

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.1 Tema:** “Planificación estratégica y la gestión administrativa de la Empresa DISTRISHOES S.A de la ciudad de Ambato”

#### **1.2 Planteamiento del problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

La planificación estratégica en el ámbito **mundial** ha tenido una amplia difusión y aplicación práctica en toda organización de negocios, hoy en día los estudios de planificación estratégica son tan comunes e indispensables que éste es un proceso obligatorio y regular de evaluación de la empresa en relación con su entorno competitivo.

Desde su nacimiento como materia de la Administración científica, la planificación estratégica en el mundo empresarial es hoy una poderosa

herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Ejemplo de su aplicación son las grandes multinacionales que gracias a la planificación estratégica desarrollan sus estrategias de negocios y consecuentemente desarrollan sus ventajas competitivas que las hacen diferenciarse para liderar o al menos sobrevivir en su entorno.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

En el **ámbito nacional** la aplicación de la planificación estratégica ha ido desde el sector empresarial público y privado hasta la elaboración de planes estratégicos para instituciones públicas como son: municipios, ministerios, instituciones educativas y otras, dándonos cuenta que a pesar de ser éstas últimas organizaciones no empresariales hacen una adaptación de las herramientas de la planificación estratégica para diagnosticar su entorno y reorientar su direccionamiento hacia el futuro. Inclusive los políticos utilizan ésta valiosa herramienta estratégica para canalizar sus promesas electorales en planes de acción, es por esta razón que la planificación estratégica está vinculada con la gestión administrativa ya que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar, utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

La Empresa en Ambato es decir en nuestro medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

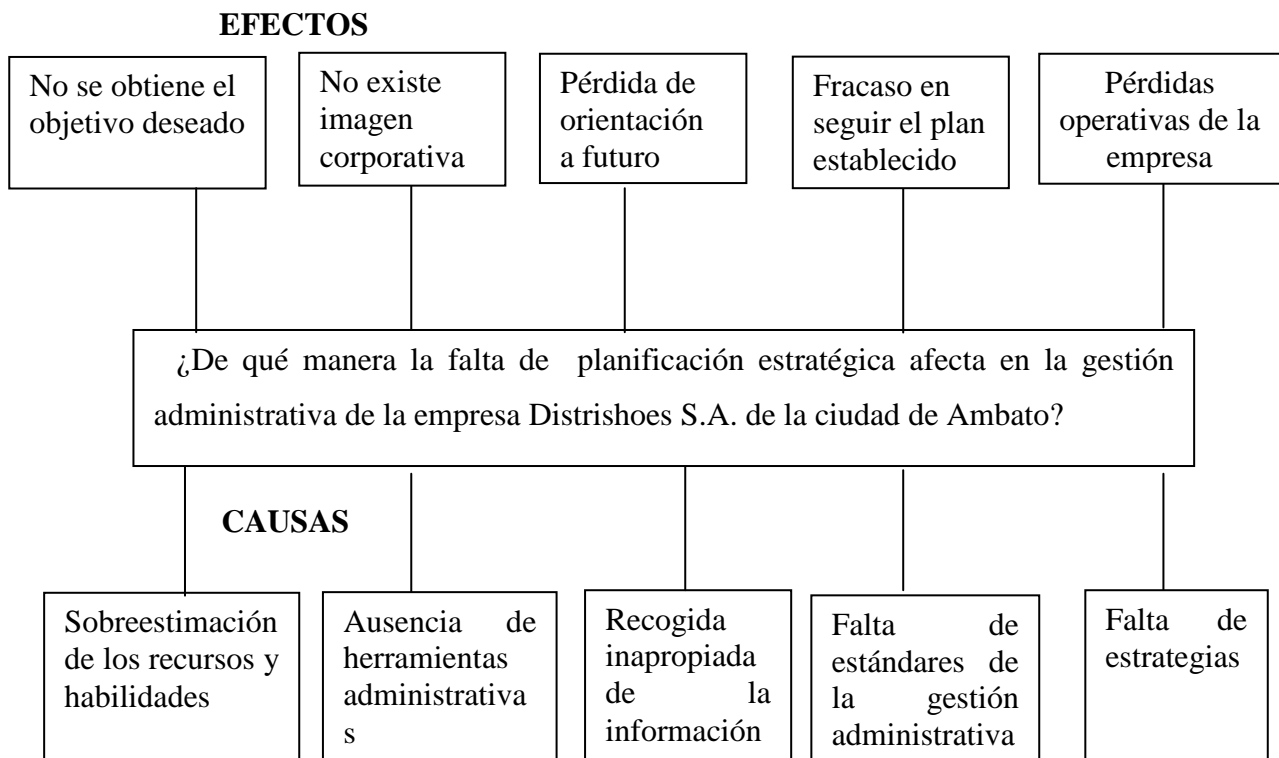
Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se

necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. La persona responsable de la gestión administrativa debe garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa en DISTRISHOES debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma

### 1.2.2 Análisis Crítico

#### ARBOL DE PROBLEMAS



La situación de Distrishoes S.A. en cuanto a ocupar un espacio en el mercado competitivo en nuestra provincia sobre todo en el área del calzado ha sido crítica en la mayor parte de su gestión como pequeña empresa, puesto que la ausencia de herramientas administrativas como la planificación estratégica le ha ido relegando en la competencia con el sector empresarial privado.

Hasta el momento la empresa no mantiene los estándares de la gestión administrativa requeridos para la próxima integración comercial en la zona, estándares que le exigen a una organización cualquiera que identifique su entorno, se analice internamente y detecte sus ventajas competitivas, así mismo, debe determinar su razón de ser, sus metas a alcanzar, sin las cuales la empresa pierde orientación y no puede sentirse capaz de manejar su direccionamiento futuro.

Es así como las evidencias del problema planteado se han manifestado desde algún tiempo atrás y se han visto agudizadas por los últimos acontecimientos políticos en el país, lo que nos lleva a reflexionar en los siguientes escenarios posibles del problema.

Si su situación continúa sin solución, lo explicaremos a continuación en la prognosis.

### **1.2.3 Prognosis**

Si no se resuelve el problema actual, el futuro del Área Comercial de la empresa Distrishoes S.A. se agudizará, su bajo nivel de orientación hacia el futuro en el mercado, el descomprometimiento de los empleados; también continuarán las pérdidas operativas de la empresa, falta de cumplimiento de objetivos propuestos, los recursos no se utilizarán beneficiosamente y lo más grave se confirmará el rumor de que la sucursal podría desaparecer del sector empresarial de nuestra ciudad.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la falta de planificación estratégica afecta en la gestión administrativa de la empresa Distrishoes S.A. de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

Las siguientes son las interrogantes puntuales sobre los aspectos esenciales del problema entorno a las cuales se desarrollará la investigación.

¿Se ha utilizado el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para evaluar las necesidades de empresa Distrishoes S.A. de Ambato?

¿Es la gestión administrativa adecuada de acuerdo a lo planificado en la empresa Distrishoes S.A. para competir eficientemente en su entorno?

¿Existe la necesidad de implementar una planificación estratégica para el perfección de la gestión administrativa de una manera óptima?

#### **1.2.6 Delimitación**

##### **1.2.6.1 Espacial**

La investigación se realizará en la empresa Distrishoes S.A. ubicada en la panamericana norte de la ciudad de Ambato

##### **1.2.6.2 Temporal**

Se establece como período de análisis de abril a enero 2010

##### **1.2.6.3 Unidades de observación**

Serán todos los empleados y directivos de la empresa Distrishoes S.A. de Ambato

NIVEL ADMINISTRATIVO	5
NIVEL OPERATIVO	6
EMPLEADOS	14

### 1.3 Justificación

- Interés por investigar, Tengo especial interés por investigar la falta de la gestión administrativa y por vivir la necesidad de tener una planificación estratégica ante lo que he considerado tomar la posta en uno de los proyectos en pro del crecimiento de la a empresa Distrishoes S.A.

- El tema es necesario realizar , porque de esta forma profundizaré mejor en la teoría de la planificación estratégica aplicada, para entender cómo incide la misma en la gestión administrativa de la empresa Distrishoes S.A., adicionalmente también profundizaré en la teoría de gestión administrativa de manera detallada con el objeto de relacionarlo con el problema.

Hoy en día la planificación estratégica aplicada resuelve problemas de la gestión administrativa en las organizaciones de toda índole, entonces realizar el presente estudio es sólo una respuesta a la necesidad que atraviesa estos momentos empresa Distrishoes S.A., así podré evaluar el perfil competitivo de la empresa Distrishoes S.A. en su entorno y, también podré colaborar como empleado al planteamiento de una solución para la institución que me acogió y me brindó una oportunidad de desarrollo.

Este proyecto no tiene investigaciones anteriores en la empresa Distrishoes que traten el mismo problema, lo que hay es únicamente los documentos ejecutivos del directorio del empresa Distrishoes S.A. que aprobaron la ejecución de una planificación estratégica pero la crisis económica hizo que el directorio sea cambiado y, por consiguiente, sólo quedó la intención; así al elaborar este proyecto lo convertiremos en uno de los primeros estudios sobre la gestión administrativa para beneficio de la Empresa Distrishoes S.A.

- Si el plan estratégico se aplica se beneficiaría a los clientes y empleados de la sucursal, además, la gerencia tendría un documento muy útil para difundirlo en todas las sucursales y para mantenerlo en la mente comprometida de los empleados. También es muy útil esta investigación para probar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera, en un problema latente.

- Su impacto tendrá acciones positivas con la gestión administrativa al momento en que se llegue a aplicar el plan estratégico con sus respectivos planes de acción y estrategias para alcanzar ventajas competitivas ante otras empresas de la misma índole. Además, si el plan es aplicado la percepción de los clientes cambiará a favor de la imagen de la empresa Distrishoes S.A.

Es factible investigar por tratarse de un problema generalizado en algunas organizaciones nacionales, más aún las fuentes de información no son restringidas e inclusive existe abundante literatura científica para fundamentarlo, lo que permite abordar el problema, observarlo y correlacionarlo con la realidad del mismo para proponer una solución.

Esta investigación da relevancia a la utilización del método científico expresado en la utilización práctica de la planificación estratégica como herramienta para analizar la empresa y su cadena de valor, posterior a lo cual su método concluirá con la determinación de sus ventajas competitivas y las correspondientes estrategias gerenciales para mantenerlas.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cómo la planificación estratégica incide en el mejoramiento de la gestión administrativa de la de Empresa Distrishoes S.A. de la ciudad de Ambato

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar si se ha utilizado el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para evaluar las necesidades de empresa Distrishoes S.A. de Ambato.

Investigar si la gestión administrativa que mantiene la empresa Distrishoes S.A. es el adecuado para competir eficientemente en su entorno.

Elaborar una planificación estratégica para el logro de la perfección de la gestión administrativa en la empresa Distrishoes.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

El origen de la Planificación Estratégica se remonta al campo militar en la antigüedad, específicamente en Grecia desde esa fecha hasta nuestros tiempos se ha convertido en común práctica corporativa. El término estrategia deriva del griego *estrategas* cuyo significado es “*general del ejército*”. Así cada una de las diez tribus griegas de ese entonces elegía cada uno un “*estratega*” que dirigía la sociedad tribal.

Para el año 490 A.C. ocurre la batalla de Maratón y los estrategas fueron nominados como dirigentes políticos; Así, participaron en el consejo político cuyas funciones abarcaban entre tantas el dar consejos tácticos de guerra en el manejo de tropas.

Al pasar de los tiempos sus funciones alcanzaron el estatus de la función legislativa y otros escenarios de interés estatal por la alta importancia que representa un estratega en el manejo del poder.

La Universidad de Harvard para el año de 1920 había desarrollado por primera vez un modelo político con la metodología de la planificación estratégica actual para la empresa privada. En este modelo las estrategias constituyen un conjunto de propósitos y políticas que definen la administración de la compañía. La estrategia mantiene unida a una empresa porque en la estrategia se planifican los recursos, la misma administración, la información de mercado y las obligaciones sociales. También la estructura organizacional es determinada por la estrategia y por ende su eficiencia económica.

A fines de 1950 el centro de estudio de la planificación estratégico dejó de ser la política y la estructura organizacional, ahora ésta se ocuparía del análisis del crecimiento industrial así también del mercado conocido como el modelo de portafolio facilitando el surgimiento de las multinacionales.

La evolución de los modelos de planificación estratégica hizo posible el surgimiento del modelo industrial en el cual las decisiones estratégicas se toman basándose en el análisis de las relaciones de poder competitivas.

Porter determinó que las estrategias competitivas de las empresas son diseñadas por sus directivos como respuesta a las amenazas de las cinco fuerzas competitivas del entorno empresarial: poder relativo de consumidores, poder relativo de proveedores, amenazas de productos y servicios sustitutos, y el ingreso de nuevos competidores al mercado, 1980 fue el año en el cual la planificación estratégica se convirtió en la herramienta administrativa generalizada para la dirección estratégica de la empresa y ahora del sector público. Burgal Gerrit y Cuellar Carlos (1999).

Las categorías de consumidores, mercado, crecimiento industrial y riesgo administrativo eran ajenas al sector público.

Los gobiernos locales elaboraban planes que buscaban la eficiencia en el uso de la tierra y los servicios, las agencias estatales, en cambio, contaban con programas y planes que tenían una pequeña incidencia. Las estrategias y la estructura organizativa se perfilaban como asuntos independientes uno del otro. El resultado fue un énfasis en los aspectos del manejo interno.

Los reformadores clamaban porque el gobierno se maneje como un negocio. Este reto fue asumido por el Presidente de Ford y Secretario de Defensa Robert MacNamara. Él relacionó la planificación de actividades con el presupuesto a través del sistema de planificación programación y presupuestario cuyas siglas PP BS. Dieciocho años después el Presidente Carter indujo a que el gobierno federal aplique los conceptos de presupuesto base cero (ZBB). Cerón Jorge (2002, p. 3).

En cuanto al origen de posicionamiento en el mercado, es por el año de 1975 en la escuela de negocios de Harvard HBS con Porter desarrolla al enseñar y escribir sobre estrategia empresarial y sobre economía industrial durante una década, buscando enlazar ambas disciplinas.

Su génesis tuvo lugar durante una investigación de economía industrial, que se inició con una disertación doctoral y ha continuado desde entonces. Las publicaciones teóricas se hicieron realidad cuando se preparaba material para usarlo en el curso de Estrategia de Negocios en la escuela de Harvard y cuando se formaba un curso llamado Sector Industrial y Análisis Competitivo, que se lo dio a los estudiantes.

Estos estudios se basaban en investigaciones con bases estadísticas, no sólo en el sentido tradicional sino que también en el estudio de centenares de sectores industriales que fueron el resultado de la preparación de material didáctico, en la supervisión de docenas de estudios industriales por grupos de estudiantes del M.BA y en el trabajo de Porter con diferentes empresas de los Estados Unidos y a nivel internacional.

Conforme apareció el estudio de la gestión administrativa los empresarios en el ejercicio de su profesión necesitaban desarrollar una estrategia para una empresa en particular y para los intelectuales que trataban de aprender mejor el entorno competitivo. También estaba dirigido a otros que deseaban entender el sector industrial y la competencia.

También contribuyó al desarrollo de una buena política gubernamental hacia la competencia. Examinando la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado.

A más de estas investigaciones se realizó una revisión bibliográfica en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas se encontró la siguiente información de investigaciones de temas similares al presente proyecto:

FLORES, (2005). *Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

### **Objetivos Propuestos:**

Determinar las estrategias que le permitirán mejorar la atención y la calidad del servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda.

Establecer planes de acción que conlleve al mejoramiento del servicio que presta el banco Sudamericano en la ciudad de Guaranda.

Proponer nuevas estrategias de cambio que mejore el desempeño del recurso humano en la institución.

### **Conclusiones:**

En la agencia sur del banco Sudamericano es considerado evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo para el porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

ARMAS, (2003). *La Planificación Estratégica como instrumento para mejorar la calidad del servicio en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería*

*Civil de la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.*

**Objetivos propuestos:**

Diseñar la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del servicio en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Ambato.

Determinar qué factores influyen en el mejoramiento de la calidad del servicio de la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Ambato.

No existen estrategias que se adopten en el mejoramiento del servicio en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Civil para proyectarse al futuro.

**Conclusiones:**

En la actualidad hay un cambio de paradigmas en la enseñanza universitaria que pasa de un sistema basado en el modelo socrático, a un nuevo paradigma en la que el docente universitario no es más que un facilitador del conocimiento, esto ha llevado a nuevas formas de ir descubriendo el conocimiento por parte del estudiante. Esto conlleva un mayor uso de la biblioteca y exige el trabajo conjunto de una gran diversidad de profesionales: bibliotecarios, informáticos, técnicos audiovisuales, asesores pedagógicos, etc.

