



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

**TEMA: “El Modelo de Gestión Estratégica y su incidencia en
las ventas de la empresa Secret’s Boutique de la ciudad de
Ambato”**

AUTORA: Verónica Alexandra Freire Freire

TUTOR: Ing. Víctor Córdova

AMBATO – ECUADOR

2010

Ing. Víctor Córdova

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 23 de Agosto del 2010

Ing. Víctor Córdova

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Alexandra Freire Freire, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Verónica Alexandra Freire Freire

C.I. 1804144226

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Agosto del 2010

Dedicatoria

A Dios quien ha guiado cada paso en mi camino, quien me dio fortaleza y a mi Madre por el amor, cariño, comprensión que me brinda, por su esfuerzo, sacrificio a mi tía, a mi primo Josué y a mi súper amiga que estuvieron siempre presentes y que han hecho posible realizar el trabajo de investigación y a todos los que me apoyaron de una u otra manera.

Verónica

Agradecimiento

Gracias a Dios por seguirme dando vida, a mi Madre por haberme apoyado en mis estudios por los esfuerzos logrados supo sacarme adelante brindándome su apoyo y amor. A la empresa Secret's Boutique por facilitarme la información necesaria para mi trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato por permitirme forma parte de la institución para yo lograr mi sueño anhelado.

A la Facultad de Ciencias Administrativas por inculcarme sus conocimientos y por formarme una profesional con excelencia.

Al Ing. Víctor Córdova tutor de la tesis por su ayuda, paciencia, confianza y sobre todo una gran persona.

A mis amigos y amigos por estar en el momento oportuno de mi vida.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Paginas preliminares	
Pagina de titulo o Portada	i
Pagina de Aprobación por el Tutor	ii
Pagina de Autoría del Tesis	iii
Pagina de Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Pagina de Dedicatoria	v
Pagina de Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice General de Cuadros y Gráficos	xiii
Resumen Ejecutivo	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA.....	19
1.1. TEMA.....	19
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. Contextualización.....	19
1.2.2. Análisis Crítico.....	22
1.2.3. Prognosis.....	23
1.2.4. Formulación del problema.....	24
1.2.5. Preguntas directrices.....	24
1.2.6. Delimitación del problema.....	25
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	25
1.4. OBJETIVOS.....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos.....	27
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. Antecedentes investigativos.....	29
2.1.1. Caso Ricoh.....	30

2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	31
2.3.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	32
2.3.1.	ADMINISTRACIÓN	34
2.3.1.1.	Importancia De La Administración.....	34
2.3.1.2.	Proceso administrativo	35
2.3.1.3.	Principios de la Administración.....	36
2.3.1.4.	Características de la Administración.....	38
2.3.1.5.	Elementos de la Administración	39
2.3.1.5.1.	Eficiencia Administrativa.....	39
2.3.1.5.2.	Eficacia Administrativa.....	39
2.3.1.5.3.	Productividad.....	39
2.3.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	40
2.3.2.1.	Importancia de la Gestión Administrativa	41
2.3.2.2.	Origen y Evolución de la Gestión Administrativa.....	42
2.3.3.	DEFINICIÓN DEL CONTROL.....	42
2.3.3.1.	Propósito y función del control.....	43
2.3.4.	EL SUBSISTEMA DE CONTROL	46
2.3.4.1.	Medición del rendimiento	47
2.3.4.2.	Comparación entre el rendimiento medido y los estándares	48
2.3.4.3.	Desarrollo de la acción correctiva.....	48
2.3.4.4.	Control simultáneo.....	48
2.3.4.5.	El control de la gestión.....	48
2.3.5.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	49
2.3.5.1.	Desarrollo Acerca de la definición de control de gestión (CG)	49
2.3.5.2.	Estrategias de control	51
2.3.5.3.	Indicadores y Centros de Responsabilidad.	51
2.3.6.	LOS CUADROS DE MANDO.....	52
2.3.6.1.	Tipos de Cuadro de Mando.....	54
2.3.6.2.	Puesta en práctica del Cuadro de Mando.....	55
2.3.6.3.	Contenido del Cuadro de Mando.....	55
2.3.7.	LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA	59

2.3.7.1.	Importancia de modelar la gestión	60
2.3.7.2.	Teorías para el desarrollo de los modelos de gestión	61
2.3.7.2.1.	Teoría lean manufacturing o del modelo sistematizado	61
2.3.7.2.2.	Teoría six sigma.....	62
2.3.7.2.2.1.	Importancia del six sigma	63
2.3.7.2.2.2.	Enfoque de Six Sigma con respecto a la calidad	64
2.3.7.2.2.3.	Efecto	64
2.3.7.2.3.	Teoría de las limitaciones	65
2.3.7.2.3.1.	Fundamentos de la TOC.....	66
2.3.8.	TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN.....	67
2.3.8.1.	La dirección por objetivos	67
2.3.8.1.1.	Objetivo General del modelo.....	67
2.3.8.2.	Presupuesto base cero.....	69
2.3.8.2.1.	Características.....	70
2.3.8.2.2.	Objetivos del Presupuesto Base Cero	71
2.3.8.3.	Sistemas de arriba – abajo	71
2.3.8.3.1.	Procesos Para Establecer Objetivos.....	72
2.3.8.3.2.	La Planificación A Largo Plazo	73
2.3.8.3.3.	La Estructura del Programa a Mediano Plazo.....	73
2.3.9.	ESTRATEGIAS.....	73
2.3.9.1.	Importancia de las estrategias	74
2.3.9.2.	Desarrollo de capacidades	76
2.3.9.3.	Instrumentación exitosa de estrategias.....	76
2.3.9.4.	Variedad estratégica	77
2.3.9.5.	Estrategias competitivas	77
2.3.9.6.	Estrategia para las empresas que ocupan el segundo lugar.....	78
2.3.9.7.	Estrategia para los negocios débiles	79
2.3.9.8.	Estrategia de cambio de posición para los negocios en crisis	79
2.3.9.9.	Descripción de nichos	80
2.3.9.10.	Estrategia de colocación de producto o marca.....	80
2.3.9.11.	Evaluación	80

2.3.9.12.	Los clientes potenciales	82
2.3.9.13.	Estrategias básicas de desarrollo	83
2.3.9.14.	Estrategias de crecimiento.....	83
2.3.10.	SEGMENTACIÓN.....	85
2.3.10.1.	Estrategias de segmentación de mercados	86
2.3.10.2.	Etapas previas al desarrollo de estrategias de segmentación de mercados 86	
2.3.10.3.	Tipos de estrategia de segmentación de mercado	87
2.3.10.3.1.	Estrategia de mercado indiferenciado.....	87
2.3.10.3.2.	Estrategia de mercado concentrado.....	88
2.3.10.3.3.	Estrategia de mercado diferenciado.....	89
2.3.10.3.4.	Estrategia de mercado clientizado.....	89
2.3.11.	MARKETING.....	90
2.3.11.1.	Concepto y objetivo	91
2.3.11.2.	EL Mix del Marketing – las 6 P’s del Marketing	92
2.3.11.3.	Actualización	92
2.3.11.4.	Objeto de estudio del marketing	93
2.3.11.5.	Proceso de marketing	93
2.3.11.6.	Orientaciones clásicas.....	94
2.3.12.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	95
2.3.12.1.	Tipos de estrategia de comercialización	101
2.3.12.1.1.	Estrategia Pasiva	102
2.3.12.1.2.	Estrategia Activa	102
2.3.13.	VENTAS.....	103
2.3.13.1.	La definición de venta	103
2.3.13.2.	Pasos para el proceso de ventas.....	105
2.3.13.3.	Tipos De Ventas.....	105
2.3.13.4.	El proceso de administración de las ventas	106
2.3.13.5.	Implantación de un programa de ventas	106
2.3.13.6.	Evaluación y control del programa de ventas.....	107
2.3.13.7.	Etapas del proceso de ventas.....	108
2.3.13.7.1.	Buscar clientes en perspectiva.....	108

2.3.13.7.2.	Iniciar la relación.....	109
2.3.13.7.3.	Calificar al cliente en perspectiva	109
2.3.13.7.4.	Presentar el mensaje de venta	109
2.3.13.7.5.	Cerrar la venta	109
2.3.13.7.6.	Dar servicio a la cuenta.....	110
2.3.13.8.	Pasos para elaborar e implementar estrategias	110
2.3.14.	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	112
2.3.14.1.	Estrategia de apoyo a la diferenciación	112
2.3.14.2.	Estrategia de impulso de la demanda.....	112
2.3.14.3.	Estrategia de impulso de la oferta	113
2.3.14.4.	Estrategia de ampliación.....	113
2.3.14.5.	Estrategia de ajuste y adaptación	113
2.4.	HIPÒTESIS.....	113
2.5.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	113
CAPÍTULO III		
3.	METODOLOGÍA	114
3.1.	ENFOQUE	114
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	115
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÒN	116
3.4.	POBLACIÒN Y MUESTRA	117
3.5.	OPERACIONALIZACIÒN DE LAS VARIABLES.....	120
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÒN DE INFORMACIÒN	125
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	126
3.8.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÒN.....	127
CAPÍTULO IV		
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	128
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	128
4.2.	INTERPRETACIÒN DE DATOS.....	129
4.3.	VERIFICACIÒN DE LA HIPÓTESIS.....	141
CAPÍTULO V		
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146

