:

- Lograr el mayor desempeño y participación del personal de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** mediante la coordinación de talleres de capacitación, para que los servicios que presta la Empresa sean eficientes y eficaces.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en la Empresa.

5. Metas

- Hasta finales del año 2011 se capacita a todo el personal: gerencial, administrativo y obrero.
- Se crea una cultura de servicio al cliente para transmitir una Imagen Correcta.

6. Beneficios Esperados

- Rendimiento óptimo de directivos, administrativos y obreros e incremento de la productividad.

- Mayor interacción entre los miembros de la Empresa.
- Conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo
- Sólidos conocimientos en estrategias de atención al cliente y como generar un valor agregado.
- Empleados debidamente capacitados, conocedores de las funciones y objetivos que persigue la empresa.

7. Acciones y Responsabilidades

ACCIONES

Determinar las áreas de capacitación

Establecer alianzas con instituciones de educación superior

Cronograma de capacitaciones

Capacitación del talento humano

RESPONSABILIDADES

Directiva

Gerente

Directiva

SECAP

8. Talentos Humanos:

- Como participantes constan los directivos, administrativos y obreros de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**.
- Como Expositores un Ingeniero en Administración de Empresas y un Psicólogo, profesionales del Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador.
- Como facilitadores tenemos los estudiantes del Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador que realizarán sus pasantías profesionales en las áreas de especialización con conocimientos en Relaciones Humanas, Sociales y Culturales.

Materiales:

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollaran instalaciones de la fábrica de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** un ambiente adecuado proporcionado por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, computadora portátil y proyector.

Documentos técnico – educativo.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc. **Económicos:** El monto de inversión de este proyecto de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados por la institución.

9. Evaluación: Se evaluara la planificación, programación coordinación y ejecución de las actividades de capacitación y esto estará a cargo de los Directivos y el ITSAE. La actitud, el buen servicio al cliente, el impacto en los usuarios.

1. NOMBRE DEL PROYECTO: PLAN DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

2. Área del Proyecto: Administración

3. Antecedentes Los servicios que ha venido ofreciendo la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** se basa en un conjunto de normas, criterios y políticas que se implantaron en la creación de la Institución, sin ningún tipo de innovación, a la fecha no se han tomado medidas para llevar a cabo una transformación, sin embargo los miembros de la empresa reconocen que se debe dar un cambio y para llevarlo a cabo se necesita de un grupo especial conformado por la alta administración y un plan de acción.

4. Justificación Los directivos de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez** conscientes de que las necesidades y deseos de los clientes son importantes y para poder llevar a cabo una transformación en la Empresa, se plantean diversos medios que facilitan la comprensión del mercado y las necesidades del cliente, a través de encuestas periódicas, la elaboración de un buzón de sugerencias que permita analizar la información de los clientes, de los empleados en todos los niveles (incluyendo a la alta dirección). Es importante reconocer que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno y se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes y el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información, es decir por falta de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad.

5. Objetivo General: Determinar qué servicios requiere el cliente a través de mecanismos que permitan evaluar la calidad de los servicios existentes e identificar los posibles productos y servicios a ofrecer.

Objetivos Específicos:

- Seleccionar las técnicas que permitan obtener la información necesaria para determinar los productos y servicios que requiere el cliente.
- Elaborar los instrumentos de recolección de datos y aplicarlos.
- Facilitar la evaluación de la calidad de los productos y servicios a través de una oficina de recursos humanos que atienda las necesidades y expectativas de los clientes
- Hacer tangibles los servicios que sugiere la ciudadanía, cristalizando sus opiniones y brindando servicios adicionales

6. Beneficios Esperados

- Una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, obreros y directivos de la Empresa.
- Se podrá tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, con base en un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Oportunidad de evaluar el potencial humano e identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento, así como también las condiciones de promoción y publicidad.
- Permitirá diversificar los servicios e incorporar servicios adicionales.

7. Acciones y Responsabilidades

ACCIONES

Estudio de Mercado

Elaboración de encuestas periódicas

Adquisición de buzones para sugerencias

Evaluación de sugerencias

RESPONSABILIDADES

Profesional

Gerente de mercadeo

Directiva

Profesional

8. Talentos Humanos:

Directiva, Empleados, Obreros y clientes de la **Empresa de Confecciones de Ropa Coyote Prorraez**.