TAMAYO, V (2006). *Planificación Estratégica para mejorar el proceso productivo en la empresa “Proimba” del Cantón Cevallos.* Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

**Objetivos propuestos:**

Proponer una planificación estratégica que permita mejorar el nivel de producción en la empresa “Proimba” del Cantón Cevallos

Diagnosticar la situación actual de la empresa Proimba para mejorar el nivel de producción.

## **Conclusiones:**

De acuerdo con el estudio realizado en la empresa Proimba del Cantón Cevallos y sobre los objetivos que persigue la presente investigación hemos establecido que la empresa tiene falencias en la prestación de los servicios dentro del departamento administrativo, por lo que ha sido de vital importancia la elaboración y la propuesta para el mejor desenvolvimiento, y con eficiencia en las actividades diarias de los empleados.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

La investigación presente se ubica en el paradigma crítico – propositivo, porque haremos de este proyecto científico un compromiso de búsqueda para una mejor calidad de vida del ser humano, una transformación positiva para nuestra sociedad y sobre todo, no intentamos hacer ciencia por ciencia o producir bienes para la rentabilidad, sino que construiremos el conocimiento científico en marco de la investigación social.

Adicional a esto, mi investigación se enfocará en los aspectos del paradigma crítico – propositivo puesto que considero a la Planificación Estratégica más allá de una práctica social, es una ciencia social con características ideográficas que trascienden lo nemotécnico y se considera que los problemas administrativos son problemas sociales y humanos que pueden frustrar los anhelos del ser humano en la búsqueda de su razón de existir, que es su esencia.

Se considera a la planificación estratégica y sus soluciones una forma de dinamizar las relaciones humanas de los trabajadores pues armoniza sus objetivos en la forma de un trabajo planificado y organizado conllevando a la realización de los mismos en la sociedad; éste es el paso más allá de la simple evaluación experimental y matemática causante de la ceguera e insensibilidad de los gobernantes hacia nuestras realidades sociales y existenciales.

En cuanto a la **Fundamentación ontológica** creemos que la realidad está generándose no la vemos como un mundo estático, sino dinámico y cambiante, de la que los seres humanos somos agentes activos en la construcción de la realidad, por lo mismo existen múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares. Entenderemos la ciencia, sus leyes y la verdad como relativa, perfectible; por tanto, la lectura científica como proceso de interpretación la hemos de tomar abierta a nuevas comprensiones.

**Fundamentación epistemológica**, conoceremos la realidad por el enfoque epistemológico de totalidad concreta, o sea, sólo tiene sentido la práctica de la investigación científica si la comprendemos en la interrelación del problema con sus dimensiones históricas – sociales, ideológicas, políticas, científicas, técnicas, económicas y culturales, en donde sus elementos intervinientes nunca saldrán de la explicación contextualizada, puesto que, se transforman entre sí continuamente.

**Fundamentación axiológica**, nuestros valores no han de dejar de influir en la ciencia, y es que ésta no tiene la capacidad de analizar el contexto humano sin base en sus creencias

**Fundamentación metodológica**, para construir el conocimiento utilizaremos la investigación cualitativa llevada a cabo con la participación de los sujetos investigados y comprometidos con el problema, es decir, aplicando la práctica metodológica de la hermenéutica – dialéctica porque el significado de la planificación estratégica será visto dentro de su contexto, y a medida que se vaya construyendo la teoría científica se irá enriqueciendo y perfeccionando conforme lo requiera el estudio.

### **2.3 Categorías Fundamentales**

Respecto a la variable independiente que es la Planificación Estratégica, se presenta a continuación los siguientes conceptos teóricos estructurados acorde con el tema a investigarse, éstos son el resultado de la investigación bibliográfica.

### **2.3.1 Planificación Estratégica (variable independiente)**

#### **Administración**

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

*La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.*

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica).

La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica completa a la ciencia.

Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano. Al respecto, Hermida, Serra y Kastika sostienen en "Administración y estrategia, Teoría y práctica" (Ediciones Macchi, 1993), que " resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad".



La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla en las universidades.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica.

### **Definición de administración**

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

#### **1.- Henry Sisk Mario**

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planificación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

#### **2.- José A. Fernández Arena**

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

#### **3.- George R. Terry**

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

### **La administración es ciencia y técnica.**

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

El Procedimiento Administrativo ha sido definido diciendo: " Que es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad..." Por lo expuesto, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado. En ese sentido el instrumento informático trata la información de una forma especial a la que

debe adaptarse los permisos y autorizaciones de ingreso, por los funcionarios, incluido el jerarca, y las comunicaciones a terceros.

*Principios que informan la actuación general de la Administración*

## **Planificación**

La planificación es una actitud consciente asumida de las ideas de largo plazo y de la construcción colectiva de una propuesta de desarrollo no sería posible si es que no se inscriben en una actitud propensa a la planificación. Aunque no lo notemos de alguna manera nuestras actividades cotidianas representan un proceso implícito de planificación de lo contrario sería imposible realizarlas como normalmente lo hacemos.

La concepción de que cualquiera de las actividades se organiza a través del pensamiento y de que éste impulsa la acción, fue expresada brillantemente por Carlos Malthus al definir que la planificación “es el acto de predecir y que preside a la acción”. Esto significa que diseñamos y definimos claramente lo que vamos a realizar. Burgwal, Gerrit y Cuellar Carlos, (1999)

“La planificación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados, seleccionando objetivos y metas coherentes y medios adecuados para su ejecución” Terry, George, (1976)

## **Definiciones de Planificación Estratégica**

A continuación se enunciará algunas definiciones de Planificación Estratégica de varios autores:

Para Russell Ackoff la planificación consiste en el proceso para establecer objetivos escogiendo el medio más apropiado para el logro de aquellos antes de emprender la acción. Goodstein, (2001)

Según Goodstein la planificación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Goodstein, (2001))

Para Burgwal y Cuellar, “La planificación estratégica constituye una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les imponga el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.” Goodstein (2001))

Finalmente Humberto Serna la define como aquel proceso según el cual los Administradores de una empresa, obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de gestión administrativa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directivos ejecutivos, los presidentes o gerentes de muchas organizaciones lucrativas o no lucrativas han reconocido y obtenido beneficios de administrar sus estrategias.

### **Monitoreo del Entorno**

No es más que tomar conciencia de lo que sucede en el entorno empresarial y de todo aquello que puede afectarlo. Los sectores a monitorear son cuatro los mismos que tienen correlación:

1. El macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo y,
4. El entorno interno de la organización.

En el proceso de monitoreo es condición necesaria contar con la información actual y pormenorizada de cada entorno, para elaborar las estrategias de negocio, identificar a la competencia, identificar la filosofía empresarial, etc.

El proceso de monitoreo del entorno beneficia a la organización en cuanto a que ésta comprende mejor la forma de cómo monitorear el entorno.

Los factores a analizarse incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización de computadores; económicos como tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial está la estructura de la industria, forma de financiarla, el grado de intervencionismo y sus estrategias de mercado. El entorno competitivo incluye los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintivas. BADILLO, J. (2006).

La importancia de saber monitorear está en vigilar con regularidad los aspectos importantes.

El proceso de monitoreo debe ser continuo de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. El éxito estratégico estará en la habilidad para interpretar, organizar y utilizar la información. Goodstein (2001)

## **Búsqueda de Valores**

Al ejecutar una planificación estratégica el proceso lógico posterior al monitoreo del entorno es la búsqueda de valores lo que según Goodstein consiste en un examen de los valores personales de los integrantes del equipo.

## **Valor**

Rokeach (1973, p.5) define el valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”.

Efectivamente para complementar las citas nosotros vemos cómo las conductas para los individuos acostumbrados a tomar riesgos serán muy distintas de aquellas personas que mantienen la seguridad como valor personal y organizacional. Goodstein (2001)

## **Organización**

Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

**Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valer el medio que permite a una

empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Ejemplos: Guía telefónica por el orden alfabético, que es una base de datos. Biblioteca clasificada topográficamente según la CDU, que es una base de datos; Tráfico de vehículos y personas según una Ordenanza, que sería una norma y un proceso de producción según una Gráfica de Flujo, que es una norma.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal.

**Organización.**- Para que podamos entender este concepto, debemos saber que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de encontrar el éxito en cualquiera de sus actividades. Muchas veces no podemos lograr ese objetivo debido a nuestras propias limitaciones. Es por ello que se recurre a la colaboración o ayuda de otras personas, formando así una organización. Ésta puede estar conformada por dos o más personas que necesariamente se comunicarán y velarán en conjunto por alcanzar su propósito. La ciencia que estudia la manera de administrar una organización se denomina la Administración de Empresas.

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer

bien. Además, es necesario que esas normas y los recursos de la empresa (humanos, técnicos, materiales y financieros) estén orientados a alcanzar los fines que se propone. Estos fines o metas deben, necesariamente, existir en una entidad o el concepto de organización no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. En el caso de una empresa, el fin es, de hecho, generar bienes o servicios.

El conjunto de todos estos elementos que usa una organización como medio para alcanzar sus objetivos, se llama estructura de organización. Su existencia es indispensable para que la organización sea más productiva y económica. En ésta se establecen la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Otro elemento de la organización es la sistematización, que establece la coordinación de las actividades y los recursos de la empresa; la idea es facilitar el trabajo y la eficiencia. La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades es un tercer elemento que promueve la especialización jerárquica, debido a la necesidad de establecer autoridad y responsabilidades en la empresa. Con el objeto de realizar el trabajo del modo más eficaz, la organización establece los métodos más sencillos. Así surge un cuarto elemento llamado simplificación de funciones.

La organización se divide en unidades administrativas llamadas departamentos; cada uno tiene funciones y responsabilidades diferentes. Son dirigidos por una autoridad llamada gerente, el cual está encargado de actividades específicas dentro de la empresa. Estas unidades necesariamente deben relacionarse entre sí para obtener la eficiencia que se busca.

Algunas ventajas de una buena organización son: lograr un contexto en el que el personal trabaje en conjunto en lugar de hacerlo en contra; facilitar el logro de los propósitos de la empresa; proporcionar comunicaciones efectivas y eficientes; reducir la duplicidad del esfuerzo al mínimo; dar a conocer a los empleados las redes o rutas de mando; proporcionar métodos para realizar actividades con un mínimo de esfuerzo; incrementar la productividad y reducir los costos al evitar la lentitud o ineficiencia en las actividades.*web.misrespuestas.com.*

## **Valor Organizacional**

Podemos mencionarlos como la suma de valores individuales que han moldeado la forma de trabajar de una organización siempre que éstos sean aceptados generalizadamente por todos sus miembros y para los que ellos han estructurado una filosofía empresarial que los acoja como permanentes y como objetivos institucionales, de esta manera los nuevos miembros se han de adaptar a los mismos. En algunas organizaciones los valores están explícitos en la filosofía de operaciones que maneja la empresa, es decir, la forma cómo ejecuta sus labores diarias. Goodstein (1998)

## **Cultura Organizacional**

La forma en que las sociedades desarrollan sus culturas es muy similar al de las organizaciones. Schein (1990) define cultura como: a) un patrón de supuestos básicos, b) inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, c) a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia e) se enseña a los nuevos miembros como la f) forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. Schein señala que al analizar la cultura de una organización existen tres niveles a través de los cuales ésta se manifiesta: 1) fáctico, que incluye el comportamiento; 2) valores, 3) supuestos básicos implícitos. De estos factores (que se encuentran en el centro de la mayor parte de las acciones en los sistemas sociales) sólo el nivel fáctico es observable de manera directa. El resto –en gran parte inconsciente- se debe inferir de lo observable, incluso los valores que se pueden evaluar sólo en forma indirecta.

Al realizar una visita a las instalaciones de una organización podemos siempre apreciar visiblemente sus manifestaciones de cultura como sus estructuras y sitios físicos, la forma como da la bienvenida o se protege de los agentes externos, también internamente ella lleva un historial de sus triunfos y fracasos y de sus principales responsables los cuales les consideran como sus modelos buenos o malos. Kastens, M. L. (1979)



### **Análisis de los Grupos de Interés**

Al profundizar en los valores de la empresa necesariamente se analiza el de los grupos de interés, o sea, el de los grupos que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él. Por lo general los grupos de interés incluyen empleados (inclusive gerentes), clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable.

La búsqueda de valores es la fase más importante del proceso de planificación estratégica aplicada y una de las más difíciles. Exige un profundo análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia de muchos gerentes y, en consecuencia, puede ser una tarea larga y penosa. Pero, sin ese enfrentamiento, las diferencias no resueltas en los supuestos, valores, convicciones y filosofía surgirán de manera continua en el proceso de planificación bloqueando el avance e interfiriendo en el desarrollo de un plan estratégico funcional. Kastens, M. L. (1979)

### **Formulación de la misión**

Podemos entender el significado de misión, como el enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía. El impacto que trata de lograr en la sociedad o en la economía para ello ha de responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la(las) función(es)
4. ¿Por qué existe esta organización?

Se especifica claramente la misión cuando se responde a las preguntas en función de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer. Lo que puede extenderse a identificar los bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público.

Para identificar la respuesta a la segunda pregunta la formulación de la misión exige una clara determinación de cuál porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario, lo que se denomina segmentación de mercado.

Responder al cómo implica una estrategia de comercialización, como ser el productor de bajo costo o el líder tecnológico o el fabricante de alta calidad. Goodstein (1998)

### **Diseño de la estrategia del negocio**

En esta fase del proceso, al equipo de planificación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será el responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planificación.

Este diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización, ha de seguirse el proceso:

1. Identificar las principales líneas de negocio (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar estas metas aunque, por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables por parte de los ICE.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas. Kastens, M. L. (1979)

### **Líneas de negocios**

En este análisis de las LDN se busca decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Posterior a su identificación se debe establecer su magnitud relativa en función de ingreso bruto, mercadeo requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. El análisis de LDN permite que una compañía cambie su combinación de producto / servicio, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc. Goodstein, (1998)

### **Indicadores críticos del éxito**

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar los medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos del éxito (ICE) para cada LDN y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otra condición para estas mediciones es su claridad, cuantificación y facilidad de observar. Levitt, T. (1990)

### **Acciones estratégicas**

Estas son consideradas como tareas, procesos o metas que consideran los pasos necesarios para el logro del plan estratégico total de la organización, las mismas que pueden ser actividades concentradas a corto o largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la organización hasta el desarrollo de estructuras más complejas. Como vemos la condición básica de estas acciones estratégicas consiste en estar en completa relación con la cultura organizacional que se determinó necesaria para el logro del éxito. Ackoff, R. (1981)

### **Auditoría del desempeño**

Continuando con el proceso lógico de planear estratégicamente la empresa, el equipo de planificación debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado *auditoría del desempeño*. Es importante que la previsión de su futuro preceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidades actuales de la organización. De otra manera, es posible que el análisis limite las opciones que considera el equipo de planificación. Las visiones que no se basan en la realidad son alucinaciones que la auditoría del desempeño intenta prevenir.

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

De esta manera examinaremos el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico – flujos de caja, crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicio, beneficio, TIR, flujo de caja, etc. – que se ha identificado como críticos en el perfil estratégico. Su propósito consiste en proporcionar los datos para el *análisis de brechas*, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

La auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas de la organización que pueden ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis FODA. Durante este análisis externo, el equipo de planificación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa. Esta información debe considerar tendencias actuales y futuras, una perspectiva longitudinal. Kastens, M.L. (1979)

### **Análisis de brechas**

Después de la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad. Además, el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planificación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Por esta razón, el modelo de planificación estratégica aplicada muestra flechas en dos direcciones que siguen el análisis de brechas: las que avanzan a la fase de integración de los planes de acción y las que regresan al diseño de la estrategia del negocio. Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que éstas puedan cerrar. Algunas veces se debe modificar la formulación de la misión.

Si el análisis de brechas revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización. Obviamente, se requiere modificar el modelo de la estrategia del negocio o la empresa (o ambos) con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización.

En general, existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero necesita más tiempo del estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta.

2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Este enfoque es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera son viables y menos riesgosos.
3. Reasignar los recursos para lograr las metas. Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
4. Obtener nuevos recursos. Este enfoque es apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Cada uno de estos cuatro enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla. Kastens, M. L. (1979).

### **Integración de los planes de acción**

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

1. Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Éstos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera cómo se logran los planes estratégicos de ella. Pierce y Robinson (1991) identifican las siguientes doce grandes estrategias:

1. Crecimiento concentrado, es decir, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
2. Desarrollo de mercado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo del producto, es decir, crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.

4. Innovación, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
5. Integración horizontal, es decir, desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia delante).
6. *Join venture*, es decir, formar con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
7. Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
8. Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
9. Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
10. Atrincheramiento, es decir, revertir las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
11. Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
12. Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla. Gup, B.E. (1979)

### **Planificación de contingencias**

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear. Al desarrollar el modelo de la estrategia del negocio, un productor de materiales para construcción de vivienda. Se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad importante. El modelo de la estrategia del negocio del productor de materiales para construcción supondría que ninguno de estos dos sucesos tendrían posibilidad de ocurrir, pero que los planes de contingencias se desarrollarían con base en ambas posibilidades.