5.1.	CONCLUSIONES.....	146
5.2.	RECOMENDACIONES.....	147
CAPÍTULO VI		
6.	PROPUESTA.....	149
6.1.	DATOS INFORMATIVOS.....	149
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	151
6.3.	JUSTIFICACIÓN	153
6.4.	OBJETIVOS.....	155
6.4.1.	Objetivo General.....	155
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	155
6.5.	ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.....	155
6.5.1.	Factibilidad Organizacional	155
6.5.2.	Factibilidad Técnica u Operativa	156
6.5.3.	Factibilidad Económica	156
6.6.	FUNDAMENTACIÓN	156
6.6.1.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	156
6.6.2.	Desarrollo Acerca de la definición de control de gestión (CG)	156
6.6.3.	Estrategias de control	157
6.6.4.	Los modelos de gestión.....	157
6.6.4.1.	Importancia de modelar la gestión	158
6.6.4.2.	Teorías para el desarrollo de los modelos de gestión	158
6.6.4.2.1.	Teoría lean manufacturing o del modelo sistematizado	158
6.6.4.2.2.	Teoría six sigma.....	159
6.6.4.2.3.	Teoría de las limitaciones	160
6.6.5.	Tipos de modelos de gestión	160
6.6.5.1.	La dirección por objetivos	161
6.6.5.1.1.	Objetivo General del modelo.....	161
6.6.5.1.2.	Evolución de la Dirección por Objetivos: modelos y tendencias actuales. 161	
6.6.5.1.3.	Presupuesto base cero.....	162
6.6.5.1.4.	Características.....	162
6.6.5.1.5.	Objetivos del Presupuesto Base Cero.....	163

6.6.5.2.	Sistemas de arriba – abajo	164
6.6.5.2.1.	La Planificación A Largo Plazo	164
6.6.5.2.2.	La Estructura del Programa a Mediano Plazo	164
6.6.6.	Cuadro de mando integral	165
6.6.6.1.	Tipos de Cuadro de Mando	165
6.6.6.2.	Contenido del Cuadro de Mando	166
6.7.	METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO	167
6.8.	ADMINISTRACIÓN	169
6.9.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	170
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		
Anexo 1:	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	174
Anexo 2:	CROQUIS DE LA CIUDAD DE AMBATO	175
Anexo 3:	LOGOTIPO EMPRESARIAL	176
Anexo 4:	FICHA BIBLIOGRÁFICA	177
Anexo 5:	FICHA DE OBSERVACIÓN	178
Anexo 6:	DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS CALENDARIO SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES	179
Anexo 7:	MARCO MUESTRAL	181
Anexo 8:	ENCUESTA	182
Anexo 9:	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	185
Anexo 10:	FOTO DE LA EMPRESA CON LOGOTIPOS Y LETRERO	186
Anexo 11:	FOTO CON LA GERENTE	187
Anexo 12:	FOTO JUNTO A PERCHAS	188
Cuadro 1:	Tipos de controles	44
Cuadro 3:	Mecanismos administrativos para realizar un cambio estratégico	76
Cuadro 4:	Variable Independiente: Modelo de Gestión Estratégica	120
Cuadro 5:	Variable Dependiente: Ventas	123
Cuadro 6:	información	125
Cuadro 7:	Técnicas E Instrumentos	126

Gráfico 1: Categorías.....	33
Gráfico 2: Relación entre el sistema administrativo general y el subsistema de control.....	47
Gráfico 3: Proceso de definición de la estrategia	57
Gráfico 4: Beneficios del cuadro de mando integral.....	58
Gráfico 5: Six Sigma.....	63
Gráfico 6:Riesgos de la Innovación	77
Gráfico 7:Proceso del Marketing.....	93
Tabla y Gráfico 1:RAZÓN DE COMPRA	129
Tabla y Gráfico 2:CUALIDADES DE UN PRODUCTO	131
Tabla y Gráfico 3FRECUENCIA DE COMPRA.....	132
Tabla y Gráfico 4:CALIDAD DEL PRODUCTO.....	133
Tabla y Gráfico 5:SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	134
Tabla y Gráfico 6:LUGAR HABITUAL DE COMPRA.....	136
Tabla y Gráfico 7:RECIBE CATÁLOGOS	137
Tabla y Gráfico 8:COMPRA EN LOCALES EXCLUSIVOS	138
Tabla y Gráfico 9:COMPRARIA EN SECRET’S BOUTIQUE.....	139
Tabla y Gráfico 10:PUBLICIDAD DE SECRET’S BOUTIQUE	140
Tabla 1: MUESTRA.....	117
Tabla 2: FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	142
Tabla 3: FRECUENCIAS ESPERADAS.....	145
Tabla 4: ETAPAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	168

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Ambato Secret's Boutique como pionera en la comercialización de prendas y artículos exclusivos ha encontrado diversificaciones en sus líneas, ya que no se han logrado volúmenes de ventas proyectadas.

La actual situación económica y comercial afectada en forma generalizada al desarrollo de Pymes en todo el país, por lo que encontrar bases sostenibles que permitan minimizar las barreras se ha vuelto cada vez más necesaria.

En tal virtud se ha encontrado en la aplicación de MGE (MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA) los financiamientos oportunos no solo para incrementar los volúmenes de ventas en Secret's Boutique, sino que con su acertada utilización se podrá disminuir riesgos y optimizar recursos, generando de esta manera ventajas competitivas a la organización llevándola así a cumplir sus objetivos liderando el mercado de líneas exclusivas en la ciudad de Ambato.

El desarrollo de un modelo de gestión estratégica para Secret's Boutique engloba todo el proceso desde la búsqueda de proveedores, adquisición y venta por lo que evaluar cada proceso en particular es la base de la optimización de recursos para generar una base para el siguiente proceso.

El presente documento establece la base teórica de la problemática de la empresa y de igual manera de la solución propuesta, considerando que los lineamientos del modelo de gestión estratégica son nuevos en el desarrollo de Secret's Boutique, se analizaron diferentes estructuras y tendencias a fin de que esta propuesta permita a la organización no solo solucionar una cuestión, sino proyectarse al futuro como referente del desarrollo de Pymes en la ciudad de Ambato y en la región.

Para la generación de esta propuesta hemos encontrado distintas barreras, entre ellas la poca aceptabilidad del público para generar información al momento de la encuesta, así también la falta de bases de datos para analizar el estado de desarrollo de procesos internos.

En forma general Secret's Boutique al generar cambios internos dará soluciones eficientes y objetivas, que le permitan cumplir con su visión: liderar firmemente el mercado regional con proyección nacional, pensando siempre en la alta competitividad.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por finalidad la implementación de un modelo de gestión estratégica que permita el desarrollo organizacional y humano de la Empresa Secret's Boutique, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el modelo.

En el CAPÍTULO I se describe el tema del modelo a investigarse, la contextualización detalla el desarrollo de las estrategias y procesos utilizados por las pymes para el logro de sus objetivos, en el análisis crítico hablamos sobre cuáles son los factores que afectan el decremento de las ventas.

En la prognosis es la solución y alternativas planteadas para resolver el problema en la empresa Secret's Boutique. Sus objetivos son claros y precisos de acuerdo al Modelo de Gestión Estratégica que se aplicara en la empresa.

CAPÍTULO II en los antecedentes investigativos analizamos el modelo de gestión que aplicó la empresa Ricoh obteniendo buenos resultados.

La fundamentación filosófica se seleccionó el paradigma crítico propositivo ya que se propone el Modelo de Gestión Estratégica y se detalla cada una de sus categorías de las variables.

CAPÍTULO III el enfoque es cuantitativo ya que la empresa está en constantes cambios, la modalidad básica son las investigaciones bibliográfica y de campo. El nivel o tipo de investigación aplicado es la exploratoria, descriptiva y correlacional ya que utilizamos un cuestionario para la aplicación de una encuesta a clientes potenciales.

Los valores para la población y muestra fueron tomados de personas de edad de entre 20- 40 años de la población de Ambato. Analizaremos las variables a través de la operacionalización ya que de acuerdo a su conceptualización detallamos los indicadores para formar los ítems con las técnicas e instrumentos adecuados.

CAPÍTULO IV el análisis e interpretación de resultados son proyecciones cuantificables, claras, precisas de la aplicación del modelo de evaluación a través del cuestionario de la encuesta y la hipótesis se verificara utilizando el ji cuadrado para conocer la zona de aceptación o de rechazo.

CAPÍTULO V en las conclusiones analizaremos el problema que se presenta en Secret's Boutique. Y las recomendaciones que se dan para solucionarlos con el implemento del Modelo de Gestión Estratégica utilizando las herramientas de planificación y evaluación precisas.