9. Evaluación: Se procederá a fortalecer los aciertos y a corregir los errores de las diferentes etapas que constituyen el servicio al cliente, es decir desde la atención en la búsqueda de un producto o servicio, venta de la mercadería y despedida del cliente satisfecho. Se realizaran encuestas de medición del nivel de aceptación del usuario.

3.6 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLES	FECHA
Reunión con gerente de la Empresa	Consensuar respecto del proceso de Capacitación de la Propuesta.	Investigadoras	Primera quincena de julio del 2011
Taller dirigido a los Empleados y Trabajadores	Capacitar a Administrador, Propietario, Personal Administrativo y Trabajadores.	Administrador e Investigadores	Segunda quincena de julio del 2011
Evaluación del Taller	Evaluar la aplicación de la temática tratada en Taller	Investigadores	Primera quincena de agosto del 2011

3.7 RESULTADOS ESPERADOS.

Elaboración del Plan Estratégico

Capacitación de Administradores.

Mejoramiento de la Competitividad.

Desarrollo de actividades de Motivación a los Trabajadores y familiares.

BIBLIOGRAFÍA.

- ANDINO Patricio, 2005 El proyecto de grado – teoría y gráficos Editor Patricio Andino.
- Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, CLACDS, Costa Rica.
- CLERI Carlos, El libro de las PYMES, Ediciones Garnica S.A. 2007.
- DAVID Fred R., Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, 2008, Editor Guerrero.
- DORYAN Eduardo, Lawrence Pratt et al (1999) Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, CLACDS, Costa Rica.
- DUSSEL Peters Enrique. (2004) Perspectivas y Retos de la Competitividad en México, UNAM, México.
- GARCÍA Julio, Fundamentos de Gestión Empresarial Editor Grupo Anaya S.A. 2006.
- Guía Constitución y formación empresarial año 2005.
- GUIZAR Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Segunda Edición, 2004 Editor Mc. Graw Hill Interamericana.
- HORNELL Eric. (1994) La competitividad a través de la productividad, Ediciones Folio, S.A., España.
- HERRERA Luis, MEDINA Arnaldo, NARANJO Galo, Tutoría de la Investigación Científica, Editores Diemerino.
- KOCH Richard, Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia Smart, Editor Pertuz Rodrigo – Colombia.
- KOTHER Philip Fundamentos de Marketing - ARMSTRONG Gary, Sexta Edición 2008.
- LUZURIAGA. Jorge, “Diseño para elaboración de plan de tesis” Quito, febrero 2006.
- MENDEZ. Carlos E, “Metodología para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”. Segunda edición santa Fe de Bogotá – Colombia 2005.
- NALEBUFF Barry J. & BRANDENBURGER Adam M. (1996) Coopetencia Grupo Editorial Norma.

- PORTER Michael E. (2007) Estrategia Competitiva 2007 Grupo Editorial Patria.
- PORTER Michael E. (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México.
- PORTER Michael E. (1987) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México.
- ROBBINS Decenzo, Fundamentos de Administración, Tercera Edición, Editor Marisa de Anta.
- RODRIGUEZ Joaquín, Sistemas y Procedimientos Administrativos, Tercera Edición, Editorial Toledo 2006.
- STATON, Etzel, Walker (2008) Fundamentos de Marketing 2007 MCGRAW-Hill Interamericana Editores S.A. Decimocuarta Edición.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- <http://www.crecenegocios.com>.
- <http://www.infomipyme.com>.
- <http://www.contactopyme.gov>.
- <http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos>
- Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
Reservados todos los derechos.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS, OBREROS Y CLIENTES DE LA EMPRESA

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “X” en donde crea usted su respuesta sea conveniente.

- 1.- ¿Existe un Plan Estratégico para la Empresa?
SI () NO ()
- 2.- ¿Existe una adecuada Gestión Económica – Financiera?
SI () NO ()
- 3.- ¿Se desarrolló un Plan Operativo Anual?
SI () NO ()
- 4.- ¿Las decisiones se toman desde la Alta Gerencia?
SI () NO ()
- 5.- ¿Se elaboraron Estrategias Competitivas de la Empresa?
SI () NO ()
- 6.- ¿Se fomenta el Desarrollo Personal y Laboral en la Empresa?
SI () NO ()
- 7.- ¿Se incentiva la Imagen Corporativa de la Empresa?
SI () NO ()
- 8.- ¿Hay el cumplimiento de Normas de Calidad?
SI () NO ()

ANEXO 2





ANEXO 3

MAPA POLÍTICO DE LA PROVINCIA DEL PICHINCHA



MAPA POLÍTICO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