La planificación de contingencias implica lo siguiente:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
  2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
  3. Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.
- Ackoff, R. (1981)

### **Implementación**

La implementación del plan estratégico implica la iniciación *concurrente* de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de la implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Eso, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrategia del negocio, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo, o mercadotecnia de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividades en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

Sin embargo, la evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta. Aunque los parámetros para cada decisión no los suministrará el proceso de planificación,



la consideración del plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha. Gup, B.E. (1979)

A continuación se procederá a fundamentar teóricamente la variable dependiente, posicionamiento en el mercado.

### **2.3.2. La gestión administrativa (Variable dependiente)**

De los estudios de su precursor Michael Porter definiremos la gestión administrativa como la capacidad de una empresa pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio – económico.

La incorporación de los principios de la gestión administrativa al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a ésta incrementar su nivel de posicionamiento en el mercado, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa la gestión administrativa que la empresa esté alcanzando, o bien en que se encuentre. Levitt, T. (1960)

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir, de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes así como dónde y cómo lo haremos.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa.

Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado cuyos segmentos potenciales han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Es la planificación de la Mercadotecnia en donde la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planificación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización. Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

Lo primero es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

## **Marketing**

### **Concepto de Marketing**

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

- a) **Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.**
- b) **Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.**
- c) **Marketing como un sistema de conducción.**

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

### **Desarrollo del Marketing**

En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de marketing.

- ✓ **Marketing como distribución** Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" (más que marketing) y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados
- ✓ **Ventas** Este enfoque pone el acento en el marketing operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos.
- ✓ **Marketing activo** Es cuando el marketing se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular mini mercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse

geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, otros

Las causas que originan esta última etapa donde comienza la aplicación de estrategias competitivas, es con la aparición y evolución de los siguientes factores:

- ✓ Aceleración del desarrollo tecnológico.
- ✓ Saturación de la oferta y de los mercados.
- ✓ Creciente globalización de los mercados.

Todos estos factores intensifican la competencia y debilitan posiciones tomadas anteriormente.

### **Nuevo concepto del marketing**

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: *"hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica"*.

Philip Kotler dice que Marketing *"es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio"*.

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- ✓ Lo que quiere el cliente.
- ✓ Cuándo lo quiere.
- ✓ Dónde lo quiere.
- ✓ Cómo quiere comprarlo.
- ✓ Quién realmente quiere comprarlo.
- ✓ Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- ✓ Por qué puede querer comprarlo.
- ✓ Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

## **MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO**

Es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del Marketing Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Marketing Estratégico.

- ✓ **El Marketing Estratégico:** consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

- ✓ **El Marketing Operativo:** Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

### **Estrategias empresariales**

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la **estrategia empresarial** (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

### **Formulación de la estrategia empresarial**

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - Qué productos y servicios ofrecer
  - Qué demandas del mercado satisfacer
  - A qué segmento de clientes atender
  - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - Qué método de ventas utilizar
  - Qué forma de distribución utilizar
  - Qué área geográfica atacar

### **Implementación de la estrategia empresarial**

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo.

Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.

- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

La globalización del mercado está motivando una creciente necesidad de diseñar el futuro en forma meditada, alejada de la improvisación o el impromptu, dejando atrás la inspiración repentina y dando paso al análisis conceptual y a un proceso metodológico basado en los diversos aspectos que configuran el entorno coyuntural, en las expectativas existentes y en los logros esperados. Sin abandonar sus enriquecedoras experiencias y su dinámica de gestión, para la gente de empresa cada vez es más clara la necesidad de diseñar el futuro de sus decisiones de hoy y seleccionar en forma coherente las alternativas más convenientes y propicias al éxito. Tal aspiración demandará un adecuado soporte en Tecnologías de la Información, el que ahora, a la sombra del paraguas de la estrategia corporativa, se puede determinar en forma más racional.

La Estrategia Empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del qué hacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

Como es sabido, en la empresa el personal desarrolla sus actividades en diversos niveles los que, en general, se clasifican como operativo, tácticos y estratégicos. El personal de nivel táctico, que vienen a ser las gerencias intermedias, tiene por función la supervisión del logro de las funciones operativas y el establecimiento de los planes de trabajo del corto y mediano plazo, y el personal de nivel estratégico, es decir la Alta Dirección, tiene la tarea fundamental de definir y viabilizar las estrategias empresariales, trabajando normalmente para el mediano o largo plazo, evaluando los resultados y despejando obstáculos.



El marco referencial proporcionado por el Planeamiento debe concluir en acciones específicas que conduzcan a la realización de los logros en él establecidos, los que deben abarcar, finalmente, a todos los niveles de la empresa que se concretan en acciones de tipo táctico y de tipo operativo, es decir, proyectos y actividades orientados al logro de los factores señalados por la estrategia.

### **Visión Estratégica**

Hay diversas maneras de lograr la visión estratégica, o sea, de diseñar la estrategia empresarial.

La más común y directa es aquella que se encuentra en la mente de los directivos y de los dueños del negocio. Porque, sin lugar a dudas, todo ejecutivo de alto nivel tiene un diseño de estrategia que es producto de sus años de experiencia, de su conocimiento del negocio, de su intuición y de su propensión al riesgo. Muchos empresarios, que han tenido gran éxito al llevar a la práctica esta estrategia mental, no encuentran razón para no seguir usándola en todo tiempo o circunstancia, siendo a veces reacios a adoptar formas alternativas o a aceptar que otros, que no sean ellos mismos, puedan señalarles diferentes enfoques.

En realidad no debería haber ninguna contradicción ya que esta manera de ver hacia adelante es perfectamente complementaria con cualquiera otra que siga un esquema guiado, precisamente, por dichos conocimientos e intuición, que serán siempre un capital invaluable dentro de la empresa.

Sin embargo, aparte de dicha estrategia no formalizada, existen diversas formas y métodos para lograr el diseño de la visión estratégica, los que se diferencian, básicamente, por su alcance (grado de detalle y de nivel operativo de sus resultados) y por su esquema metodológico (tiempo requerido para el

desarrollo del Plan y medida de consumo de recursos de personal, sobre todo de alto nivel).

En otras palabras, los puntos diferenciadores entre las diversas modalidades de enfoque del planeamiento estratégico son, el nivel de operatividad o detalle de los resultados obtenidos y el tiempo y el costo en recursos consumidos para su desarrollo. Hablaremos de esto en el siguiente acápite.

Todos los métodos concluyen en un conjunto de resultados más o menos comunes, con ligeras diferencias entre ellos. Dichos resultados se conocen como visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Metas, Factores Críticos de Exito, Análisis de Fortalezas/Debilidades y Análisis del Entorno Competitivo. Estos conceptos los iremos desarrollando en las líneas siguientes.

### **No confundir con operatividad**

Como hemos mencionado, todo proceso de diseño de la estrategia empresarial está ligado a la profundidad o nivel de detalle de los resultados a obtener y al marco de tiempo y de esfuerzo que demandará el proceso al ser llevado a cabo. Aunque normalmente estos conceptos están muy relacionados, el reto reside en encontrar un procedimiento que, a la vez que simple y viable en el tiempo, produzca resultados que no se queden en conceptos de tipo gaseoso. De eso trataremos a continuación.

En la gestión cotidiana de la empresa se generan problemas del "día a día", que ocupan lugar preeminente en la marcha de las operaciones de esta. Estos problemas consumen la mayor parte del tiempo y ocupan la más alta prioridad de los trabajadores (Ejecutivos o empleados), impidiéndoles ver otros aspectos tal vez más importantes para la supervivencia de la organización, pero en los que dicha importancia no es evidente por sí misma, como en los operativos, sino que requieren de un esfuerzo especial de análisis y reflexión para su detección. Más aún, se requiere un enfoque diferente para sobrevolar las circunstancias cotidianas y, desde lo alto, avizorar un panorama más amplio y

general. Es la transición de la visión cortoplacista a la del mediano y largo plazo.

Es por ello que, cuando nos encontramos inmersos en un proceso de planeamiento empresarial y sugerimos volcar la atención en los temas de diseño del futuro desprendiéndonos de la carga de lo cotidiano, a muchos ejecutivos les cuesta lograrlo, mostrando gran impaciencia por llegar a resultados concretos, de aplicación inmediata y mostrando gran preocupación cuando tales productos tardan en llegar. Es el temor, justificado por cierto, de que todo el tiempo que se toma en un proceso de esta naturaleza pueda concluir en generalidades o en lugares comunes que no aporten mucho a la solución de los problemas candentes del presente.

Aquí es bueno hacer dos reflexiones, por una parte, no es bueno mezclar estrategia con operatividad porque ambas caminan en tiempos diferentes y la presión por lograr resultados de corto plazo puede afectar la calidad de la visión del largo plazo. Sin embargo, si se ha de contratar servicios para desarrollar la visión estratégica, es bueno asegurarse de que los resultados aterricen, porque el otro extremo, el "vuelo" sin descenso, tampoco es recomendable.

Entonces, ¿cómo lograr resultados terrestres sin comprometer la calidad del desarrollo de la visión estratégica?

La respuesta se encuentra en la metodología a seguir, es decir, en la estructuración de un proceso que vaya de lo más general a lo más particular y donde no haya contradicción, sino más bien colaboración, entre los dos enfoques.

## **La gestión administrativa y la estrategia empresarial**

La gestión administrativa 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 la gestión administrativa 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 posicionamiento en el mercado, la gestión administrativa interna y la gestión administrativa externa. La gestión administrativa interna, se refiere a la capacidad de la 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 gestión administrativa interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La gestión administrativa 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 la gestión administrativa a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de la gestión administrativa externa, deberá disponerse a mantener su la gestión

administrativa futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Estrategia competitiva**

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 cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

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 sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como a una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el conserje están comprometidos con los objetivos institucionales.

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 predispuesta, 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. Porter Michael (1975)

### **Instrumentación de estrategias**

Ya formuladas las estrategias, al igual que los planes para poder generar resultados deben ponerse en acción, para lo cual deberá contarse con recursos especificados en un presupuesto y con la programación del tiempo frecuentemente por medio de ruta crítica, CPM o gráfica de Gantt

De acuerdo con Michael Porter la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa:

### **Costos bajos o diferenciación**

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Es el resultado de la capacidad de una empresa líder con las cinco fuerzas mejor que sus rivales. Porter Michael (1975)

### **Tres estrategias genéricas**

#### **Liderazgo de costo**

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

## **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y, se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

## **Enfoque**

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blancos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial.

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Porter Michael (1975)

## **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensambladura altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemáticamente de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores. Porter Michael (1975)

## **Actividades de valor**

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (como gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad. Cerón Jorge (2002)



## **Actividades primarias**

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria que son:

### **Logística interna**

Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

### **Operaciones**

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensambladura, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

### **Logística externa**

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación. Cerón Jorge (2002)

### **Mercadotecnia y ventas**

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones del canal y precio.

## **Servicio**

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

## **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores. Porter Michael (1975)

## **Abastecimiento**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Porter Michael (1975)

## **Desarrollo de tecnología**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de

tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor. Porter Michael (1975)

### **Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. Porter Michael (1975)

### **Infraestructura**

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto – contenida o estar dividida entre la unidad de negocios y la corporación matriz. Gup, B.E. (1979)

## **Tipos de actividad**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que representan un papel diferente en la ventaja competitiva:

### **Directas**

Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

### **Indirectas**

Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigaciones, registro de vendedores.

### **Seguro de calidad**

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad. Gup, B.E. (1979)

### **Cadena de valor**

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

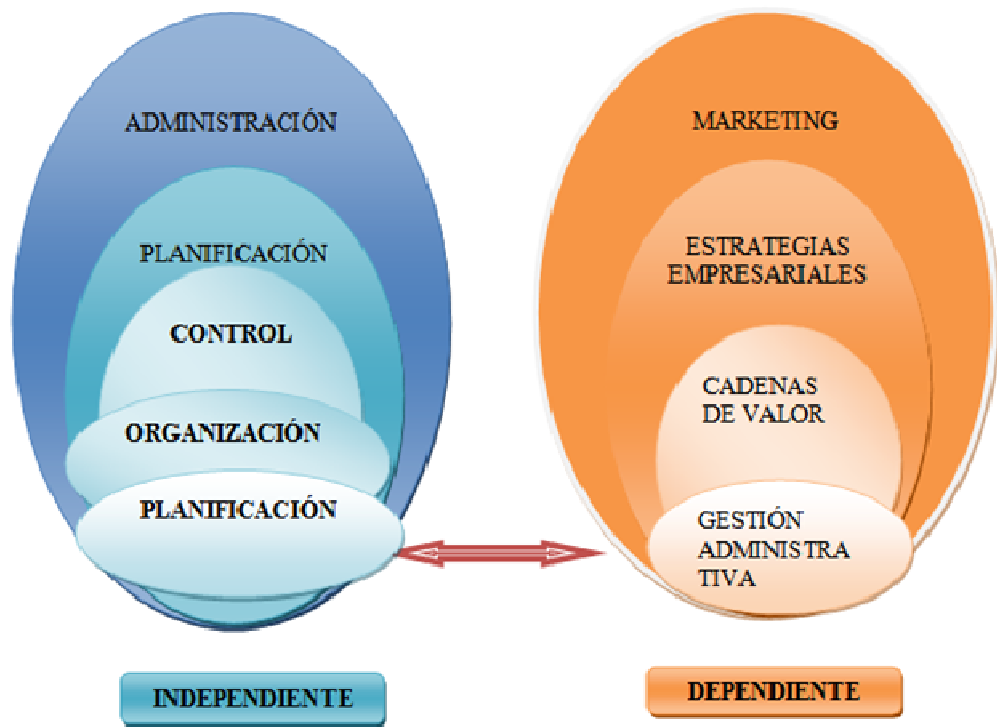
El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades.

### **Ventaja competitiva y cadena de valor**

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo mayor de actividades que se llama sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor hacia arriba que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador.

El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. Cerón Jorge (2002)

### **CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES**



## 2.4 Hipótesis

“La implementación de una planificación estratégica mejora la gestión administrativa de la Empresa Distrishoes S.A. de Ambato.”

## 2.5 Señalamiento de variables de la hipótesis

### 2.5.1 Variable independiente

- Planificación Estratégica

### 2.5.2 Variable dependiente

- Gestión administrativa

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### **3.1 Enfoque**

Esta investigación utilizó el método cualitativo porque busca la comprensión de un fenómeno social, en un enfoque contextualizado, orientado al descubrimiento de hipótesis, es holístico, asume una realidad dinámica.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

Utilizaremos las siguientes modalidades de investigación:

##### **3.2.1 Investigación bibliográfica**

Porque tenemos el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la planificación estratégica y su incidencia en posicionamiento en el mercado, para ello nos basamos en fuentes primarias de información como lo son los libros, las revistas, periódicos y otras publicaciones o fuentes secundarias de información.

### **3.2.2 Investigación de campo**

Porque estudiamos al problema sistemáticamente en el lugar de los hechos en el que se produce, la investigación tomará en este punto contacto con la realidad que atraviesa el Área de Empresa Distrishoes S.A. de Ambato para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

### **3.2.3 Investigación experimental**

Porque manipulamos la planificación estratégica para observar sus efectos en la gestión administrativa como variables del tema, para poder precisar sus relaciones causa – efecto. Este experimento persigue objetivos de predicción y control en relación con la hipótesis puesta a prueba. Como es una investigación de tipo administrativa o social partimos del supuesto de que el fenómeno está influido directa e indirectamente por muchas variables.

## **3.3 Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1 Exploratoria**

Mantiene esta característica por cuanto hemos sondeado un problema poco investigado o desconocido en su contexto particular, para lo cual hemos definido y planteado el problema, contextualizándolo; se lo ha analizado críticamente, delimitándolo. También hemos procedido a trazarnos objetivos ante el mismo, reconociendo sus variables de interés investigativo por último planteamos una respuesta tentativa al mismo o hipótesis.

### **3.3.2 Descriptiva**

A nuestro problema lo hemos descrito en una situación temporo – espacial que caracteriza a una comunidad u organización empresarial, descripción que presenta la situación de un nivel de la gestión administrativa incipiente en



empresa Distrishoes S.A. los datos de las variables lo hemos considerado aisladamente para mediante una metodología dialéctica abordar el problema. Además, la investigación clasificó los elementos y estructuras, modelos de comportamiento según ciertos criterios.

### **3.3.3 Correlacional**

En ningún momento hemos de abandonar la relación entre las dos variables que trata la investigación puesto que en ella hemos de relacionar los dos variables: la planificación estratégica y posicionamiento en el mercado, determinando sus tendencias o modelos de comportamiento mayoritario. El estudio trató de medir el grado de relación hasta llegar a la evaluación de las variaciones de comportamiento de una variable en virtud de variaciones en la otra variable.