CAPÍTULO VI se detalla la propuesta que se implementara en la empresa Secret's Boutique. Su ubicación, el costo y una pequeña reseña histórica de una empresa similar con el mismo modelo. Los objetivos propuestos, la justificación de por qué aplicamos dicho modelo, la factibilidad y el modelo operativo propuesto para la solución del problema de la empresa Secret's Boutique.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

El Modelo de Gestión Estratégica y su incidencia en las Ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Las actuales tendencias de consumo en el mundo y por consiguiente en Latinoamérica han generado en el mercado un movimiento evolutivo constante, obligando a las empresas grandes y pequeñas a encontrar mecanismos cada vez más novedosos para incrementar sus Ventas a fin de crecer como empresa y consecuentemente liderar así su entorno, en tal virtud para desarrollar estrategias específicas y efectivas se ha generado

un concepto aplicable a todo nivel basado en el control, planificación y seguimiento de acciones al cual se ha denominado Modelo de Gestión Estratégica.

Las Pymes en Latinoamérica se han desarrollado en forma importante por lo que en consecuencia lograr estrategias que les permitan lograr sus objetivos organizacionales se hecho cada vez mas importantes, por lo que actualmente se utilizan Modelos de Gestión Estratégica para lograr un mayor rendimiento de recursos y de capitales. Los modelos de gestión nacen a partir del estudio de las propuestas de Mckinsey, Ohmae, Ansoff, Porter, Jack, y Kaplan, y su influencia sobre la filosofía empresarial como la fase inicial para el desarrollo de las condiciones de implementación de un proceso basado en la realidad de las pymes de Latinoamérica.

Un claro ejemplo de este fenómeno es el desarrollado por empresas de países como Brasil o Colombia en el cual el progreso de las Pymes ha generado un fenómeno de crecimiento económico importante que ha alcanzado las fronteras de nuestro país, permitiéndonos encontrar diferencias entre las que no aplican y las que aplican modelos de desarrollo comercial; este tipo de empresas han llegado en ciertos mercados a posicionarse en nuestros mercados con estrategias manejadas a distancia pero controladas por modelos específicos que les permiten lograr un desarrollo sostenido que les genere rendimientos óptimos de estrategias, productos y mercados.

El logro de ventajas competitivas que nacen a partir de la correcta aplicación de Modelos de Gestión Estratégica ha permitido que empresas potenciales se vuelvan líderes, no solo por sus estrategias de comercialización sino por su innovación en los procesos. Para lo cual se realiza un proceso previo de evaluación con la aplicación de análisis estructural para la reducción de los elementos identificados y por último se presentan los resultados, aproximación al desarrollo de un sistema de gestión basado en los modelos analizados, de acuerdo a las características propias de la pequeña y mediana empresa del sector para posteriormente iniciar la exploración de un modelo más complejo que permita su aplicación en otros sectores productivos.

Esta directriz ha llevado a que también en nuestro país se generen cambios en el manejo empresarial, no solo en empresas de grandes capitales sino en las Pymes, que son el motor de una economía floreciente que se ve en la necesidad de reinventarse o morir.

En el caso puntual de las Pymes dedicadas a la comercialización de líneas exclusivas debemos destacar el interés creciente por no solo potenciar sus ventas sino de generar un impacto precepero en la mente del cliente, por lo que no solo publicidad, promoción, merchandising y vitrinas son estrategias dirigidas a la realización de sus metas empresariales, sino también el crear estrategias diseñadas en forma específica para uno u otro segmento de mercado.

En la ciudad de Ambato este tipo de práctica ha permitido el posicionamiento de muchas empresas, ya que estas al definir su modelo o plan de acción focalizan su mercado objetivo delimitando estrategias y tácticas específicas que les permita crecer, anticiparse y satisfacer las necesidades de sus clientes, cumpliendo así con su objetivo principal: las ventas.

Secret's Boutique nace en el año 2004 bajo la idea de su propietaria y gerente la Sra. María del Carmen Villacís, con el objetivo inicial de comercializar prendas de vestir exclusivas. Se encuentra ubicada en sus propias instalaciones entre las calles Mera y Sucre esquina en la ciudad de Ambato. Actualmente Secret's Boutique no se ha limitado a la comercialización de prendas de vestir exclusivas sino que amplía su oferta comercial en la línea de hogar con la cual busca llenar las expectativas de sus clientes.

La comercialización de sus productos se realiza por un canal directo teniendo como segmento meta personas de un nivel socio- económico alto.

La empresa considera que a pesar de tener buenos productos y una imagen bien desarrollada no está logrando los niveles de ventas esperados, debido a que no cuenta con un Modelo de Gestión que le permita potenciar el segmento de mercado al cual se dirige.

Partiendo de este hecho se hace necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica para así incrementar sus ventas de artículos de líneas exclusivas que oferta Secret's Boutique.

1.2.2. Análisis Crítico

La visión macro y microeconómica generada por las Pymes ha fomentado el desarrollo de leyes y estrategias de inclusión en los gobiernos locales y nacionales para que cada una pueda generar los niveles productivos más adecuados para su permanencia y crecimiento en el mercado. Estas mismas leyes y fenómenos comerciales establecen parámetros de control de capitales y de riesgos por lo que las Pymes se ven actualmente enfrentadas al cambio, asociación o muerte dentro el ramo comercial.

La economía nacional en estos momentos ha generado un fenómeno reflejado en el movimiento comercial a todo nivel, debido no solo a las políticas financieras internas sino también por las restricciones direccionadas a pequeños importadores que han visto limitados sus movimientos de capital. De igual manera se ha visto afectada la economía familiar de los ecuatorianos, ya que al tener menor poder adquisitivo se limitan sus compras a lo estrictamente básico y necesario, dejando las compras especiales a momentos muy esporádicos, consecuentemente dejando en perchas no solo productos sino los objetivos de las Pymes nacionales.

La baja generalizada de ventas en nuestro país se ha visto no solo afectada por las razones antes anotadas, sino también por el ingreso de productos de procedencia extranjera que han abaratado costos y por consiguiente destruyendo mercados pre-consolidados, este tipo de productos muchas veces son de baja calidad por lo que se reemplazan con facilidad, por lo que en comparación con productos de líneas exclusivas, originales y de mayor calidad se quedan en percha por su precio, que aun y cuando es proporcional a la calidad no es alcanzado por los que en otro momento fueran su mercado principal.

Una clara muestra de este hecho, es el decremento de las ventas de productos de líneas exclusivas en Secret's Boutique, que es el reflejo del cambio de hábitos de consumo de clientes frecuentes que actualmente se han vuelto esporádicos.

Este escenario junto a la carencia de un Modelo de Gestión Estratégica que potencie las ventas, ha mermado las oportunidades de crecimiento de la empresa, considerando el aumento de población en edad económicamente activa, que realiza periódicamente adquisiciones selectivas de productos varios como lo son en nuestro caso las líneas exclusivas de prendas de vestir y de hogar.

El problema particular de Secret's Boutique tiene relación directa con las estrategias que ha venido utilizando en relación a la captación de nuevos clientes y fidelización de sus clientes frecuentes, ya que están diseñadas en torno a un solo segmento consumidor de un nivel socio económico alto, dejando de lado la captación y exploración de nuevos grupos de consumidores que poseen características diferentes.

En consideración de estas razones Secret's Boutique para lograr el incremento en sus Ventas, debe implementar un Modelo de Gestión Estratégica, focalizado en estrategias de alcance, que permitan a la empresa mantenerse solida, rentable y competitiva en el mercado, liderando así el creciente sector comercial de Pymes en nuestra región.

1.2.3. Prognosis

La solución de problemas organizacionales se ha vuelto cada vez mas prioritario en función de que las respuestas a los paradigmas internos fuesen no solo una cubierta de la realidad interna de la organización, sino un pilar sobre el cual no solo potenciar a la empresa en el hoy sino que con las mismas bases generar alternativas de cambio y de liderazgo empresarial.

Secret's Boutique como una pequeña empresa tiene objetivos claros que se ven limitados por el decremento en sus ventas, problema que de no solucionarse la expone

a un problema mayor puesto que no solo está dejando espacio y amplia libertad de acción a la competencia para posicionarse en la mente de su segmento consumidor y en un segmento aun no cautivo de consumidores, sino que se enfrenta al riesgo de perder rentabilidad, consecuentemente desapareciendo del mercado, afectando en forma negativa a su comunidad interna, a su entorno social y económico, puesto que al reducirse sus ingresos se reduce consecuentemente el margen económico necesario para el pago de sueldos por lo que el despido se vuelve una realidad, afectando a los hogares de sus empleados y por obvias razones el mercado de consumo local por la falta de recursos.

La solución más viable para dar respuesta a este conflicto es la aplicación de un Modelo de Gestión Estratégica definido por las necesidades internas de control y de manejo de recursos dentro del cual al aplicar estrategias bien definidas y direccionadas se incrementará sus Ventas, consecuentemente logrando uno a uno los objetivos de la organización.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Estratégica en las Ventas en Secret's Boutique?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cuál es el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado para Secret's Boutique?