### **3.3.4 Explicativa**

Según las condiciones en que se manifieste detectará los factores determinantes de ciertos comportamientos y descubrió las causas de estos determinantes, es decir, en este nivel de investigación daremos respuesta al por qué ocurre este fenómeno en la comprobación experimental de la hipótesis

### **3.4 Población y muestra**

La población de estudio fueron los 20 empleados y 5 directivos

NIVEL ADMINISTRATIVO	5
NIVEL OPERATIVO	6
EMPLEADOS	14

### **3.5 Operacionalización de variables**

La Operacionalización de variables se presenta en las páginas siguientes



### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (PLANIFICACION ESTRATEGICA)

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEM	TECNICA DE RECOLECCION
Proceso mediante el cual una empresa analiza la situación presente las ideas rectoras, con el propósito de establecer una actitud o postura estratégica	Ideas rectoras	Visión	¿Qué tipo de institución queremos ser o crear en el futuro?	ENCUESTA
		Misión	¿Por qué existe la empresa?	ENCUESTA
	Análisis situacional	Interna	¿Qué es lo que somos capaces de hacer? (fortalezas)	ENCUESTA
			¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva, con qué recursos contamos, de qué recursos carecemos? (debilidades)	ENCUESTA
		Externa	¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? (oportunidades)	ENCUESTA
			¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? (amenazas)	ENCUESTA

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (GESTION ADMINISTRATIVA)

### Gestión Administrativa

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEM	TECNICA DE RECOLECCION
Es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles	Atributos del producto	Identificar el mejor atributo del producto	¿Porque prefiere los productos DISTRISHOES S.A?	ENCUESTA
		Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo	¿Cómo calificaría los productos de DISTRISHOES S.A con relación a otros que existen en la localidad?	ENCUESTA
		Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas	¿Cuál estrategia de posicionamiento aplicaría para los productos de DISTRISHOES S.A?	ENCUESTA

### 3.6 Recolección de la información

#### PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se realizó de la siguiente manera.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1.- ¿Para Qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2.- ¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los empleados del área de ventas.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratar es sobre <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
4.- ¿Quien?	Ibeth Tamayo (Investigadora)
5.- ¿Cuándo?	Abril a septiembre 2010
6.- ¿Cuántas Veces?	Se realizara una vez, a cada uno de los encuestados.
7.- ¿Técnicas de Recolección?	Encuesta
8.- ¿Con que?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales y concretos.
Elaborado: Ibeth Tamayo	



El análisis e interpretación de los datos del cuadro se especifica a continuación de cada cuadro.

## CAPITULO IV

### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1- ANALISIS DE RESULTADOS

#### 4.2.- INTERPRETACION DE DATOS

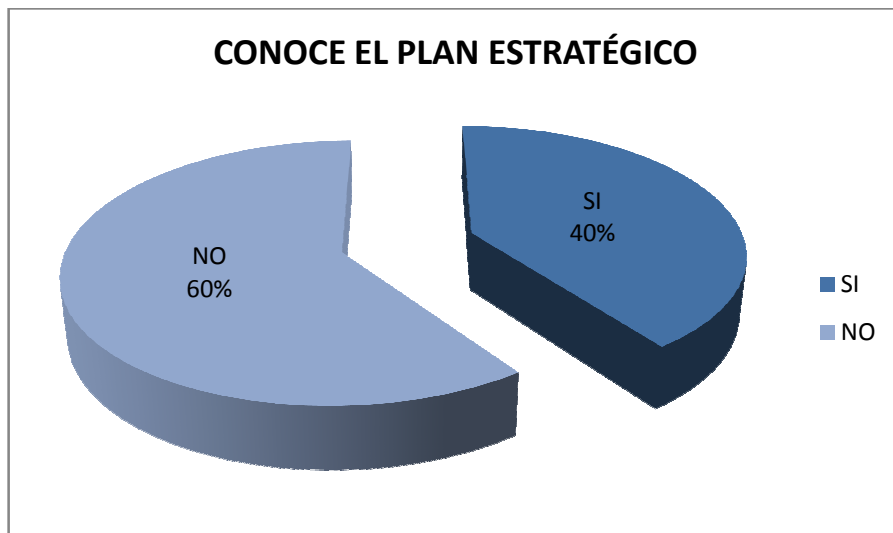
Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuesta realizada a los ciudadanos, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la empresa

#### PREGUNTA 1

**¿Conoce el plan estratégico de DISTRISHOES S.A.?**

CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	6	19	25
%	24	76	100





Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

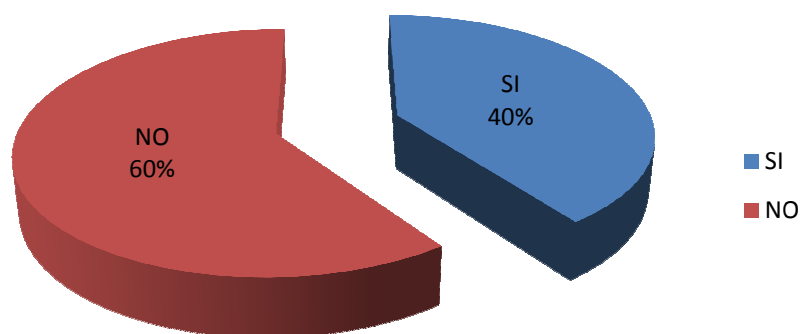
El 24% respondió que si conoce el plan estratégico, mientras que el 76% dijo que no lo conoce, es decir más de la mitad de las personas encuestadas tienen conocimiento del plan estratégico de DISTRISHOES S.A.

Esto se debe a que un mínimo porcentaje del total de colaboradores de la empresa DISTRISHOES S.A. conforman el área administrativa y las tres cuartas partes restantes forman la unidad operativa.

#### 1.1 Ha participado en la elaboración de la planificación estratégica de la empresa

<b>PARTICIPACION EN EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
CANTIDAD	6	19	25
%	24	76	100

## PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

El 24% de los colaboradores encuestados dijo que ha participado en la elaboración mientras que el 76% no ha participado en la elaboración de dicho plan. Esto es debido a que el personal del área operativa tiene un alto porcentaje en la rotación, lo que conlleva al desconocimiento y la no participación en la elaboración de una planificación estratégica.

### PREGUNTA 2

**¿Considera que en su empresa se administra las disposiciones basados en una Planificación estratégica?**

ADMINISTRACION DE LAS DISPOSICIONES BASADOS EN UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	15	10	25
%	60	40	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

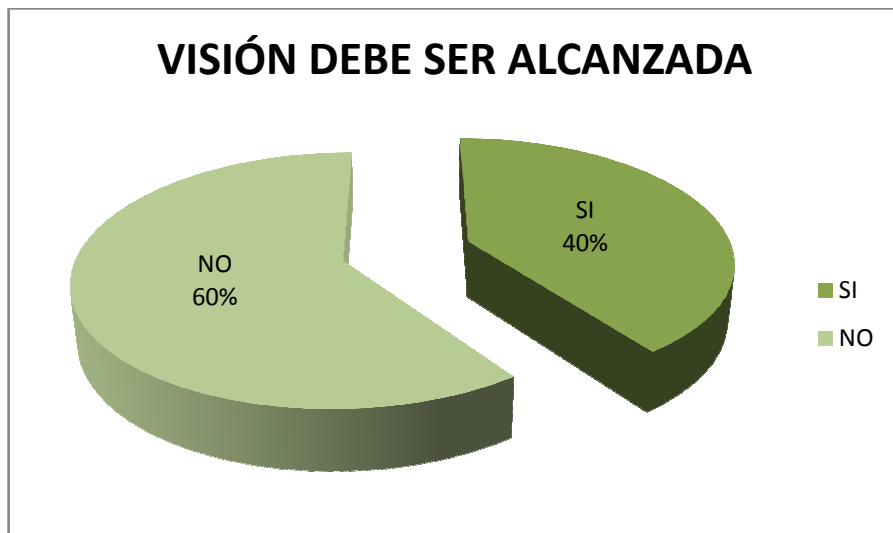
### ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 60% dijo que si y el 40% dijo que en la empresa no se administra las disposiciones basadas en una planificación estratégica. Es decir más de la mitad de personas encuestadas manifiestan que en la empresa todos los procesos administrativos y operativos se ejecutan en base a una planificación estratégica y un porcentaje reducido cree que no se administra por su desconocimiento en dichos procesos

### PREGUNTA 3

**¿Considera que la principal característica de la visión es que debe ser factible para ser alcanzada?**

LA VISION ES FACTIBLE DE SER ALCANZADA	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	23	2	25
%	92	2	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

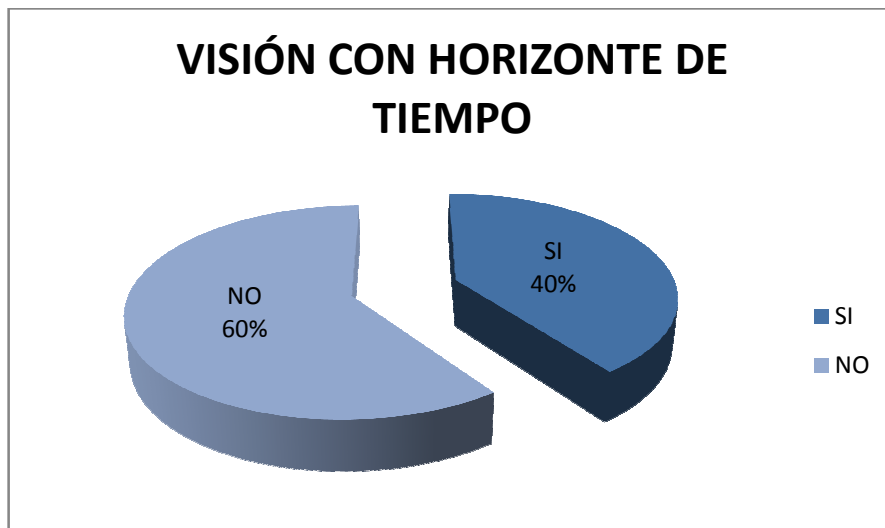
### ANALISIS E INTERPRETACION

El 92% que corresponde a la mayoría de los encuestados manifiestan que si consideran que la visión debe ser factible para ser alcanzada, mientras que solo el 2% no cree que la visión deba ser factible para ser alcanzada. Esto nos lleva a deducir que la visión es parte fundamental en la planificación estratégica, el gran porcentaje de los encuestados asevero esta realidad.

### PREGUNTA 4

**¿Toda visión debe tener un horizonte de tiempo?**

LA VISION DEBE TENER UN HORIZONTE DE TIEMPO	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	23	2	25
%	92	2	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

El 92% que corresponde a la mayoría de los colaboradores encuestados opinan que la visión debe tener un tiempo estimado en función de lo que se pretende alcanzar y solo el 2% no está de acuerdo con ello.

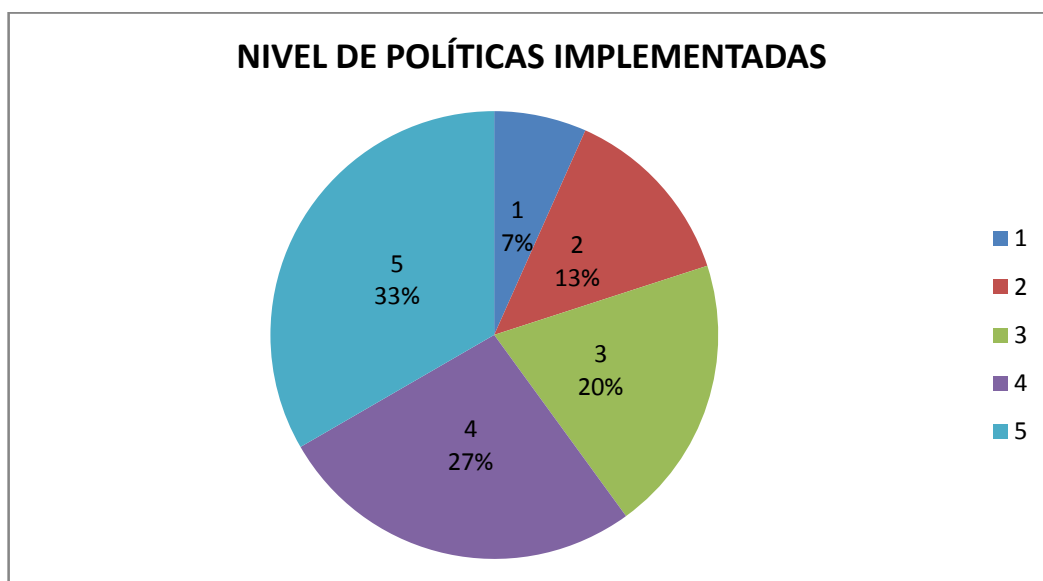
Es decir la visión debe tener una delimitación de tiempo previamente establecido, ya que permite programar actividades, establecer objetivos y diseñar estrategias alineadas al propósito de la organización, lo que conlleva a los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa; así lo concluyen la mayoría de los encuestados.

### PREGUNTA 5

**¿En qué nivel de importancia considera que las políticas que se implementen en la empresa contribuyen a su crecimiento?**

**BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO**

EN QUE NIVEL LAS POLITICAS IMPLEMENTADAS CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5	TOTAL
CANTIDAD	0	4	12	6	3	25
%	0	16	48	24	12	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

Del 100% de encuestados, ninguno cree que las políticas que se implementan en la empresa no contribuyen al crecimiento de la misma, mientras que el 16% lo califica en un nivel 2 considerado como regular, el 48% que llega casi a la mitad de los encuestados lo estima en un nivel medio de 3, el 24% en un nivel de 4, y el 12% en un nivel alto.

Esto conlleva a deducir que la mayoría de colaboradores de Distrishoes S.A. conocen y aplican las políticas administrativas y de ventas en la organización, generando así una aceptación en los procesos de una planificación estratégica.

## 5.1 ¿Conoce las estrategias de la empresa?

CONOCE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	10	15	25
%	40	60	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

Del total de encuestados, el 40% manifestó que si conocen las estrategias de la empresa Distrishoes S.A., mientras el 60% de los encuestados es decir más de la mitad de colaboradores de la organización no conoce sobre la aplicación de las estrategias.

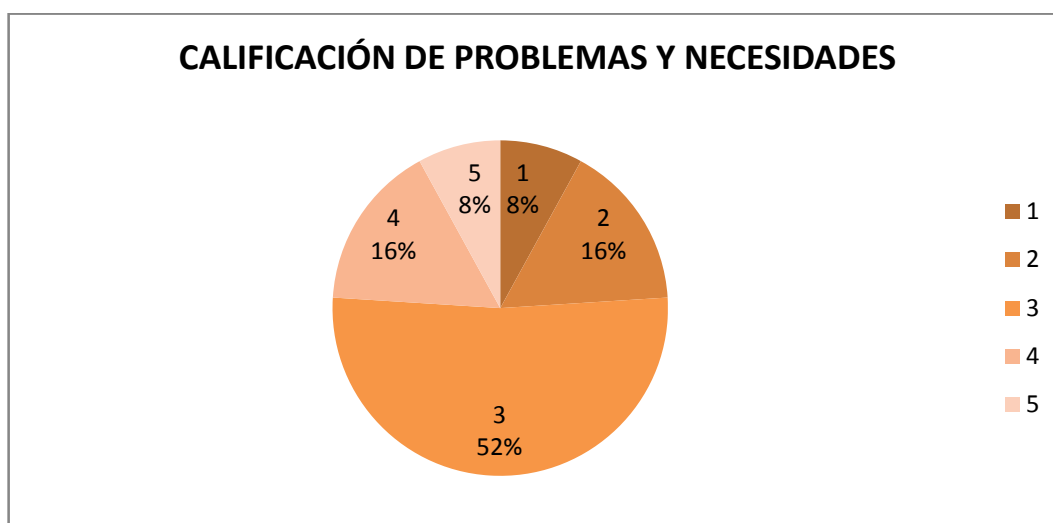
El desconocimiento en la aplicación de las estrategias por parte de los colaboradores se genera, debido, a que la elaboración de dichas herramientas son únicamente elaboradas por parte del personal del área administrativa sin contar con comentarios o sugerencias del personal operativo, es decir colaboradores del área de ventas. Lo que sobrelleva a que las estrategias no sean aplicadas oportunamente.

## PREGUNTA 6

¿Cómo calificaría usted los problemas y necesidades que presenta la empresa?

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

CALIFICACION DE LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5	TOTAL
CANTIDAD	0	3	9	12	1	25
%	0	12	36	48	4	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

## ANÁLISIS E INTERPRETACION

Considerando cinco niveles de importancia, de los 25 encuestados el 0% respondió que los problemas y necesidades en la empresa están en un nivel 0 es decir no consideran que esto sea fundamental, el 12% lo ubica en un nivel 2, el 36% del total encuestado cree que los problemas y necesidades son importantes mediáticamente, el 48% correspondiente a la mayoría opina que son importantes pero no al ciento por ciento y solo un 4% dice que se debería tomar en cuenta los problemas y necesidades en la empresa ya que son fundamentales para cualquier desarrollo. Del total de entrevistados se concluye que se debe tomar en cuenta los problemas y necesidades en la empresa en un nivel alto-medio, la empresa debería invertir en desarrollo, innovación e



investigación, y de esta manera dedicarse a dar solución a los problemas que impiden el desarrollo eficaz de la organización.

### PREGUNTA 7

**¿En qué nivel de importancia considera que los valores individuales y organizacionales contribuyen a la empresa?**

**BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO**

<b>IMPORTANCIA DE LOS VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	0	2	8	14	1	25
<b>%</b>	0	8	32	56	4	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

### ANALISIS E INTERPRETACION

Del total de encuestados ninguno cree que los valores individuales y organizacionales en la empresa estén en un nivel 0 es decir el más bajo, el 8% lo califica en un nivel medio-bajo, el 32% en un nivel medio, la mayoría del total de personas que respondieron a la encuesta manifiesta su respuesta en un nivel medio-alto que

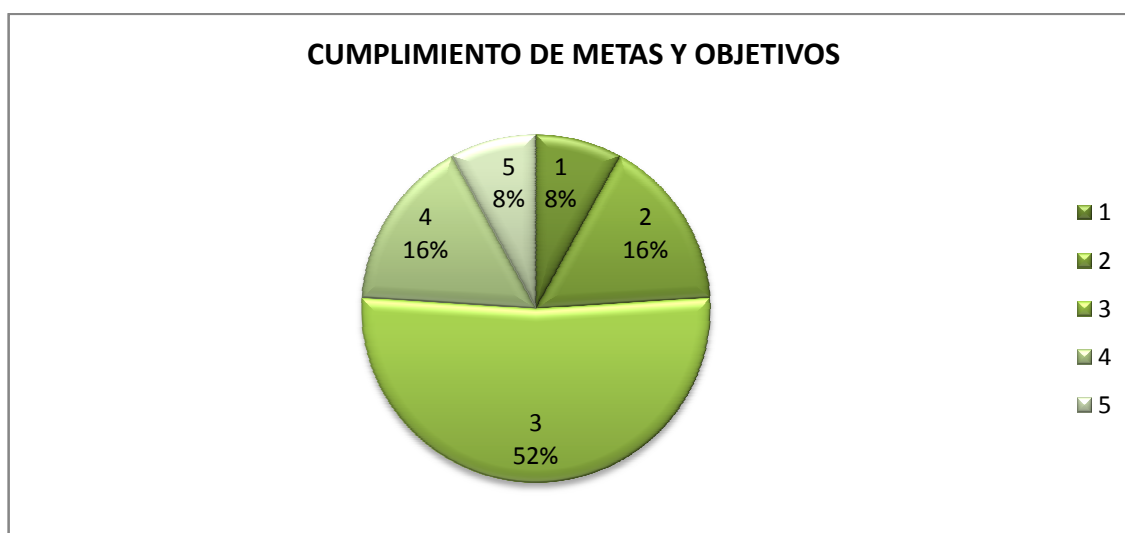
corresponde al 56% y solo el 4% piensa que esto es realmente importante y lo ubica en un nivel 5.

De tal manera concluimos que los valores individuales y organizacionales son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos se definen a sí misma, los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Estos son necesarios para producir cambios a favor del progreso.

### PREGUNTA 8

**¿Cómo cree usted que se puede lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa?**

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA	TRABAJO EN EQUIPO	CANALES DE COMUNICACIÓN	CONTROL	OTROS	TOTAL
CANTIDAD	10	9	6	0	25
%	40	36	24	0	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

## ANALISIS E INTERPRETACION

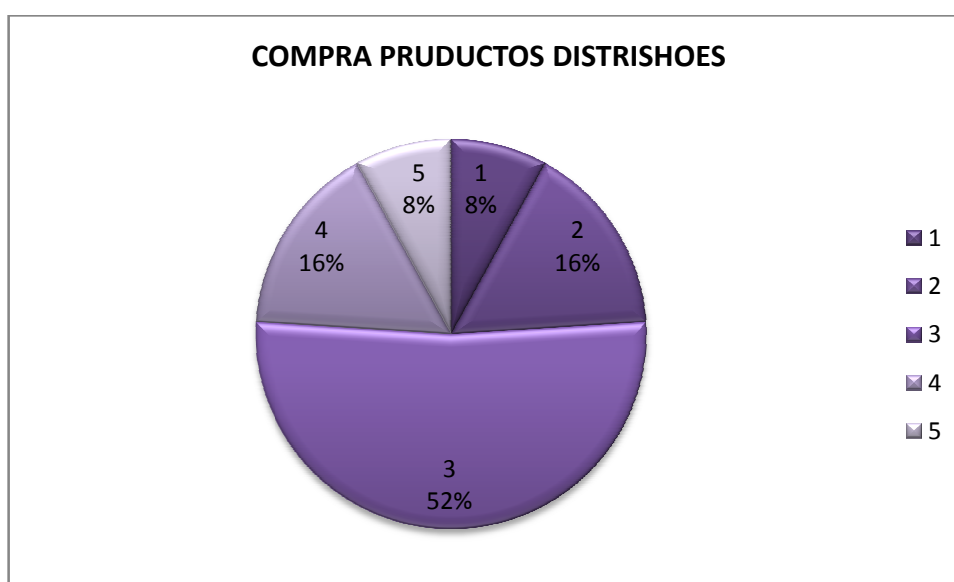
El cumplimiento de metas y objetivos en la empresa, el 40% correspondiente a la mayoría del total de encuestados cree que se lo logra con el trabajo en equipo, el 36% manifestó que se puede cumplir con lo dicho por medio de canales de comunicación, el 24% por el control en la empresa y ninguno cree que el cumplimiento se da por otros factores correspondiente al 0%.

Concluyendo que el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

### PREGUNTA 9

¿Por qué compra usted los productos DISTRISHOES S.A.?

POR QUE COMPRA LOS PRODUCTOS DE DISTRISHOES S.A.	MARCA	CALIDAD	PRECIO	DISEÑO	TOTAL
CANTIDAD	9	8	5	3	25
%	36	32	20	12	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

## ANALISIS E INTERPRETACION

El 36% correspondiente a la mayoría de personas encuestadas dijo que compra los productos de la empresa DISTRISHOES por la marca que oferta, el 32% respondió por la calidad, un 20% lo obtiene por el precio y solo un 12% lo compra por el diseño que ofrece.

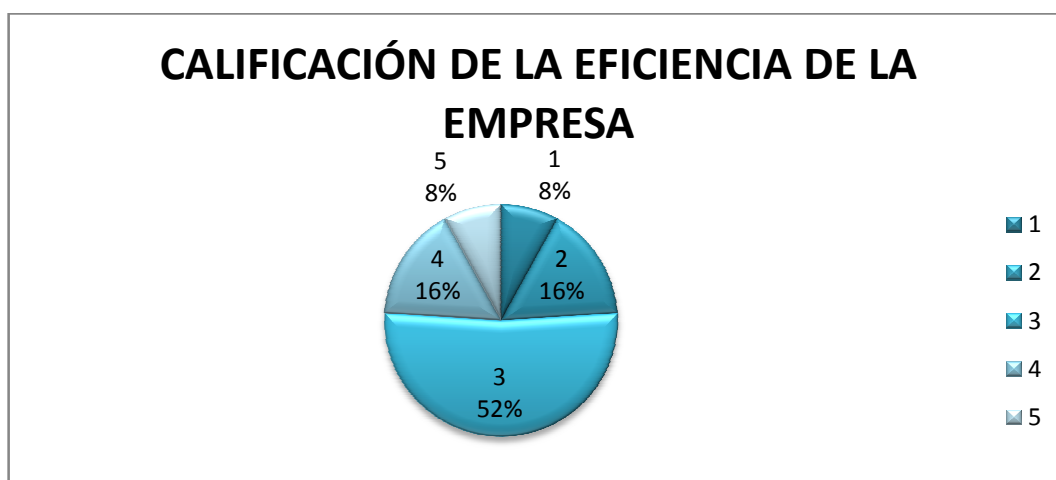
Según la encuesta realizada, nuestros colaboradores obtienen el producto por la marca, la marca es como una especie de bandera, que resume en si misma todo el contenido de un producto, la empresa que lo fabrica, su prestigio en el mercado, es por eso que se considera que un producto sin marca no se vende, y así lo han manifestado nuestros colaboradores que consumen el producto.

### PREGUNTA 10

¿Cómo calificaría usted la eficiencia de la empresa?

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

CALIFICACION ACERCA DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5	TOTAL
CANTIDAD	0	4	15	4	2	25
%	0	16	60	16	8	100



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Ibeth Tamayo

**ANALISIS E INTERPRETACION**

Nadie considera que la eficiencia de la empresa esté en un nivel bajo, el 16% lo califica en un nivel medio-bajo, el 60% correspondiente a la mayoría lo ubica en un nivel medio, el 16% dice que la eficiencia en la empresa está en un nivel medio-alto y un 8% manifestó que la eficiencia corresponde a un nivel alto.

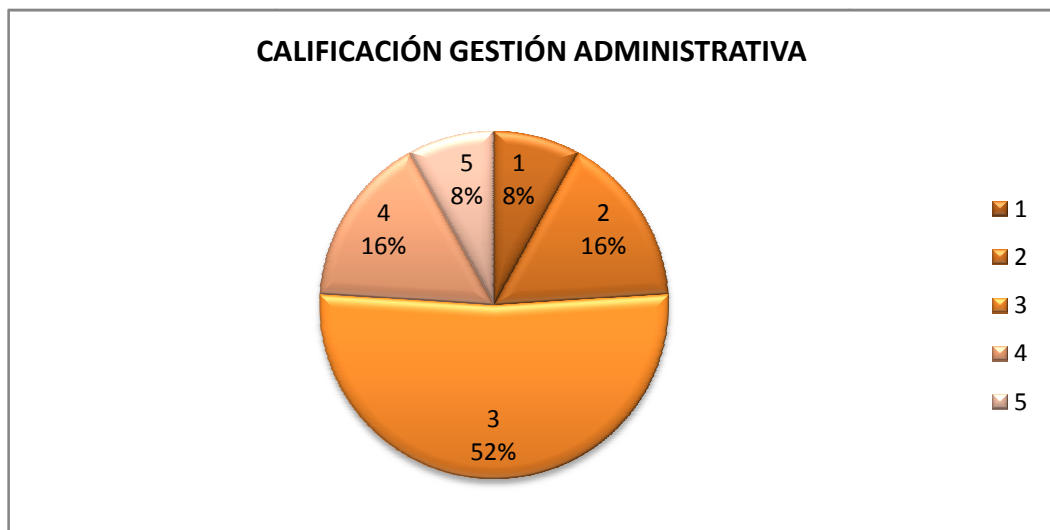
El 60% manifestó que la eficiencia de la empresa está en un nivel medio debido a que el personal administrativo no es eficaz en algunos aspectos. Los recursos utilizados deberían reducirse al mínimo para alcanzar los objetivos de la organización y las cosas se las debe hacer correctamente y así lograr las metas propuestas, es decir alcanzar un nivel máximo de eficiencia.

**PREGUNTA 11**

**¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa en la empresa?**

**BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO**

CALIFICACION SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5	TOTAL
CANTIDAD	2	4	13	4	2	25
%	8	16	52	16	8	100



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Ibeth Tamayo

## ANALISIS E INTERPRETACION

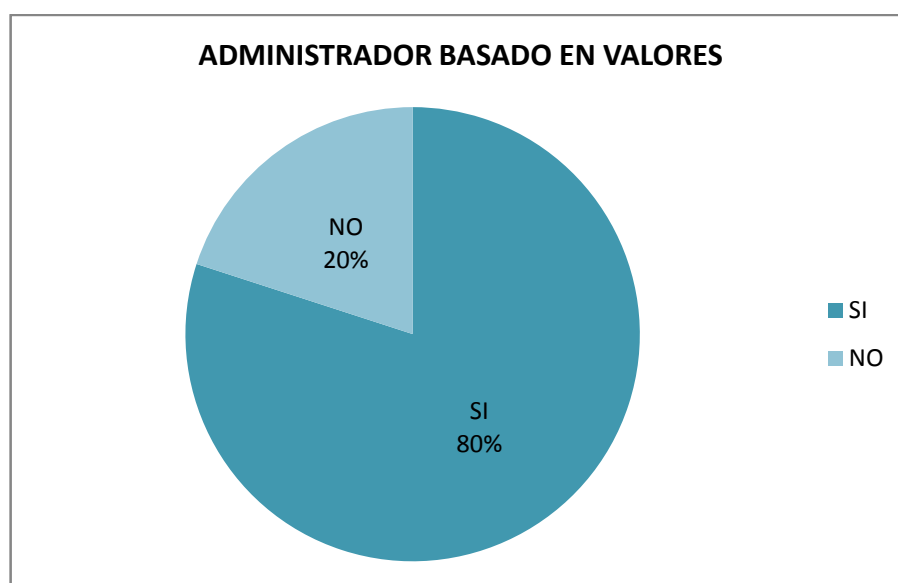
Un 8% considera a la gestión administrativa en un nivel bajo, el 16% cree que está en un nivel medio-bajo, el 52% que es la mayoría califica la gestión administrativo en un punto medio, el 16% en un nivel medio-alto y solo un 8% piensa que la gestión administrativa está en un nivel alto.

Dando como resultado que la gestión administrativa que se aplica esta en un nivel mediático, el personal no se encuentra preparado para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el uso adecuado de los recursos disponibles, estos no se están coordinando bien por lo tanto no se puede conseguir determinados objetivos. Si no somos eficaces no lograremos tener eficiencia en los procesos.

## PREGUNTA 12

**¿Es necesario que un administrador realice su trabajo basado en valores?**

DEBE EL ADMINISTRADOR BASARSE EN VALORES	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	20	5	25
%	80	20	100



Fuente: Encuesta aplicada

## **ANALISIS E INTERPRETACION**

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 80% de personas encuestadas opinan que los administradores deben realizar su trabajo basado en valores empresariales, mientras que tan solo un 20% no considera importante que su trabajo debe estar basado en valores.

El administrador por sobre todas las cosas debe basarse en reconocer la pasión, la autenticidad, la integridad y la ética, esto sin lugar a dudas son elecciones personales, deben los administradores conocer en profundidad quienes son, las personas que carecen de valores en una empresa se tornan peligrosos para las mismas.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1 Un mínimo porcentaje del total de colaboradores de la empresa Distrishoes S.A. conforman el área administrativa y las tres cuartas partes restantes forman la unidad operativa, lo que conlleva al desconocimiento y la no participación en la elaboración de una planificación estratégica.

2 La visión es parte fundamental en la planificación estratégica, debe tener una delimitación de tiempo previamente establecido, ya que permite programar actividades, establecer objetivos y diseñar estrategias alineadas al propósito de la organización.

3 Se debería tomar en cuenta los problemas y necesidades en la empresa ya que son fundamentales para cualquier desarrollo.

4 Los valores individuales y organizacionales son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos se definen a sí misma, los valores de sus miembros, y



especialmente los de sus dirigentes. Estos son necesarios para producir cambios a favor del progreso.

5 El trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

6 La marca es como una especie de bandera, que resume en sí misma todo el contenido de un producto, la empresa que lo fabrica, su prestigio en el mercado, es por eso que se considera que un producto sin marca no se vende.

7 La gestión administrativa que se aplica esta en un nivel mediático, el personal no se encuentra preparado para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el uso adecuado de los recursos disponibles, estos no se están coordinando bien por lo tanto no se puede conseguir determinados objetivos. Si no somos eficaces no lograremos tener eficiencia en los procesos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1 Se recomienda que el personal que labora en el área operativa sea participe de alguna manera para la elaboración del plan, cuando se encuentre concluido el plan estratégico debe ser repartido al personal para su estudio y buen manejo.

2 Corresponde tomar en cuenta que para la elaboración de la visión esta debe ser clara y alejada de la ambigüedad, que describa el futuro, que sea fácil de recordar y con la que cada uno pueda comprometerse, que incluya aspiraciones que sean realistas y que este orientada a las necesidades del cliente, para que la visión sea realmente efectiva debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización, debe ser comunicada regularmente.

3 La empresa debería invertir en desarrollo, innovación e investigación, y de esta manera dedicarse a dar solución a los problemas que impiden el desarrollo eficaz de la organización.

4 Capacitar permanentemente al personal en temas como la lealtad a la organización y la importancia de los valores individuales y organizacionales.