¿Qué tipo de estrategias deben utilizarse para incrementar las Ventas en Secret's Boutique?

¿A qué tipo de segmento consumidor debe dirigirse el Modelo de Gestión Estratégica de Secret's Boutique?

1.2.6. Delimitación del problema

Límite de Contenido:

Campo: Administración

Área: Gestión Administrativa

Aspecto: Modelo de Gestión Estratégica

Límite Espacial: Secret's Boutique

Límite Temporal: Enero a Septiembre 2010

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc.

Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

El trabajo investigativo se justifica debido a que con su realización buscamos aclarar las ideas e hipótesis relacionadas con el Modelo de Gestión Estratégica y su incidencia en las Ventas, sus conceptos y alcances, permitiendo así al investigador desarrollar las mejores alternativas para dar solución al problema.

Tomando en cuenta las características del problema se considera la encuesta como la herramienta más adecuada para la recolección de la información, debido a que los niveles de venta tienen relación directa con la percepción del cliente de la empresa y sus productos. Escuchar la percepción de la realidad de labios de sus propios actores es de suma importancia para el investigador porque le deja analizar de todos los frentes la

realidad del problema, brindando una óptica clara de solución desarrollando un sistema de control con un enfoque estratégico, capaz de medir el grado de cumplimiento de los elementos a evaluar.

Sabiéndose que esta nueva tendencia de no solo implementar estrategias sino también de establecer criterios de medición de respuesta de sus resultados y desviaciones, debemos considerar aparte la importancia de definir los criterios de análisis del problema a tratar partiendo de una realidad concreta, para establecer la opción más aplicable a mediano y largo plazo para la ejecución y evaluación de la propuesta planteada, generando consecuentemente un conocimiento fundamentado en la experiencia práctica y lógica de un paradigma real y de influencia en un medio social definido. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la importancia del análisis de cada paradigma.

En cada micro-entorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Por tal razón emplear la encuesta como herramienta base de recopilación de información se vuelve necesaria, partiendo del hecho de que el universo de estudio tiene no uno sino diferentes parámetros de opinión con respecto a una misma realidad, debemos encontrar una matriz estándar que nos permita unificar criterios en un indicador tanto cualitativo como cuantitativo, que genere por si mismo conocimiento y respuesta de la realidad en observación.

Teniendo en cuenta que el problema es real y cuantificable dentro de Secret's Boutique y que no se han realizado proyectos de este tipo, la empresa obtendrá una alternativa de solución de las mismas características que le permita no solo incrementar las ventas, sino que se convierta en un soporte que a largo plazo le delimite las líneas de acción para adaptarse a los cambios de su entorno, abriéndose así a nuevas posibilidades de crecimiento

El desarrollo de esta investigación tiene no solo un impacto económico-social al influir directamente en la problemática de Secret's Boutique, sino también un impacto cultural.

Se considera que genera un impacto socio-económico porque al darse solución no solamente las ventas de Secret's Boutique se incrementarán llegando así al cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que consecuentemente generara mayor empleo y progreso económico de sus dependientes por lo que afectara a sus núcleos familiares brindando un mejorando su estilo de vida y realidad social.

Y consideramos la existencia de un impacto cultural sobre el investigador ya que se cambian sus paradigmas en torno a los conceptos que busca manejar en el desarrollo de una solución a esta problemática, y de sus visión holística de la realidad en la cual se desarrollan las organizaciones y de los factores tanto internos como externos que influyen directamente en los procesos administrativos, enfrentándolo al reto mismo de crear soluciones viables y concretas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Aplicar un Modelo de Gestión Estratégica, utilizando herramientas de planificación y control, para incrementar las Ventas de Secret's Boutique.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el Mercado Meta existente y potencial de Secret's Boutique, aplicando la técnica de la encuesta, para establecer el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado.
- Determinar el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado, utilizando los elementos y herramientas necesarias, para incrementar las Ventas de Secret's Boutique.

- Implementar un Modelo de Gestión Estratégica, utilizando recursos y herramientas específicas, para incrementar las Ventas de Secret's Boutique.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

El desarrollo de Pymes en nuestro medio ha cobrado gran importancia al momento de potenciar la economía en un momento en el cual la oportunidad laboral se ve limitada, considerando la falta de capitales y oportunidades de desarrollo comercial, partiendo de este hecho podemos destacar el crecimiento de del emprendimiento en diferentes tipos de industrias sean estas de producción, comercialización o prestación de servicios. Este mismo fenómeno no ha permitido que se generen reportes actualizados sobre su participación real en el mercado por lo que no se cuenta con lineamientos puntuales de análisis de su proyección y crecimiento.

2.1.1. Caso Ricoh

Historia de la empresa

Ricoh Co. Ltd. fabrica y vende fotocopiadoras y otros productos de procesamiento informático como cámaras digitales. Se fundó en 1936.

Ricoh introdujo el cuadro de mando en sus 51 unidades de negocio. La intención era crear un sistema de gestión que realza la implementación de una estrategia, dado que la falta de crecimiento de la economía japonesa obligaba a la empresa a centrarse en las estrategias a medio plazo que se habían fijado.

Resultados:

El hecho que Ricoh recibiera el premio de la calidad en 1999 ayudó mucho a la introducción del cuadro de mando (CMI).

Según Ricoh, la introducción del CMI tuvo las siguientes consecuencias:

Todas las unidades de negocios pudieron aplicar sus estrategias.

Las relaciones entre la alta dirección y las unidades de negocio mejoraron.

El presidente de Ricoh pudo comprender mejor la lógica comercial de cada unidad de negocio.

La alta dirección de la empresa comprendió el estado de desarrollo de cada unidad, así como los imperativos estratégicos de todos sus negocios.

En el caso de la empresa Ricoh la experiencia que tuvo aplicando estrategias de gestión a mediano plazo, mediante el cuadro de mando integral, se destacó en el crecimiento, desarrollo e incremento de sus rentabilidad así como también mejoró sus unidades de negocio, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para ejecutar la presente investigación se ha seleccionado el paradigma Crítico-Propositivo apoyado sobre los siguientes fundamentos:

Tomando en consideración que tanto el mundo como la empresa se encuentran en constante movimiento y cambio continuo, entendemos que el sistema empresarial está predispuesto al cambio sabiendo que si no evoluciona pierde oportunidades dentro de un entorno altamente competitivo, en el que solo el más fuerte sobrevive. De tal razón la influencia de la competencia y el movimiento del mercado obligan a replantear las estrategias para llegar en forma acertada al cliente mejorando así los niveles de rendimiento de la empresa.

La creación, desarrollo y aplicación de estas estrategias nace del análisis de la empresa, del cliente cautivo y potencial, de un análisis competitivo y de su entorno, por lo que en el caso de Secret's Boutique debemos considerar las estrategias que utiliza la competencia, los hábitos de consumo de su segmento cautivo y las particulares características del nuevo grupo consumidor al que pretende dirigirse.

La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica, representa para Secret's Boutique no solo una oportunidad comercial sino también su respeto hacia sus clientes porque seriedad, compromiso y eficiencia representan a una empresa con valores, que no solo tiene una relación comercial con su cliente sino, que los ve como parte de sí misma por lo que busca su total satisfacción.

Los Modelos de Gestión Estratégica se desarrollan como una herramienta eficaz para lograr un objetivo, puesto que nace de un análisis retrospectivo que nos lleva a plantear tácticas objetivas para definir el modelo más accesible para satisfacer la necesidad de la empresa, que estando en ejecución permiten una evaluación continua de sus efectos y resultados.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