5 Motivar permanentemente al personal, de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo.

6 Incentivar al personal para que el trabajo sea en conjunto, los colaboradores de la parte operativa pueden contribuir al área administrativa con sugerencias e ideas para que los planes, políticas y procesos se puedan desarrollar de una manera eficaz y así crear un ambiente de armonía en donde todos estén informados de los cambios que ocurren en la organización.

7 Se recomienda también, estimular la marca mediante publicidad, ventas personales y otras formas de promoción; mantener una calidad estable y adecuada. Ya que si el producto no satisface la calidad que el cliente demanda lo reflejará desfavorablemente en la marca, ya que a la larga no querrá comprar no solo el artículo, sino cualquier producto de la misma marca.

8 Se debe tomar en cuenta que la gestión administrativa funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1. TITULO**

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRISHOES DE LA CIUDAD DE  
AMBATO

#### **6.2. DATOS INFORMATIVOS**

Nombre de la Institución : Distrishoes S.A  
Provincia : Tungurahua  
Cantón : Ambato  
Dirección : Panamericana Norte Km 1/2, Sector Catiglata.  
Teléfono : 032 -998500 ext. 1469  
Beneficiarios : Personal administrativo  
Personal Operativo  
Empleados  
Tiempo Estimado : Durante 6 meses  
Unidad Ejecutora : Directivos de la empresa

### **6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La planificación estratégica es el principal instrumento de gestión, su propósito es contribuir a una administración eficiente de la organización y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social de las empresas.

La siempre limitada disponibilidad de recursos humanos y financieros, frente a la magnitud y diversidad de tareas que deben enfrentar las empresas, obliga a los funcionarios y técnicos de la administración a una permanente búsqueda de nuevos caminos para mejorar su gestión, incrementando los niveles de eficiencia interna y perfeccionando la capacidad de negociación con factores externos. Contribuciones importantes, en este sentido, han sido el desarrollo de la capacidad de análisis acerca de las posibilidades de desarrollo de la empresa Distrishoes y la creciente adopción de instrumentos de planificación como herramienta para una mejor gestión.

Es preciso tomar en cuenta que en el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias involucra a instituciones y factores tan diversos como: empresas públicas y privadas y organizaciones territoriales de diferente naturaleza.

Ambos factores, como la capacidad de respuesta a las demandas sociales y la capacidad de generar una coordinación eficaz entre instituciones y actores, hacen indispensable para el sistema empresarial la adopción de procedimientos de planificación y, en forma específica, de una Planificación Estratégica consensuada que permita interpretar y dar respuesta oportuna a situaciones y sucesos que ocurran en la empresa

La instalación de nuevos procedimientos de planificación supone impulsar una reflexión sistémica acerca de las tendencias objetivas que se observan en la empresa Distrishoes y que inciden en su desarrollo en el mediano y largo plazo. Dicha instalación de nuevos procedimientos debe traducirse en mayor coherencia y coordinación, vinculando la demanda social y los desafíos estratégicos con las capacidades de la administración empresarial.

#### **6.4. JUSTIFICACION**

La planificación estratégica de la empresa es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento que direcciona la gestión administrativa y el desarrollo institucional, que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite formular la misión y visión, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento permanente.

Se considera que se dará un cambio radical y cualitativo en la labor empresarial, orientado al fortalecimiento y desarrollo de Distrishoes implementando un Plan que responda a las necesidades y a los cambios acelerados de las sociedades modernas.

Empresarialmente es necesario contar con un Plan Estratégico, considerando que Distrishoes debe marcar el ritmo de desarrollo de los pueblos y por ende del país, para ello debe tener bien definidos: su visión, misión, políticas, principios, valores y estrategias de desarrollo, para responder eficientemente a las exigencias de sus clientes y a la solución de los problemas de su entorno.

La propuesta de la Planificación es factible, por cuanto el talento humano de todos los estamentos de la empresa participarán en la elaboración del mismo; se contará con los recursos: económicos, materiales, de infraestructura, promoción, tecnológicos, etc., además con la asesoría multidisciplinaria necesaria y la voluntad institucional

Se presenta la metodología para realizar una Planificación Estratégica, a través del análisis de factores externos e internos, análisis FODA, análisis del entorno, todos los cuales son ampliamente usados por los administradores, ejecutivos y empresarios.

#### **6.5. IMPACTO**

En cuanto al impacto será favorable para la institución y la colectividad, porque permitirá tener un direccionamiento y fomentar al desarrollo institucional, local y regional creando espacios de mejoramiento continuo en: comunicación; relaciones humanas y laborales; trabajo responsable; gestión administrativa y bienestar de quienes hacen Distrishoes.

## **6.6 OBJETIVOS**

### **6.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una Planificación Estratégica enmarcada en los lineamientos establecidos para la empresa Distrishoes S.A

### **6.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la situación actual de la Empresa Distrishoes en cuanto a debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades de la misma y las estrategias para contrarrestarlas.
- Socializar los principales factores que determinen la necesidad de la aplicación de un plan Estratégico en Distrishoes S.A.
- Diseñar una Propuesta de plan Estratégico, que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado.

## **6.7. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

### **6.7.1. FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO**

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte de los conocimientos del gerente de la empresa Distrishoes S.A, como también de los empleados y personal operativo de la empresa quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe interés del personal administrativo de la empresa, quienes esperan contar con una planificación estratégica, que se refleje en una eficiente gestión empresarial.

## **6.7.2. FACTIBILIDAD TECNICA**

La empresa Distrishoes se ha caracterizado, por estar siempre buscando la mejora continua para poder brindar el mejor ambiente laboral y andando junto a la tecnología y cambios que la modernidad nos exige.

## **6.7.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA**

La propuesta directamente se financiará con recursos de la autora. Posteriormente por parte de la empresa Distrishoes S.A.

## **6.8. FUNDAMENTACION**

### **6.8.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

De las diversas y numerosas definiciones que se han dado de planificación podemos, destacar la Orlando Sandoval (1992). Manifiesta la, “Planificación Estratégica” es un proceso dinámico, que involucra a todos en la empresa, planificar es decir por anticipado qué hacer, por qué hacerlo, quién lo va hacer, cuándo lo va hacer, cómo va hacerlo, dónde va hacerlo. La planificación es el puente, el vacío entre: donde estamos, y a donde queremos ir”.

La planificación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR, estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y éstos son los estrategas.

Pinto y Sánchez (1997). Consideran a “Las estrategias no sólo como uno más de los procesos y vías de la planificación sino, más adecuadamente, como un elemento esencial de actuación a lo largo de todo el desarrollo de la planificación, podríamos entender por dichas estrategias el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para

alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de estos recursos”

Para Ferguson (1992), hay tres factores que influyen decisivamente en la Planificación Estratégica:

1. Las características socioeconómicas y los objetivos fundamentales de la organización.
2. Los valores y la filosofía de gestión.
3. Las fortalezas y debilidades de la organización desde la perspectiva de su entorno externo e interno

Darío Rodríguez (1995). La planificación estratégica consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programa de acción y prioridades para la asignación de recursos.

#### **6.8.1.1 FASES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

- Visión
- Análisis del entorno y escenarios futuros
- Misión
- Análisis interno de la organización (FODA)
- Definición de objetivos y metas
- Identificación e implementación de factores estratégicos

#### **La Visión**

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Construye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible.

La visión es el deber ser, el futuro deseado pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la institución. Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su



trabajo y su compromiso. Luego de su construcción esta debe ser difundida y compartidos por todos.

#### UNA VISIÓN ES:

- Una descripción de un futuro deseado
- Un deseo noble digno, basado en principios, ideales y valores compartidos
- Un desafío difícil pero no imposible de lograr
- Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo

#### UNA VISIÓN SIRVE PARA:

- Para interpretar sueños respecto de lo que usted aspira para su organización en el marco que le es propio desarrollar a su Institución.
- Ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.

#### El análisis del entorno y escenarios futuros

- Político
- Responsabilidad Social
- Económico
- Tecnológico
- Campo Laboral
- Social
- Educacional
- Mandatos
- Demográficos
- Fuerzas Laborales
- Geográfico
- Epidemiológico

## La Misión

La misión es la concepción implícita del por qué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad.

- Es un planteamiento general de tipo de institución, su propósito principal y sus valores
- La misión contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito mayor de la organización, de la razón más amplia que justifique su existencia.
- La misión se inspira en los PRINCIPIOS Y VALORES que sustentan el conjunto de convicciones profundas y las grandes políticas que movilizan a todos los actores que forman parte de la Organización.
- La Misión debe expresar lo que se pretende alcanzar con los principios establecidos y lo que debemos hacer para lograr el éxito al terminar el camino trazado.

### Elementos para declarar una misión

¿Quiénes somos?

¿Cuáles son las necesidades sociales que debemos satisfacer?

¿Cuáles son los problemas sociales que debemos resolver y para los cuales estamos?

¿Qué debemos hacer para conocer y anticiparnos a los problemas y necesidades con el objeto de responder a ellos?

¿Cuál es nuestra filosofía

¿Cuáles son nuestros principios y valores?

¿Cuáles son nuestras convicciones?

¿Qué nos hace distintos y únicos?

El Análisis **DAFO** (en inglés, *SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización

### **Análisis Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político.

De carácter legal

De carácter social

De carácter tecnológico

### **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### ***Análisis Interno***

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### **Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

## **Objetivos**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

## **Características de los Objetivos**

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- h. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivosorganizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#concep>

## **Tipo de objetivos**

### **Objetivos de estilo**

En principio se puede decir que los objetivos son estados o resultados valorizados.

A través de los objetivos de estilo se valoran las cosas desde una perspectiva intrínseca, es decir por sí mismas. Es cuestión de gustos o lo que los especialistas han llamado el Estilo de una persona. En gran parte el estilo es cuestión de estética, y es tan importante para las organizaciones como para los individuos.

Los objetivos estilísticos se pueden formular por medio de "Guiones" que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento específico en el futuro. Estos permiten a la administración de una organización llegar a un acuerdo sobre la clase de mercado desearía intervenir y la forma (estilo) en que debería realizarlo.

### **Objetivos de rendimiento**

Estos objetivos requieren una definición operacional, esto es la especificación de los medios por los cuales se pueda medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos.

Se pueden resolver potenciales conflictos entre los objetivos de rendimiento transformando sus medidas importantes a una escala común generalmente monetaria.

Frecuentemente el análisis del rendimiento real hace posibles dichas transformaciones. Se pueden combinar los objetivos que se han transformado en esa manera con un objetivo más amplio, cuanto más general sea el nivel de formulación habrá menos posibilidades de que los planeadores pasen por alto consecuencias significativas de las decisiones. <http://www.mailxmail.com/curso-formacion-gerencial->

### **Las metas**

Son resultados y beneficios cuantificables esperados, los cuales deben ser congruentes con los objetivos.

## **La estrategia**

Describe cómo se lograrán los objetivos generales, esto es, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz.

## **Factores estratégicos**

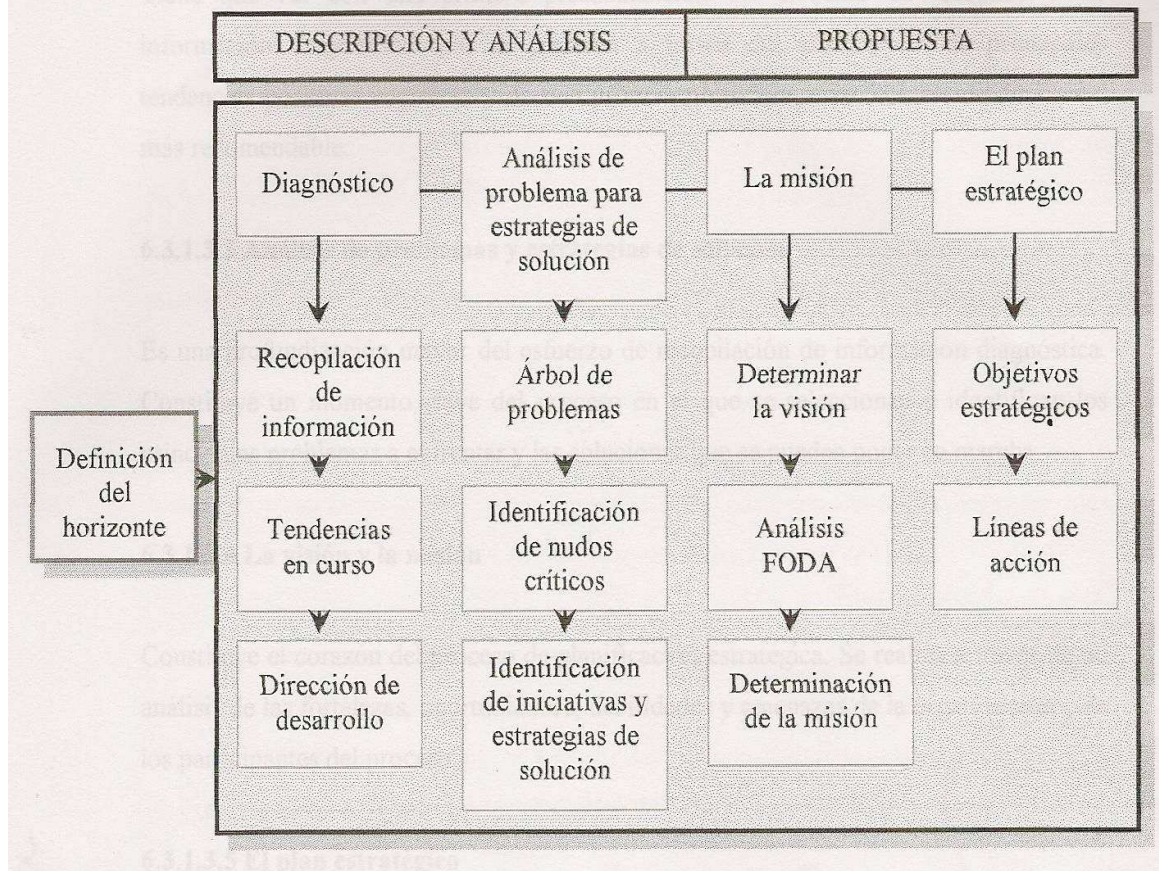
Son aspectos que inciden directamente en el éxito de la organización y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión.

## **Implementación de los factores estratégicos**

- ¿Qué hará?
- ¿Qué equipo lo hará?
- ¿En qué plazo lo hará?
- ¿Qué resistencias visualiza?
- ¿Cómo las superará?
- Identifique los indicadores (trazadores) que permitirán evaluar el cumplimiento de la implementación.

### 6.3.1.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro No 3



#### Este cuadro consta de los siguientes elementos:

La definición del Horizonte, que permite a la necesidad de que los participantes deben identificar cuál es el contexto social y temporal en que se va a llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.

El contexto social, no es otra cosa que un esfuerzo de recopilación de información diagnóstica que se realiza previamente a la planificación.

El contexto temporal, se refiere al plazo de tiempo con el que se va a planificar (es conveniente que éste no sea menos a 5 años y no mayor a 10)

#### El diagnóstico

Tiene que ver con una primera profundización del esfuerzo de recopilación de información diagnóstica que se presenta a través del análisis de las principales



tendencias positivas negativas y de una primera propuesta, aproximativa de desarrollo más recomendable.

### **Análisis de problemas y estrategias de solución**

Es una profundización mayor del esfuerzo de recopilación de información diagnóstica. Constituye un momento clave del proceso en el que se seleccionan e identifican los principales problemas a enfrentar y las soluciones que se pueden poner en marcha

### **La visión y la misión**

Constituye el corazón del proceso de planificación estratégica. Se realiza a través de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y de los participantes del proceso.

### **El plan estratégico**

Es el elemento en el que se aprecian qué objetivos y cómo se quieren lograr en el horizonte temporal en que se realizan el plan.

### **El plan operativo**

Opera o concretiza de manera clara y precisa las actividades, responsabilidades, el cronograma y los recursos.

## **6.9. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica no es un fin en sí misma sino que es una herramienta que, a partir de la identificación de la misión de una organización y del análisis de su situación en un momento determinado, le permite formular sus objetivos estratégicos y, de acuerdo con ellos, planificar sus actuaciones futuras y diseñar indicadores para conocer el grado de consecución de los mismos.

Pero al señalar lo anterior no significa en modo alguno que el proceso de elaboración de un plan estratégico no suponga un valor en sí mismo.

El hecho de que un grupo importante de personas reflexionen acerca de cuál es la razón de ser de la organización a la que pertenecen, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué áreas dentro de la misma tienen carácter estratégico y cuáles son los objetivos a alcanzar en cada una de ellas, supone ya un claro beneficio para la organización derivado de la propia reflexión, del contraste de opiniones y del trabajo en equipo.

## **6.10 ETAPA FILOSÓFICA**

### **6.10.1 EQUIPO DE PLANIFICACIÓN**

Para la ejecución de la planificación estratégica se requiere un equipo de trabajo dada la cantidad de variable a considerar, y las diferentes responsabilidades, el equipo deberá estar constituido por diferentes personas, siendo las mismas como parte de la institución, docentes, funcionarios y estudiantes. La planificación estratégica quiere ser el catalizador de un cambio profundo de nuestra Facultad y una herramienta para la modernización del trabajo universitario, colectivo e individual. Pero sobre todo, pretende ser la respuesta de la institución a las demandas que la sociedad plantea, y en especial a las demandas de nuestro entorno.

### **6.10.2 VISIÓN**

Se define la visión como el estado ideal que se pretende alcanzar

Grupo empresarial exitoso, que comercializa de manera competitiva principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad.

### **6.10.3 MISIÓN**

La misión es la razón de ser de la organización, aquello que justifica su existencia.

Damos pasos firmes, sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia e innovación para satisfacer a nuestros clientes y accionistas.

### **6.10.4 VALORES EMPRESARIALES**

Los valores son las pautas principales que orientan el comportamiento de la organización.

- Participación y respeto a los derechos ciudadanos

- Equidad de género
- Calidad de vida
- Enfoque integral del proceso empresarial
- Honradez, solidaridad
- Justicia
- Confianza

### **Principios Filosóficos**

- No mentir
- No robar
- Buen vivir
- Trabajo en equipo

### **6.10.5 MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES**

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

a. Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por un principio corporativo.

VALORES \ GRUPOS	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	SACCIONISTAS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD				X	X		X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD	X			X	X		X
COMPETITIVIDAD	X			X	X		X

Elaborado por: Ibeth Tamayo García

### **Análisis e Interpretación:**

En la representación gráfica, se señala con una X los principios de interés de cada grupo de referencia en particular.

El respeto, la honestidad y la responsabilidad son valores de interés para todos los grupos de referencia, mientras que la rentabilidad es de interés para clientes, proveedores y accionistas, la productividad y competitividad es de provecho de la sociedad, los clientes, proveedores y de los accionistas.

### **6.10.6 POLITICAS**

- Se prohíbe hacer mal uso de las instalaciones de la Empresa
- Mantener una buena comunicación con todo el personal que labora en Distrishoes
- Mantener buenas relaciones con los usuarios.
- Cumplir con los horarios establecidos para la atención.

### **6.10.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **6.10.7.1 EJE ECONÓMICO**

Orientar una economía productiva, competitiva y diversificada, que proporcione bienestar a su sociedad en su conjunto, desarrollando una actitud pro activa de sus clientes con acciones concretas.

#### **Línea Estratégica**

El posicionamiento empresarial con la ampliación de fuentes de trabajo potenciando el mercado del calzado.

#### **Política**

Aplicar estrategias de gestión empresarial para el desarrollo de la producción y servicio desde la generación de ideas hasta su comercialización

#### **Líneas de acción**

- Capacitación a los empleados sobre el área de trabajo.
- Estudio de mercado que considere las oportunidades de comercialización de productos a nivel local, nacional

- Asistencia técnica y capacitación
- Desarrollo empresarial
- Implementación de estrategias de gestión
- Mejoramiento continuo
- Plan de contingencia contra desequilibrios económicos

#### **6.10.7.2 EJE SOCIAL**

Convertir a Distrishoes en una empresa líder en la provincia y país equitativo, solidario e incluyente que respete la diversidad cultural se comuniquen y aprendan las necesidades en cuanto al calzado de sus habitantes

##### **Línea Estratégica**

Capital humano capacitado promueve el desarrollo local con iguales oportunidades para hombres y mujeres; con una consolidación organizativa, empresarial y culturalmente con identidad y valores propios.

#### **6.10.7.3 EJE TECNOLÓGICO**

Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

##### **Línea Estratégica**

Distrishoes está pendiente de los nuevos programas de facturación para llevar un control permanente de los movimientos comerciales.

#### **6.10.7.4 EJE DEMOGRÁFICO**

Los relativos a la ubicación, espacio, clima, plantas, recursos animales y otros

##### **Línea Estratégica**

Contamos con un ambiente cómodo, seguro y agradable para que se comercialice de la mejor manera todos los productos y que el cliente se sienta cómodo.

#### **6.10.8 ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

Según un informe de la Cámara del Calzado de Tungurahua (Caltu), en el 2008 el sector productivo del país estuvo por desaparecer. Al mercado ecuatoriano ingresaron sin pagar aranceles, 47 millones de pares de zapatos de Brasil, Colombia, Perú y China.

Actualmente el gremio artesanal presentará una propuesta para que el Gobierno extienda la vigencia de las medidas arancelarias por tres años. En ese tiempo, se busca fortalecer la producción local.

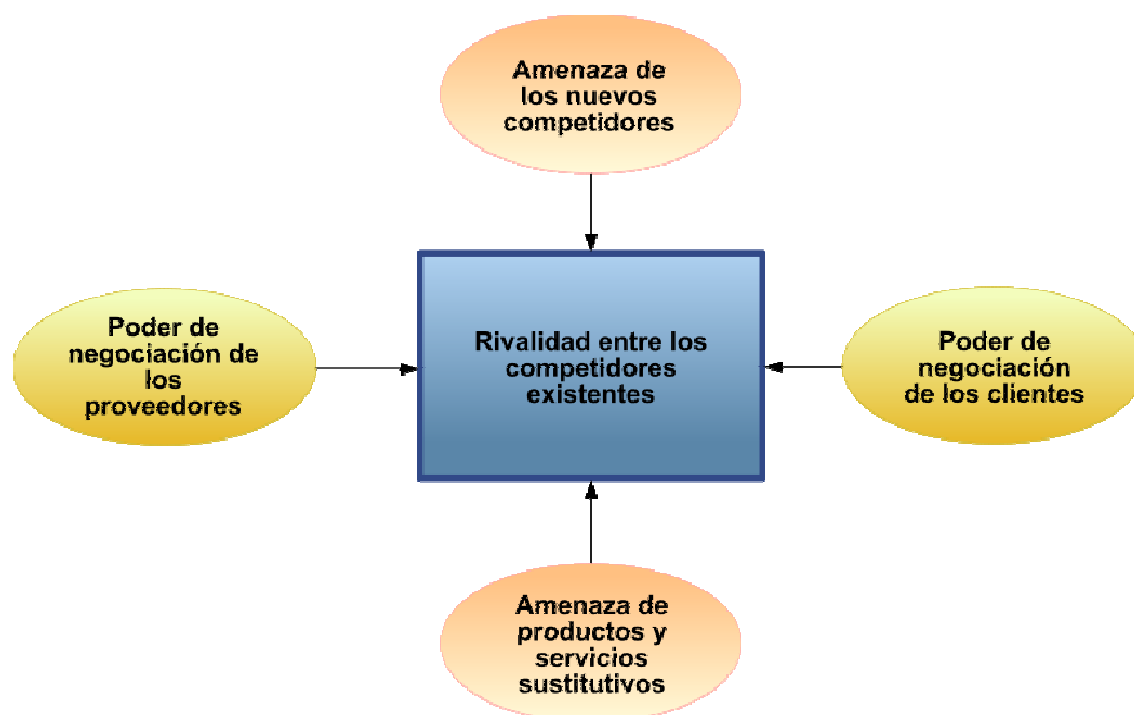
Las salvaguardas arancelarias impuestas por el Gobierno para 627 subpartidas de importación, no solo eleva los precios en el mercado sino también la producción nacional del calzado.

#### **6.10.9 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

- Orientación al cliente
- Calidad superior del producto
- Contratos de distribución de largo período
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Posesión de patentes
- Equipo profesional altamente cualificado

### 6.10.9.1 FUERZAS DE PORTER



#### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

- Cuando nuestro negocio depende de pocos clientes o clientes grandes, estos pueden imponer sus condiciones (precio de venta, descuentos, devoluciones en ventas, servicios, forma de pago, calidad de los productos, etc.), generando altos costos para nuestros clientes y por consiguiente la venta de productos a pérdida, es por eso que Distrishoes aplica lo siguiente con los clientes.
- Crédito directo a los empleados con el 30% de descuento.
- Crédito directo a empresas que mantienen convenio con Distrishoes S.A. descuentos del 10% y 15%.
- Crédito de 40 y 30usd. En meses bajos.
- Crédito de 80 y 60usd. En temporadas altas, con facilidad de pago a 3 meses.
- Catalogo del stock disponible, con especificaciones del producto.
- Promociones para el consumidor final.

#### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

- Cuando las empresas dependen de un solo proveedor, pueden aprovechar esta situación para imponer sus condiciones (precio de compra, tamaño del pedido, forma de pago, calidad del producto, etc.), generando altos costos para nuestros clientes y por consiguiente la venta de productos a pérdida. Distrishoes consciente de esto cuenta con algunos proveedores tanto nacionales como extranjeros, para que el cliente este en equilibrio con los precios.
- Nuestro principal proveedor es Plasticaucho Industrial, los productos comprados son botas PVC y zapato de lona tanto los modelos clásicos como los de colección. El financiamiento es 50% entrada en efectivo, 30% crédito a un mes y el 20% restante al segundo mes.
- Los Proveedores nacionales, nos entregan producto en diferentes materiales como cuero, cuero sintético y gamuza, nos financian 50% de contado y el otro 50% crédito a dos meses plazo.
- Proveedores extranjeros, se maquilan marcas propias de la empresa, el pago se lo realiza con una transferencia bancaria el 90% de entrada y el 10% cuando el

- producto es recibido en el país.
- El margen de ganancia es del 40% en cada producto.

### **(F3) Amenaza de nuevos competidores**

- La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas. Distrishoes está atento en qué lugar está colocado el negocio y sobre todo que tanta competencia hay por esa zona, ya que esto genera más o menos ventas
- Distrishoes con sus locales comerciales VSTORE, se ubican en zonas seguras y comerciales, en la ciudad de Ambato en Mall de los andes, en Quito en el centro comercial recreo plaza y su tienda en Guayaquil en el centro comercial rio centro sur.
- La competencia está en un nivel medio, ya que nuestro producto es exclusivo de nuestras tiendas VSTORE.

### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

- La entrada de productos sustitutos le puede generar disminución en las ventas, el incremento de las devoluciones en ventas y en casos extremos problemas de negocio en marcha.
- En Distrishoes se comercializa productos variados tanto en cuero, cuero sintético, PVC y lona, lo que hace que la competencia no sea tan fuerte y afecte a la organización.

### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

- Es el resultado de las 4 fuerzas anteriores, tenemos como conclusión que entre menos competencia exista, la rentabilidad sería mayor, Distrishoes día a día se empeña en dar un valor agregado a los productos y al servicio, para que nuestra clientela se sienta segura del producto y así logremos la fidelidad del cliente.
- Adicional se realizan campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, todo esto con la finalidad de enfrentar a la competencia.

## **6.10.9.2 MATRIZ COMPETITIVA**

VALORACIÓN	EQUIVALENTE
1	REGULAR
2	BUENO
3	MUY BUENO
4	EXCELENTE



FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COMPETIDOR 1 DISTRISHOES S.A.		COMPETIDOR 2 PAYLESS SHOES		COMPETIDOR 3 AGUIMA	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
PRECIO	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
POSICIONAMIENTO FINANCIERO	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8
PRODUCTO	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
LEALTAD DEL CLIENTE	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,76</b>		<b>2,44</b>		<b>1,56</b>

Elaborado por: Ibeth Tamayo García

### **Análisis e Interpretación:**

Distrishoes da como resultado 1.76 del total ponderado, el competidor 2 Payless Shoes 2,44 y el competidor 3 Aguima 1.56 del resultado ponderado, bajo la equivalencia máxima de 4 puntos.

Considerando de esta manera que el Payless Shoes es nuestro mayor competidor, tiene mayor participación y aceptación en el mercado.

### **6.10.9.3 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DISTRISHOES S.A.**



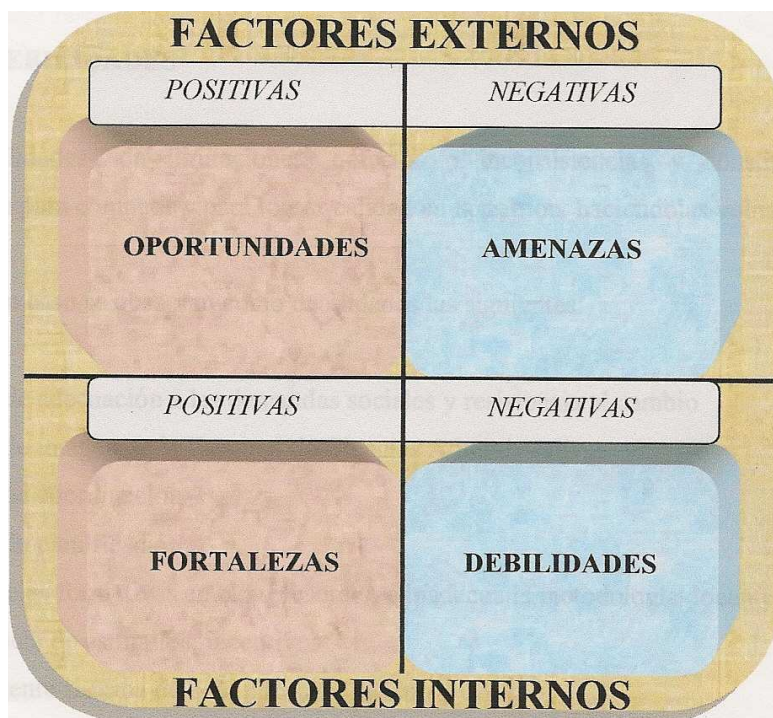
## 6.11. ETAPA ANALÍTICA

### 6.11.1 ANALISIS FODA

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

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la institución como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a la capacidad interna de la organización y a su posición competitiva externa.

En la realización del FODA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudios es importante priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de la institución.



Fuente: Humberto Serna (1994)

Elaborado por: Ibeth Tamayo García

### 6.11.2. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1.- Capital humano de alta cualificación</li> <li>• F2.- Empresa con prestigio</li> <li>• F3.- Calidad de producto</li> <li>• F4 - Capacidad de orientación y adaptación a las demandas sociales</li> <li>• F5 Disposición favorable al cambio y la mejora</li> <li>• F6 Ubicación Geográfica adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1.- Apoyo Empresarial</li> <li>• O2 Demanda de la sociedad</li> <li>• O3Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras</li> <li>• O4 Demanda de calidad</li> <li>• 05 Imagen/Prestigio de la empresa Distrishoes</li> <li>• 06 Avances tecnológicos que permiten actualizar a la empresa</li> <li>• 07 Apertura de sucursales</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1 Falta de imagen de Distrishoes S,A</li> <li>• D2 Falta de planificación</li> <li>• D3 Carencias formativas en los empleados.</li> <li>• D4 Ausencia de estímulos, incentivos</li> <li>• D5 Deficiente sistema de comunicación interno y externo</li> <li>• D6 Insuficiente inversión en la capacitación y motivación del recurso humano</li> <li>• D7 Falta de control interno permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1 Competencia de empresas de calzado</li> <li>• A2 Falta de apoyo de los administrativos</li> <li>• A3 Pérdida de recursos humanos, principalmente por falta de incentivos</li> <li>• A4 Falta de unión de las cámaras</li> <li>• A5 Falta de infraestructura para nuevas sucursales</li> <li>• A6 Falta de modelos actuales de calzado</li> <li>• A7 Saturación de empresas de calzado</li> </ul>

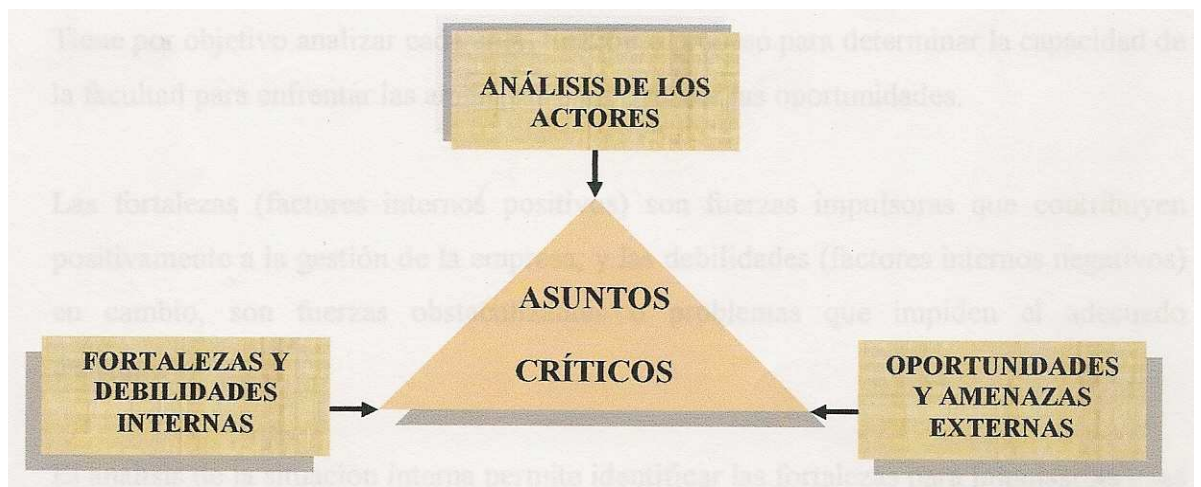
### 6.11.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1.- Capital humano de alta cualificación</li> <li>• F2.- Empresa con prestigio</li> <li>• F3.- Calidad de producto</li> <li>• F4 - Capacidad de orientación y adaptación a las demandas sociales</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <p>Emplear políticas de precio que permitan obtener porcentajes de descuento para los clientes más frecuentes de la cartera de la empresa.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Fabricar una nueva línea de muebles rígidos bajo la norma legal del cuidado del medio ambiente, con la tecnología adecuada, y la experiencia del personal calificado.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1 Falta de imagen de Distrihoes S,A</li> <li>• D2 Falta de planificación</li> <li>• D3 Carencias formativas en los empleados.</li> <li>• D4 Ausencia de estímulos, incentivos</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <p>Negociar con empresa para poder comercializar los zapatos que estas requieren</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Aplicar planes de promoción permanente que ayuden a contrarrestar a la competencia.</p>

#### 6.11.4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis de la situación provee los datos para que el equipo de planificación tome las decisiones estratégicas.