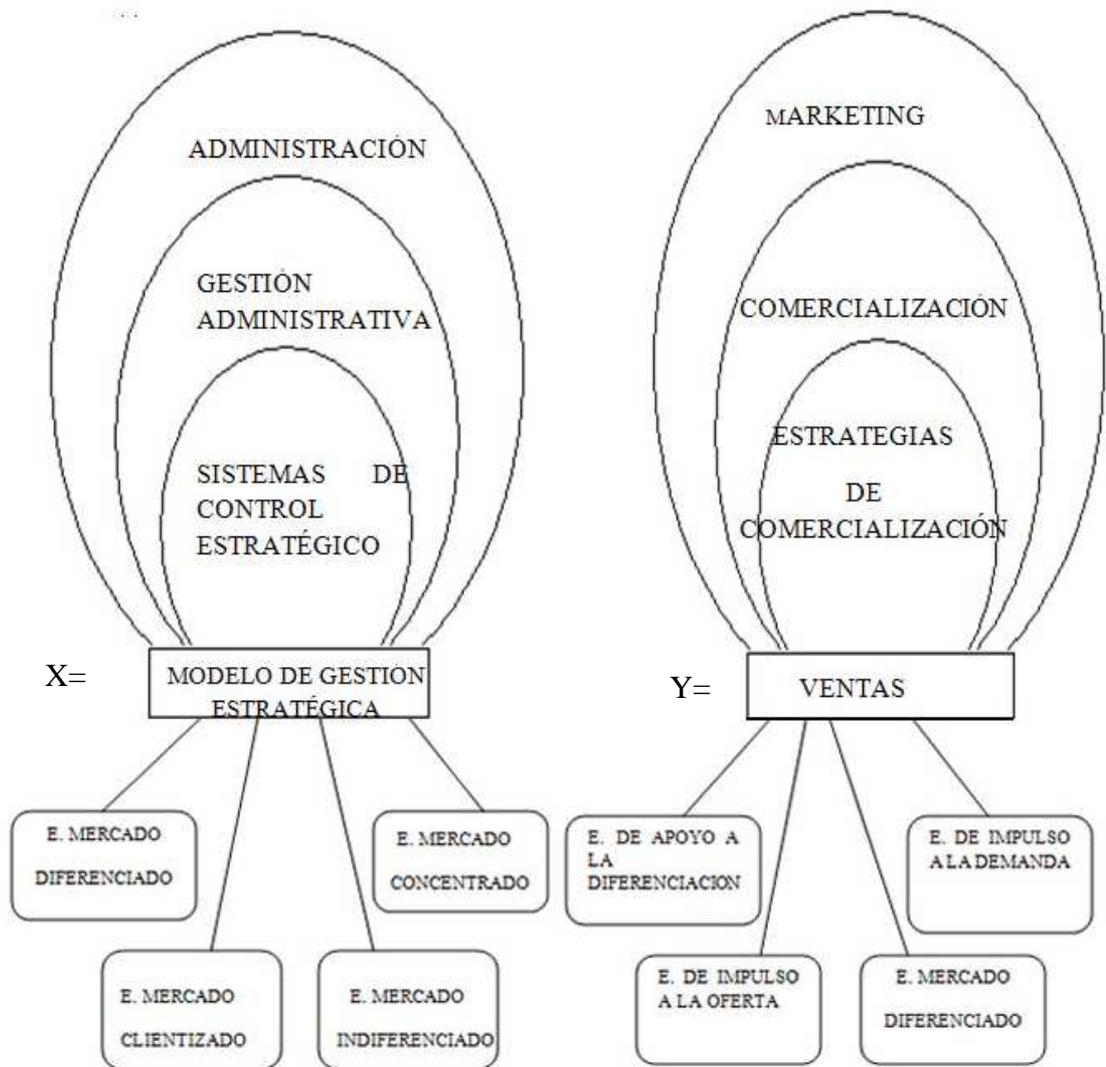
Formulación del Problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Estratégica en las Ventas de Secret's Boutique. ?

X= Modelo de Gestión Estratégica

Y= Ventas

Grafico 1: Categorías



Elaborado por: Verónica Freire – Investigadora

2.3.1. ADMINISTRACIÓN

La administración es un cuerpo acumulado de información que provee luces sobre cómo administrar. El término administración también puede referirse a los individuos que guían y dirigen las organizaciones o una carrera dedicada a la tarea de guiar y dirigir organizaciones.

Según Certo (2001, p.6). La administración es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización.

Koontz (2002, p.4). Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Wehrich (2004,p.4) La administración se define como un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

2.3.1.1. Importancia De La Administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Teniendo como objetivos:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas. Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

2.3.1.2. Proceso administrativo

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

2.3.1.3. Principios de la Administración

Fayol (2001, p.30). Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración Industrial y General”:

Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.

Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.

Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones va a parar a la máxima autoridad.

División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.

Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.

Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.

Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.

Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

2.3.1.4. Características de la Administración

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia.

Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en

el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.3.1.5. Elementos de la Administración

2.3.1.5.1. Eficiencia Administrativa

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

2.3.1.5.2. Eficacia Administrativa

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

2.3.1.5.3. Productividad

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

$$Productividad = \frac{Resultados}{Insumos}$$

La formula señala que se puede mejorar la productividad:

1. Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
2. Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen varias clases de insumo como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.

Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.

Recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

2.3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de

descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo sin identificar como tal. Cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificación, organización, dirección y control. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

2.3.2.1. Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

2.3.2.2. Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remoto, las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

2.3.3. DEFINICIÓN DEL CONTROL

Control es el proceso que los gerentes siguen para ejercer control.

Según Robert Mockler, control es:

Un esfuerzo sistemático de administración de negocios de comparar el desempeño con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares y aplicar la acción correctiva que se requiera para garantizar que los recursos humanos y otros recursos corporativos se utilicen de la forma más efectiva y eficaz posible para alcanzar los objetivos corporativos.

Según Peters (2006, p.8). Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

2.3.3.1. Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
2. Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
4. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Cuadro 1: Tipos de controles

<p>1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)</p> <p>2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)</p> <p>3. Control por retroalimentación</p>	<p>Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.</p> <p>Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.</p> <p>Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.</p>
---	---

Autor: Tom Peters.

Fuente: Gestionar con imaginación

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- Establecimiento de los criterios de medición.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados.
- Análisis de las causas de las desviaciones.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación.

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

2.3.4. EL SUBSISTEMA DE CONTROL

Según Prahalad (2006, p.85). Al igual que las funciones de planeación, organización e influencia, controlar puede definirse como un sistema administrativo general. El propósito de este subsistema es contribuir a que los gerentes incrementen el éxito del sistema administrativo general por medio de un control efectivo.

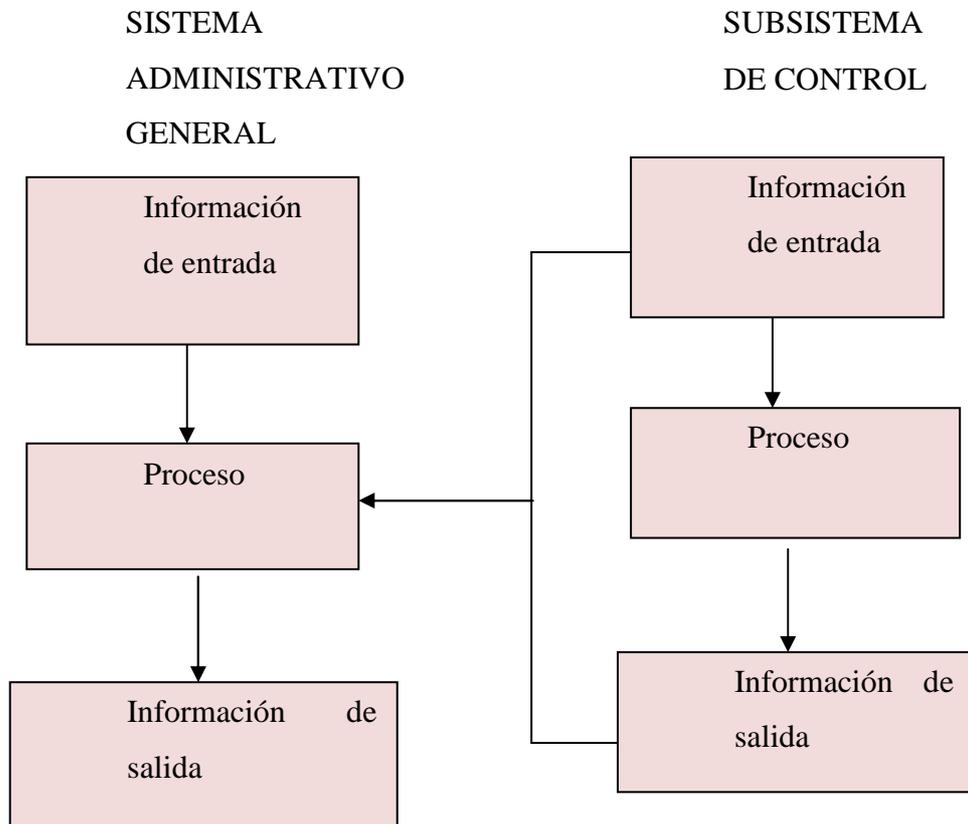
Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales.

EL PROCESO DE CONTROL. Los tres pasos principales del proceso de control:

1. Medir el rendimiento
2. Comparar el rendimiento calculado con los estándares
3. Llevar a cabo la acción correctiva necesaria

Grafico 2: Relación entre el sistema administrativo general y el subsistema de control



Elaborado por: Verónica Freire – Investigadora

2.3.4.1. Medición del rendimiento

Antes de que los gerentes puedan determinar que acción se debe tomar para que una organización sea efectiva y eficaz, tienen que calcular el rendimiento real de la compañía. Y antes de que ellos puedan llevar a cabo estas medidas, deben establecer algunas unidades de medida que calculen el rendimiento y determinen la cantidad de esta unidad generada por el artículo cuyo rendimiento esta midiéndose.

2.3.4.2. Comparación entre el rendimiento medido y los estándares

Después de que los gerentes han tomado una medida de rendimiento organizacional, el siguiente paso es comparar esta medida con algún estándar de rendimiento. Un estándar de rendimiento consiste en el nivel de actividad que se sirve como parámetro de evaluación del rendimiento organizacional. Para la organización o para algunos individuos que trabajan en ella, el rendimiento evaluado puede ser como un todo. En esencia, los estándares son criterios que determinan si el rendimiento de la organización es adecuado o inadecuado.

2.3.4.3. Desarrollo de la acción correctiva

Después de medir el rendimiento real y compararlo con los estándares de rendimiento establecidos, el siguiente paso del proceso de control consiste en tomar una acción correctiva si es necesario. Una acción correctiva es la actividad gerencial cuyo objetivo es elevar el rendimiento organizacional al nivel de los estándares de rendimiento. En otras palabras, la acción correctiva se concentra en corregir los errores organizacionales que entorpecen el rendimiento de la compañía.

2.3.4.4. Control simultáneo

El control que se lleva a la par con la realización del trabajo se denomina control simultáneo. Se relaciona no solamente con el desempeño del empleado sino también con áreas no humanas, como el rendimiento de la maquinaria y la apariencia del departamento.

2.3.4.5. El control de la gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

La importancia de la Gestión administrativa se desarrolla por imperiosa necesidad de no dejar pasar ninguna oportunidad para el logro de los objetivos de las organizaciones, en tal virtud la aplicación de Sistemas de Control de la Gestión de los procesos en las diferentes áreas de trabajo obliga a la creación de Sistemas especializados para la generación de información pertinente que permita al administrador la toma de decisiones de alcance para la empresa.

2.3.5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

2.3.5.1. Desarrollo Acerca de la definición de control de gestión (CG)

Según García (2000, p.125). El control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción.

Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (2000, p.98). Plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Aquí se considera que el CG debe ofrecer información homogénea en la medida que asciende en la pirámide de información para ofrecer información agregada sobre estados o resultados pero cuando se avanza en sentido contrario, lo que se maneja es información sobre decisiones, algunas tan directas y heterogéneas como lo son las relativas a los procesos sobre los que actúan. En estas condiciones, la problemática a resolver por el CG es servir de puente entre los resultados económicos y las decisiones que se toman sobre los procesos físicos de la empresa poniendo de manifiesto sus vínculos funcionales.

Sin embargo, solo a través de la implicación de todo el personal, una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea hoy el cambio de entorno. Pierden competitividad aquellas organizaciones que mantienen una división entre los que piensan y los que actúan; se abren paso las organizaciones inteligentes (learning organizations) que se basan en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, lo que equivale a que los recursos humanos se convierten en el principal factor diferenciador en el actual contexto.

La aplicación de un Sistema de Gestión se desarrolla en función de la adaptabilidad de la empresa y su recursos en función de resolver una situación o llevarnos aun fin determinado, por lo que crear un modelo de gestión aplicado para la solución de un paradigma empresarial implica una visión dirigida al cambio oportuno y real de procesos y decisiones en medida de lograr efectos beneficiosos a largo plazo para la organización y su entorno.

2.3.5.2. Estrategias de control

Enfoque en actividades específicas de la organización. Los gerentes deben tener la completa seguridad de las fases del proceso de control son apropiadas para la actividad de control que está desarrollándose.

Diferentes clases de metas organizacionales. Jerome establece que el control puede utilizarse para diferentes propósitos: definir estándares de rendimiento, proteger los activos de la organización de robo y desperdicio y estandarizar la calidad del producto.

Los gerentes deben tener en cuenta que el proceso de control puede aplicarse a muchas y diferentes facetas de la vida organizacional y si se requiere que la organización reciba el mayor beneficio del control, debe tomarse en cuenta cada una de estas facetas.

Acción correctiva oportuna. Es inevitable que el tiempo transcurra cuando los gerentes recolectan la información relativa al control, realicen los informes necesarios en esta información y decidan qué acción correctiva debería entenderse para eliminar un problema. Sin embargo, es necesario que los gerentes ejecuten la acción correctiva tan rápido como sea posible, con el objetivo de asegurarse de que la situación descrita la recolección de información no sea diferente. Si las acciones correctivas no son oportunas, no pueden aprovecharse la oportunidad organizacional de llevarlas a cabo.

2.3.5.3. Indicadores y Centros de Responsabilidad.

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.

- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en éstos los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como Cuadro de Mando.

2.3.6. LOS CUADROS DE MANDO.

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

2.3.6.1. Tipos de Cuadro de Mando

A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los Cuadros de Mando están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término Dashboard, que relaja algunas características teóricas del Cuadro de Mando. De forma genérica, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Key Performance Indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de Cuadro de Mando Operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

2.3.6.2. Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

2.3.6.3. Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

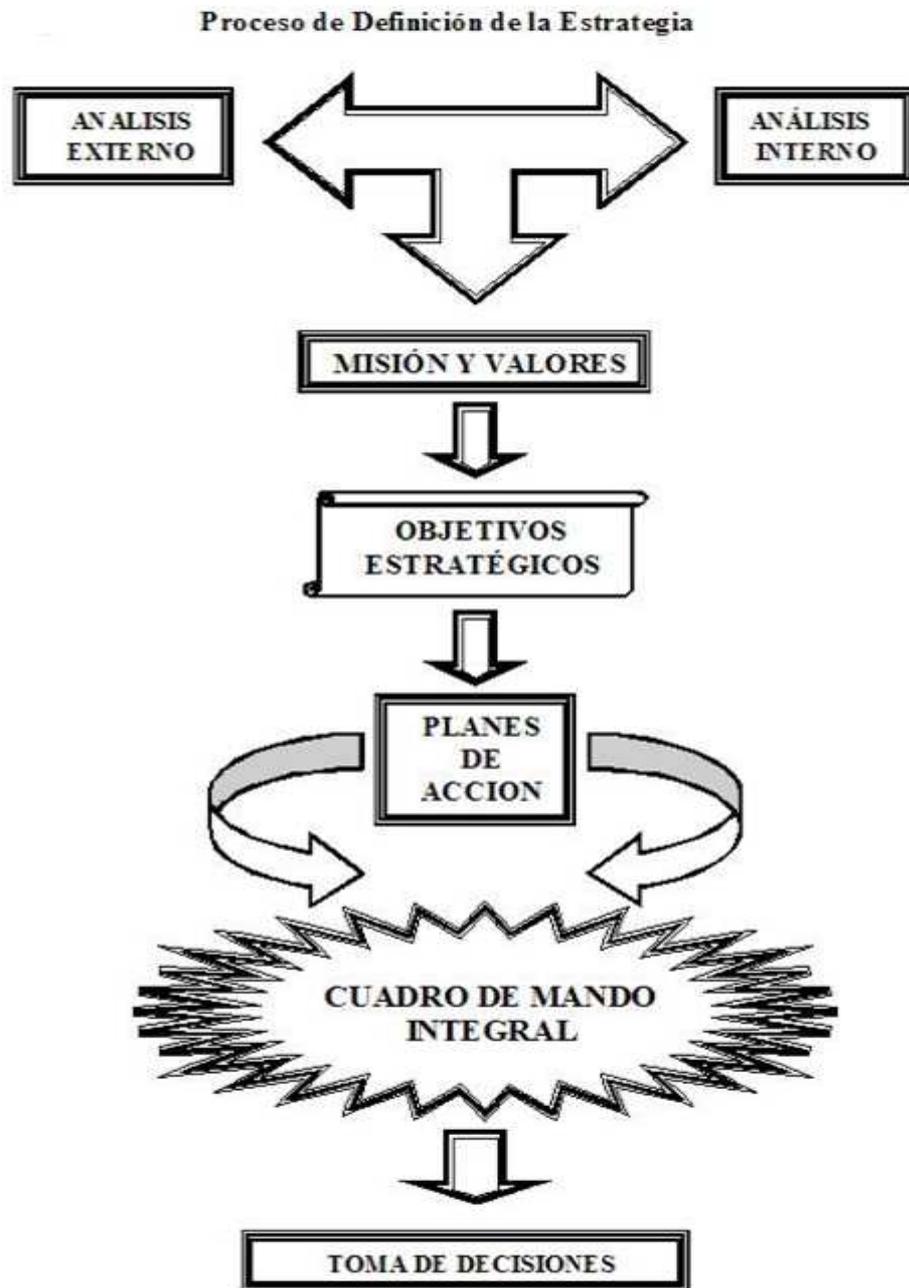
Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Grafico 3: Proceso de definición de la estrategia



Autor: Nils Goran

Libro: El Cuadro De Mando En Acción.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Grafico 4: Beneficios del cuadro de mando integral



Autor: Nils Goran

Libro: El Cuadro De Mando En Acción.

2.3.7. LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA

Según Amat (2004, p. 270). Es un documento en el cual se detallan los sistemas de control con los que se pretende llegar al logro de los objetivos organizacionales; en el caso de las ventas se utilizaran estrategias comerciales y de mercado a fin de considerar elementos de análisis cuantitativos para la toma de decisiones.

El factor humano hace la diferencia y es el factor humano el que se entrama en un entrelazado difícil de visualizar, tanto en los factores de producción, como en los mercados y los servicios, en un juego de roles que solo el ser humano es capaz de jugar con destreza.

Ese mismo factor humano que desde su origen hasta nuestros días ha evolucionado de esclavo a potencial humano, en un salto increíble y afortunado, transformando a los nuevos trabajadores, tanto en su manera de reaccionar y de acoplarse socio técnicamente a las exigencias actuales, con un dinamismo que hace una década era impensado.