Los componentes claves del análisis son:



Fuente: Roberto Cagnoli (2001)

Elaborado por: Ibeth Tamayo García

##### 6.11.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Tiene por objetivo analizar cada área, función o proceso para determinar la capacidad de la facultad para enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y la debilidad (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis de la situación interna permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

#### 6.11.4.2 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

<b>SIGNIFICADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>GRADO DE EFICACIA</b>
<b>BAJO</b>	0.05	1
	0.10	
<b>MEDIO</b>	0.15	2
<b>ALTO</b>	0.20	3
	0.25	

## FORTALEZAS E IMPACTO

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>COMPETITIVIDAD</b>		x						x	

**Análisis e Interpretación:** Es medio, al igual que el impacto, la competencia es un factor importante y se debe tomar en cuenta en Distrishoes. S.A. ya que el mercado del calzado ha tomado fuerza en los 2 últimos años

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INNOVACION DEL PRODUCTO</b>	x						x		

**Análisis e Interpretación:** tiene un nivel de importancia alto, el impacto alto, la empresa Distrishoes S.A. rota el producto constantemente, lo que hace que tenga buenas oportunidades en el mercado.

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	x						x		

**Análisis e Interpretación:** El grado de importancia es alto y un impacto de igual manera, esta ubicada en una parte segura y muy comercial es por eso el nivel de impacto hacia sus clientes, la infraestructura es adecuada para la venta del calzado, así los clientes se sienten seguros al momento de realizar sus compras.

## DEBILIDADES E IMPACTO

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>DEMANDA DE CALIDAD</b>				x				x	

**Análisis e Interpretación:** debilidades altas, el impacto es medio, los clientes buscan calidad en sus productos, sin embargo los modelos son los que definen la rentabilidad, es por eso que tiene un nivel de impacto medio, los diseños son innovadores y agradables para el cliente, nuestros competidores tienen calidad en los productos, pero sus diseños no son actuales y renovados constantemente.

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>APERTURA DE SUCURSALES</b>						x	x		

**Análisis e Interpretación:** debilidades mínimas y un impacto alto, las tiendas de distrishoes se han dado a conocer en los 3 últimos años, esta es una buena oportunidad para abrir mercado a nivel nacional y que los zapatos nacionales tengan mayor acogida en la comunidad.

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>IMAGEN PRESTIGIO DE LA EMPRESA</b>						x	x		

**Análisis e Interpretación:** Pocas debilidades el nivel de impacto es alto, la empresa busca siempre dar un valor extra en todo sentido, ya sea en la imagen de las tiendas, en la calidad y modelos del calzado y sobre todo en la atención que se le brinda a los clientes, es por eso que siempre las oportunidades son muchas y el impacto que causa hacia nuestros clientes es alto, así se ha dado a conocer la empresa por su imagen y prestigio.

#### 6.11.4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
COMPETITIVIDAD	0.20	2	0.40
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	0.20	1	0.20
INFRAESTRUCTURA	0.10	1	0.10
<b>DEBILIDADES</b>			
DEMANDA DE CALIDAD	0.10	1	0.10
APERTURA DE SUCURSALES	0.05	3	0.15
IMAGEN Y PRESTIGIO DE LA EMPRESA	0.10	3	0.30
<b>TOTAL PONDERADO:</b>			<b>1.25</b>

**Elaborado por: Ibeth Tamayo**

#### **Análisis e Interpretación:**

Las calificaciones indican el grado de eficacia, con que las estrategias de la empresa responden a cada capacidad, donde 4 es igual a la fuerza mayor, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor, el total ponderado es 1.25, esta situación realmente es débil.

#### 6.11.4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Es el análisis de las fuerzas externas que nos permitirá determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta la empresa Distrishoes S.A..

Así mismo, sirve para estructurar un marco práctico para, organizar y analizar información del ambiente. Debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando, sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la empresa.

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



**6.11.4.5 MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)**

<b>SIGNIFICADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>GRADO DE EFICACIA</b>
<b>BAJO</b>	0.05	1
	0.10	
<b>MEDIO</b>	0.15	2
<b>ALTO</b>	0.20	3
	0.25	

## CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>PERSONAL CALIFICADO</b>	x							x	

**Análisis e Interpretación:** Es una oportunidad alta, ya que es importante que el personal este conciente del producto que vende, sin embargo hay otros factores que hacen que las ventas funcionen adecuadamente y con la rentabilidad esperada.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CARTERA DE CLIENTES</b>	x						x		

**Análisis e Interpretación:** Oportunidades altas y un impacto alto, distrihoes tiene convenios con algunas empresas y la cartera de clientes es amplia, es por eso que tiene un impacto alto y bueno con los clientes.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>		x					x		

**Análisis e Interpretación:** la situación financiera de la empresa tiene un nivel de importancia medio, siendo el impacto alto, debido a que el objetivo de la empresa es ser rentable para permanecer en el mercado, siempre buscando nuevas alternativas para alcanzar mejores resultados.

## CALIFICACIÓN DE AMENAZAS

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FALTA DE CAPACITACION AL PERSONAL</b>						x		x	

**Análisis e Interpretación:** las amenazas son bajas el nivel de impacto es medio, las capacitaciones al personal son permanentes, es un factor importante y de valor extra que se le brinda al consumidor final para satisfacer sus expectativas y necesidades en todo momento, tiene un nivel de impacto mediano debido a que es importante pero no lo primordial para la salida del producto.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FALTA DE PUBLICIDAD</b>					x			x	

**Análisis e Interpretación:** Amenazas medianas y el impacto de igual manera, distrihoes busca siempre la publicidad adecuada para cada temporada del año, esta va de acuerdo a sus nuevas colecciones del calzado, sin olvidar de dar promociones acogedoras a los clientes, esta siempre es de colores llamativos al igual que sus diseños, la publicidad siempre llama al cliente para que mire y compre el producto, tiene un impacto medio ya que es importante pero aquí también entran otros factores.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INADECUADO SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN</b>				x				x	

**Análisis e Interpretación:** amenazas altas, el sistema de comercialización debe ser adecuado tanto con los proveedores y con los clientes, el impacto es mediano, siempre se busca dar alguna facilidad a los clientes pero considerando que las carteras vencidas pueden afectar a la empresa si no se controla con la atención que esto necesita.

#### 6.11.4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
PERSONAL CALIFICADO	0.15	1	0.15
CARTERA DE CLIENTES	0.05	1	0.05
SITUACIÓN FINANCIERA	0.20	2	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	0.05	3	0.15
FALTA DE PUBLICIDAD	0.05	2	0.10
INADECUADO SISTEMA DE COMERCIALIZACION	0.20	1	0.20
<b>TOTAL PONDERADO:</b>			<b>1.65</b>

**Elaborado por: Ibeth Tamayo**

**Análisis e Interpretación:** Las calificaciones indican el grado de eficacia, con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4 es la respuesta superior, 3 la respuesta está por arriba de la media, 2 la respuesta es la media y 1 es la mala.

El total ponderado es 1.65 y está por arriba de la calificación baja sin llegar a la media, esto significa que hay que tomar en cuenta los factores amenazantes para llegar a capitalizar las oportunidades.

## 6.12 ETAPA OPERATIVA

### 6.12.1 OBJETIVOS

Define los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos.

- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

### 6.12.2 ESTRATEGIAS OPERACIONALES

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

<b>SERVICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	
<b>INADECUADOS (Detectados)</b>	<b>ADECUADOS (Estrategias)</b>
- Información inoportuna entre el personal que labora  - Falta de comunicación	- Establecimiento de un sistema de comunicación e información que entre los directivos y empleados exista permanentemente en la empresa.  - Mecanismos de comunicación, la comunicación organizacional lateral y las reuniones son alternativas para mejorar las necesidades.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control</li>   <li>- Escasez de incentivos</li>   <li>- Trabajo repetitivo, ocasiona molestias o errores</li>   <li>- Carencia de atención al usuario</li>   <li>- Falta de capacitación para el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un manual de procedimientos o realizar evaluaciones objetivas.</li>   <li>- Definir e implantar un sistema de incentivación, por medio de un oficio de felicitación, personalmente un abrazo, apretón de manos o simplemente a la invitación de un refrigerio (café), teniendo en cuenta que las necesidades sentidas condicionan la conducta humana.</li>   <li>- Mejorar e innovar de forma continua, promoviendo la calidad en todos los servicios prestados para la satisfacción del usuario.</li>   <li>- Procurar y proporcionar adecuadamente el tiempo cuando el cliente requiera de sus servicios, con espíritu de servicio eficiente, sin desgano, con cortesía y amabilidad.</li>   <li>- Solicitar a los directivos de Distrishoes una partida presupuestaria para fines de capacitación al personal administrativo y operativo.</li> </ul>
--	--



### 6.12.3 PLAN DE ACCION

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN
INICIAL	Presentar la propuesta al Gerente de la Empresa	Presentación de la propuesta Análisis	El investigador	Económicos Materiales Humanos	Febrero 2011
OPERATIVA	Implementar promoción y publicidad	-Gerente -Departamento de Marketing	-Empresa -Departamento de Ventas	Económicos Materiales Humanos	Mayo Agosto 2011
FINAL	Su aplicación	Aprobación por el Gerente, y el personal administrativo.	Trabajadores Empleados	Económicos Materiales Humanos	Septiembre 2011

Elaborado por: Ibeth Tamayo

## 6.13 ETAPA DE AVALUACIÓN Y CONTROL

### 6.13.1 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Quienes administraran la ejecución de la propuesta son: el investigador con apoyo del personal directivo , de igual forma con el apoyo del personal administrativo de la Empresa Distrishoes S.A de la ciudad de Ambato, dentro de este propósito que podría concretarse.

### 6.13.2 EVALUACION DE LA PROPUESTA

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Gerente general de la empresa Distrishoes S.A
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo ser una aporte para mejorar la gestión empresarial
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá al implementar una Planificación Estratégica en la empresa.
¿Quién evalúa?	El jefe de Recursos Humanos de la empresa.
¿Cuándo evalúa?	Durante el procesos, y luego de concluida la propuesta.
¿Cómo evalúa?	A través de entrevistas.
¿Con que evaluar?	Aplicando instrumentos de la investigación científica.

**Elaborado por: Ibeth Tamayo**



### 6.13.3 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

El presupuesto para funcionamiento de la propuesta es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	VALOR USD.
<b>Socialización y Validación de la Propuesta.</b>	<b>200</b>
<b>Implantar la propuesta</b>	<b>1000</b>
Gastos Administrativos	<b>100</b>
Imprevistos 5%	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1350</b>

#### **Financiamiento**

La presente propuesta será financiada por parte del investigador, como tenemos apertura en la empresa, la cual nos ayudada a financiar.

### 6.13.4 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	DIC				ENER				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actualización del Reglamento interno	■																																															
Análisis de las políticas internas					■																																											
Implementación de plan estratégico									■																																							
Socialización de Plan estratégico																													■																			
Establecimiento de política																																	■															
Evaluación de la Propuesta																																					■											

## **BIBLIOGRAFIA**

COPE, R (1991). El Plan Estratégico. Haga que la Gente que participe. Editorial Legis. Colombia

DIB, A (2004), El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal. 1era Edición. Editorial Macchi Buenos Aires.

FERNANDEZ, P. y (2002). La Gestión del Marketing de Servicios. Principios y BAJAC, H. Aplicaciones para la Actividad Gerencial. Sin Edición. Editorial Granica. Uruguay.

FRED, D. (1992), La Gerencia Estratégica, 5ta. Edición. Editorial Legis. Colombia.

HOROVITZ , J. (1994). La Calidad del Servicio. Sin Edición. Editorial Limusa. Colombia.

REYES, P. (1992). Administración de Empresas. 14ta. Edición, Editorial Limusa México.

SERNA, H. (1994). Planificación y Gestión Estratégica. Sin Edición. Editorial Legis. Bogota.

STANTON, W. (2004). Fundamentos de Marketing. 13 ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

STEINER, G. (1996). Planificación Estratégica, lo que Todo Director Debe Saber. Editorial CEC

THOMPSON, A. y (2001), Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11 a STRICKLAND, A Edición. Editorial Mc Grawhill. México.

VALLADARES, R. (1992), Administración General tomo 1. Editorial Universitaria  
Honduras.

#### FUENTES ELECTRÓNICAS

[www.google.com](http://www.google.com)

Plan-estratégico UNIZAR España

Planificación estrat. Universidad. De Alicante

Plan estratégico de la >Univ. De la Laguna

Calidad de Servicio

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gestiondeventas.com](http://www.gestiondeventas.com)

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO No.

#### ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZADA POR LA EMPRESA DISTRISHOES

##### Objetivo:

Establecer si la implementación de una planificación estratégica mejorará la gestión administrativa de la empresa DISTRISHOES

##### Instrucciones:

Estimados y distinguidos empleados:

Lea detenidamente las preguntas planteadas y marque con una x la respuesta que usted crea conveniente

1. Conoce el plan estratégico de DISTRISHOES S.A.

SI  NO

1.1Ha participado en la elaboración planificación estratégica de la empresa.

SI  NO

2. Considera que en su empresa se administra las disposiciones basados en una planificación estratégica

SI  NO

3. Considera que la principal característica de la visión es que debe ser factible de ser alcanzada

SI  NO

4. Toda visión debe tener un horizonte de tiempo

SI  NO

5. En qué nivel de importancia considera que las políticas que se implementen en la empresa contribuyen a su crecimiento.

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

5.1 Conoce las estrategias de la empresa

SI  NO

6. Cómo calificaría usted los problemas y necesidades que presenta la empresa

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

7. En qué nivel de importancia considera que los valores individuales y organizacionales contribuyen a la empresa.

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

8. ¿Cómo cree usted que se puede lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa?

Trabajo en equipo

Tener canales de comunicación

Control

Otros.....

9. Porque compra usted los productos DISTRISHOES S.A

Marca   
Calidad   
Precio   
Diseño

10. Cómo calificaría usted la eficiencia de la empresa

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

11. Cómo calificaría usted la gestión administrativa en la empresa

BAJO 1.....2.....3.....4.....5 ALTO

12. Es necesario que un administrador realice su trabajo basado en valores

SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO 2**

### **LISTA DE PERSONAS ENCUESTADAS DE LA EMPRESA DISTRISHOES S.A.**

- Juan Ignacio Sevilla Naranjo
- Ana Carolina Cáceres Rodríguez
- Bonilla Aponte Tatiana Gissela
- Arias Mantilla Mario José
- Villalta Tibanta Carmen Elizabeth
- Villacrés Núñez Paulina Fernanda
- Ger Zuleta Nelson David
- Abril Freire María Cristina
- Pacheco Guzmán Diana Carolina
- Palma Corrales Jenny
- Pancho Llerena Jimena del Roció
- Zambrano Zambrano María del Pilar
- Zurita Torres Juan Carlos
- Tamayo García Ana Ibeth
- Rivera Mera Andrea
- Mejía Salazar Andrea Soledad
- Alarcón Bermeo Juan Carlos
- Galarza Espín Diego Rafael
- Lalama Ana Isabel
- Salas Samp Pedro Yadira
- Dávila Naveda Luis Ernesto
- Acosta Barrera Gabriela Verónica
- Delgado Acurio María Cristina
- Daza Piñeros Fernanda Lucia
- Jiménez Córdova Giovanna Catalina