La instantaneidad de las comunicaciones hace que los mercados sean cada vez más transparentes lo que genera reacciones asombrosas que ha generado incluso adaptaciones políticas, económicas, legales, medioambientales y de convivencia virtual extraordinarias.

Todo ese orden responde a modelamientos, y aunque las universidades e institutos técnicos, solo se han preocupado de modelar las finanzas, el marketing para grandes organizaciones, la contabilidad, la ingeniería de producción y logística, la actividad motora más importante de las economías ha sido descuidada siendo un campo casi holístico con poco peso científico y gran especulación psicológica que, en definitiva, ha contribuido a dejarla en manos de los que por necesidad quieren desempeñarla, lo que contribuye a que el empresariado desconfíe de ella a pesar de aceptarla a regañadientes.

Las ventas son realmente un mundo para gente ruda, hasta que se logra aplicar un modelo que permita aprovechar al máximo al recurso humano de ventas, en ese momento todo se vuelve predecible y por fin se puede administrar para el éxito.

Ignorar que somos seres sociales, gregarios y extremadamente dependientes el uno del otro, conlleva a despreciar totalmente la existencia de leyes que aseguran la estabilidad y el crecimiento en todo orden de cosas. Como decía Emerson: “las cosas suceden por ley, no por azar”.

2.3.7.1. Importancia de modelar la gestión

Peter Drucker definió la gestión como: “hacer que las cosas sucedan”; esto significa en la práctica una continua adaptación a los cambios, no solamente del mercado, del medio ambiente, o de la organización, sino del propio gestor que día a día va cambiando imperceptiblemente en relación a su acervo experiencia, su componente etéreo, su salud, su entorno familiar y social, etc.

La verdad que el paso del tiempo todo lo relativiza en una continua interacción de acción, control y reacción. Esto es una definición, donde todo se ordena lógicamente en torno a elementos sistémicos que garantizan una continua adaptación al cambio basados simplemente en lo que los americanos llaman “feedback” y que este autor denomina: “reacción racionalizada al cambio”.

En la actividad de ventas, los recursos humanos se ven afectados diariamente por los cambios climáticos, las reacciones de la competencia, las presiones del cliente, los problemas logísticos, los avatares económicos, etc. Nada es estable y solo el cambio está garantizado, por tanto los resultados de ventas positivos, son un objetivo dinámico que siempre está más lejos de lo que planificamos y más cerca de lo que el esfuerzo y el rendimiento humano creen que está.

Este continuo vaivén hace que se piense que la actividad de ventas es un arte, y que el vendedor nace, y que los clientes son del vendedor, etc., y así una serie de falacias que un modelo adecuado pone en su justo lugar.

De hecho muchos gerentes llegan a sentir que la dirección práctica de las ventas consiste en hacer reuniones de motivación, amenazar, despedir y salir con vendedores a “ver cómo trabajan” sin manejar herramientas de diagnóstico que le permitan concluir para cambiar.

Todas estas razones hacen urgente modelar la gestión y el control de los recursos humanos de ventas, haciendo evolucionar a la empresa de un enfoque cualitativo, subjetivo, a uno cuantitativo y objetivo que otorgue una base segura, oportuna y confiable para la toma de decisiones micro, mejorando ostensiblemente el día a día y administrando crecimiento de ventas.

2.3.7.2. Teorías para el desarrollo de los modelos de gestión

2.3.7.2.1. Teoría lean manufacturing o del modelo sistematizado

El término “Lean Manufacturing” (Manufactura Esbelta) puede parecer un concepto nuevo, sin embargo, el concepto de "LEAN" y las herramientas que competen el concepto han sido implementadas en todo el mundo y en particular en el modelo de calidad japonés durante casi sesenta años.

Las empresas Estadounidenses han estado implementando herramientas "Lean" por más de veinte años.

¿Cuáles son los conceptos que involucra y cómo funcionan?

¿Cuál es el objetivo de su implementación?

¿Cuáles son sus herramientas?

¿Por qué tantas compañías alrededor en el mundo están basando su sistema de producción en el enfoque "Lean"?

Operaciones basadas en los conceptos de "LEAN" involucran el uso de técnicas y herramientas para eliminar el desperdicio, sea este medido en tiempo, materiales, eficiencia o eficacia de los procesos. El foco central está en aumentar la productividad, reducir costos/desperdicios e incrementar la competitividad de la Organización.

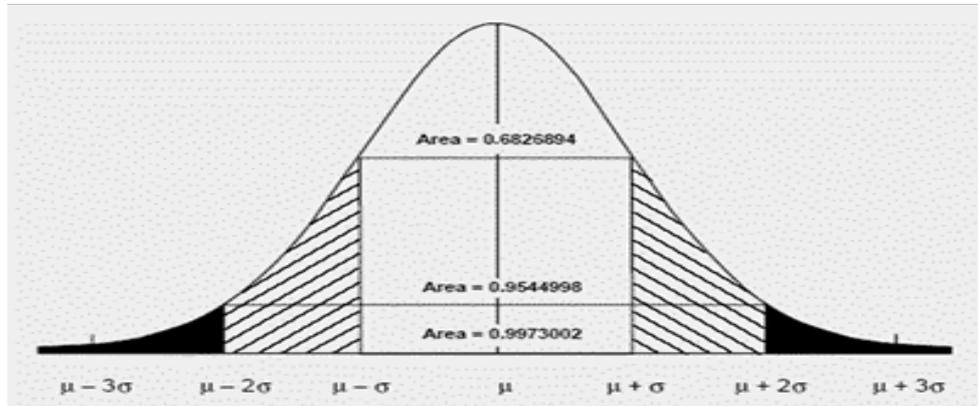
La aplicación de los principios en grandes volúmenes repetitivos de producción es bastante sencilla. Pero en la mayor parte de las Organizaciones, este volumen de producción no es el caso. Estas Organizaciones se componen de procesos, productos, clientes y ventas que forman un modelo muy complejo y una situación en que hay dificultades para aplicar las herramientas de "Lean Manufacturing".

2.3.7.2.2. Teoría six sigma

El concepto Six es una nueva filosofía administrativa con amplia divulgación mundial, sobre la cual se ha desarrollado cantidad de elementos, más allá de los que sus creadores originales pensaron (!concepto cinturón, verde, negro etc. ¡). El Seis Sigma es un parámetro cuya base principal es la desviación estándar y su enfoque es reducir la variación y/o defectos en lo que hacemos.

El principal planteamiento lo podemos encontrar cuando consideramos la variación de un proceso, con una fluctuación entre más 6 sigma y Menos 6 sigma del valor promedio, la probabilidad de que se salga del valor especificado es de 3.4 partes por millón. La magnitud de este valor la demostraremos más abajo.

Grafico 5: Six Sigma



Autor: Rodríguez badal. UIESE (UNIVERSIDAD DE NAVARRA)

El valor de Six Sigma sirve como parámetro de comparación común entre compañías iguales o diferentes e inclusive entre los mismos departamentos de una empresa, tan diferentes como compras, cuentas por cobrar, mantenimiento, ingeniería, producción, recursos humanos etc.

Es una filosofía que busca obtener mejores resultados (productos, servicios), por medio de procesos robustos que permitan reducir los defectos y los errores. Se podría considerar como una metodología (Lógica y/o disciplinada) de pasos, por medio de herramientas probadas para la solución de problemas.

2.3.7.2.2.1. **Importancia del six sigma**

El concepto Six Sigma ayuda a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio generado en ellos. Esto se verá reflejado en la reducción de los costos de hacer las cosas, a la vez que permite asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos, no mediante la reducción de ganancias o reducción de los costos de hacer bien las cosas, sino de la eliminación de los costos asociados con los errores o desperdicios.

2.3.7.2.2.2. **Enfoque de Six Sigma con respecto a la calidad**

La filosofía Seis Sigma busca ofrecer mejores productos o servicios, de una manera cada vez más rápida y a más bajo costo, mediante la reducción de la variación de cualquiera de nuestros procesos. Aunque a muchas personas les ha costado entender, una de las grandes enseñanzas del Dr. Deming fue buscar el control de variación de los procesos lo cual es medido por medio de la desviación estándar. Decía el Dr Deming: “el enemigo de todo proceso es la variación, por lo que es ahí en donde debemos concentrar el esfuerzo hacia de la mejora continua”, pero sobre todo porque “La variación es el enemigo de la satisfacción de nuestros clientes”.

2.3.7.2.2.3. **Efecto**

El concepto de Six Sigma provee una medición común, así como objetivos comunes, a la vez que inculca una visión común y sobre todo promueve el trabajo en equipo. Adicionalmente combina objetivos agresivos con un método y un conjunto de herramientas, que se aplican a través de todo el ciclo de vida del proceso o servicio: Existe una alta correlación entre le mejora del tiempo de ciclo y la reducción de defectos y costos. Muchas empresas utilizan el concepto de Seis Sigma para establecer un parámetro de negociación durante los procesos de negociación Cliente – Proveedor Interno.

Han existido dos filosofías sobre la calidad, la primera de ellas la que llamaríamos la filosofía antigua, se basaba en cumplir con las especificaciones o requerimientos del cliente, un precursor de ello fue Crosby, con su teoría de que la “Calidad es Gratis” y la nueva filosofía la cual predica que las pérdidas de calidad están basadas en la desviación de la meta u objetivo de acuerdo a los requerimientos o especificaciones. Esto quiere decir que cualquier producto o servicio desviado del centro o meta, no cumple la norma de calidad, sobre ésta última es que se basa el concepto de Six Sigma.

En el proceso de introducción del Six Sigma, uno de los conceptos que más se aplica, son una serie de pasos conocidos por sus siglas DMAIC, con lo cual se busca establecer la fuente u origen de la variación. La D, significa Definir, la M es Medir, la A es Analizar, la I corresponde a la palabra en inglés Improve, que equivale a Mejorar y la C es Controlar. Podríamos considerarlo como una modificación del Ciclo de Deming para la Mejora Continua de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

[**http://www.gestiopolis.com\(24/04/2010-12:12\)**](http://www.gestiopolis.com(24/04/2010-12:12))

2.3.7.2.3. Teoría de las limitaciones

(Theory of Constraints - TOC) fue creada por Eliyahu M. Goldratt, un doctor en Física de origen israelí.

Siendo empresario de la industria del software y siendo su empresa la 6ª de más rápido crecimiento en 1982 según Inc. Magazine, se preguntó si acaso existiría alguna relación válida entre las técnicas utilizadas en la resolución de problemas científicos y los que él encontró en su trabajo empresarial. Inició su investigación y el desarrollo de su teoría en forma de una novela, su best-seller La meta.

La esencia de la teoría de las restricciones se basa en cinco puntos:

- 1) Identificar las restricciones del sistema.
- 2) Decidir cómo explotarlas.
- 3) Subordinar todo a la decisión anterior.
- 4) Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad).
- 5) Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso (1) pero no permitir la inercia.

Existen dos tipos de limitaciones:

1. Limitaciones físicas: son equipos instalaciones o recursos humanos, etc., que evitan que el sistema cumpla con su meta de negocio.

Existen dos modos de explotarlas:

- Agregar capacidad (contratar personal, alquilar o comprar equipo).
- Aprovechar al máximo la capacidad del sistema (gestión eficiente).

2. Limitaciones de políticas: son todas las reglas que evitan que la empresa alcance su meta.

http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_limitaciones(24/02/2010-16:30)

2.3.7.2.3.1. **Fundamentos de la TOC**

En el momento en que desaparezca el último cuello de botella, es decir, cuando la capacidad sea suficiente para satisfacer la demanda, la limitación pasa a estar en el mercado.

Entonces el DBR ya no sirve, pero los pasos fundamentales sí. No se sabe qué fue primero, si la formulación de las cinco etapas de la metodología DBR, o los de la Teoría de las Limitaciones (TOC). Los cinco pasos de la TOC son:

1. Identificar la limitación.
2. Decidir cómo explotar la limitación.
3. Subordinar todo a la decisión anterior.
4. Elevar la limitación.
5. Si se ha eliminado la limitación volver al paso 1.

Como puede comprobarse la única diferencia es la sustitución de las palabras “cuello de botella” por la palabra “limitación”.

2.3.8. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

Los cuatro modelos de gestión más utilizados para la gestión: la dirección por objetivos, planificación de proyectos, presupuesto base cero y sistema arriba-abajo.

2.3.8.1. La dirección por objetivos

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.
- La Trata de implicar a directivos y subordinados.
- Identifica el sistema de objetivos y subobjetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

Raía (2007, p.66). La Dirección por Objetivos: Es la determinación diaria de estándares de medida eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de estos en objetivos a cumplir, en fechas determinadas, asociados a ellas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura.

2.3.8.1.1. Objetivo General del modelo

Contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

Dentro de las teorías analizadas, reviste especial importancia la DPO, máxime cuando se enfatiza la necesidad de contar con mecanismos que posibiliten la obtención de resultados concretos a partir de acciones orientadas por una finalidad común: objetivo.

Por tanto, al analizar el papel de los objetivos dentro del proceso de dirección, la DPO constituye el exponente más significativo.

A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.

La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.

Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo, los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos, y en principio, tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc. No obstante, esta libertad se matiza con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global, y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.

Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.

El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados.

El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos, aunque contempla también la promoción, el prestigio.

La evaluación sirve de base a las acciones correctoras que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo, por lo que a menudo no son acciones muy concretas.

La Dirección por Objetivos ha permitido mejorar el management de la empresa en cuanto supone la concreción de objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización, y la realización de un control efectivo, pero sobre todo porque estimula la creatividad; ya que obliga a pensar cómo y con qué medios se logran los objetivos y ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso personal que adquieren los responsables sujetos a la Dirección por Objetivos.

No se puede plantear que existe una sola forma de introducir la DPO en el contexto empresarial, aunque en esencia, los diseños presentados tengan la misma base: los objetivos como instrumento básico de dirección y control.

El análisis de los modelos de DPO, permite afirmar que, en su gran mayoría, constituyen técnicas operatorias de carácter general, que se diferencian, no sólo, en su secuencia tecnológica, la que se plantea debe ser adecuada según la cultura y la situación peculiar de cada país y empresa, sino también, con relación a su concepción para el trabajo en la organización; no encontrándose en la literatura ni en las investigaciones analizadas modelos que valoren de forma específica el proceder para las Organizaciones pequeñas y medianas con una concepción sistémica.

2.3.8.2. Presupuesto base cero

Rodríguez (1997, p.200)-.El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización.

Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio.

Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

2.3.8.2.1. Características

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.

Cada gerente debe preparar un “paquete de decisión” de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.

Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados.

Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.

Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

2.3.8.2.2. Objetivos del Presupuesto Base Cero

Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.

Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.

Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.

Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (paquete de decisión) que se han de añadir o suprimir.

2.3.8.3. Sistemas de arriba – abajo

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación

Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

2.3.8.3.1. Procesos Para Establecer Objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen

pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresa más grande generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

2.3.8.3.2. La Planificación A Largo Plazo

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

2.3.8.3.3. La Estructura del Programa a Mediano Plazo

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

En conclusión la mejor manera de llevar a cabo una meta es desarrollar un criterio empresarial direccionado a los objetivos de la misma, permitiendo la aplicación de modelos altamente efectivos diseñados de acuerdo a sus necesidades y fortalezas , es decir crear un modelo propio de desarrollo comercial y gestión de la misma.

2.3.9. ESTRATEGIAS

Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

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 Porter (2006, p. 222). 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”.

2.3.9.1. Importancia de las estrategias

Al hablar de un estrategia empresarial podríamos decir que consiste en un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un mediano y largo plazo. Generalmente, un plan estratégico se establece con una vigencia de entre 1 y 5 años. Así como también es posible conceptualizarlo como “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.

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.

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

El cambiar la lógica predominante en la empresa es objeto de intereses.

Según Prahalad (2006, p.23). Todos los directivos de empresas de éxito y sectores estables desarrollan, con el tiempo, una lógica predominante.

La estructura de cada sector debe entenderse, cada vez más, como una variable que las empresas deben gestionar en lugar de aceptarla como algo que les viene dado.

El reconsiderar la unidad de análisis para la competitividad es objeto de interés.

Cada vez más, la unidad de análisis más apropiada para entender el funcionamiento de la competencia y desarrollar las respuestas adecuadas dependerá del sector y empresa de que se trate.

Es una visión aplicable a estructuras sectoriales estables e identificables. Ahora bien, la realidad del mundo empresarial de los 90 es que las estructuras sectoriales están muy lejos de ser estables; se encuentran, por el contrario, en una etapa de gran transformación.

Las herramientas y análisis estratégicos se centran en sectores existentes.

La preocupación por el análisis estructural nos obliga a centrarnos en sectores existentes y estables.

El análisis estratégico se centra fundamentalmente en la unidad de negocio.

El análisis sectorial nos obliga, una vez más, a centrar el análisis estratégico en unidades de negocio individuales. La competencia, y por lo tanto la estrategia, deben entenderse no solo a nivel de la unidad de negocio, sino al de las corporaciones y alianzas de grupos de empresas.

Los resultados estratégicos pueden explicarse sobre la base del análisis económico.

El análisis económico es un elemento básico del análisis estratégico, es decir un análisis de las políticas vigentes en un sector comercial como en un país o para un mercado meta.

La estrategia es el resultado de un proceso analítico y la ejecución de la misma es un proceso organizativo.

2.3.9.2. Desarrollo de capacidades

Los rápidos cambios en el mundo industrial hacen que sea necesario el que los directivos no solo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en la empresa, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas. A veces, hay que desechar determinadas capacidades para poder adaptarse a la nueva realidad.

Cuadro 2: Mecanismos administrativos para realizar un cambio estratégico

Mecanismos de gestión de datos	Mecanismos de gestión de dirección	Mecanismos de resolución de conflictos
Sistemas de información	1. Elección de directivos claves	1. Asignación de responsabilidad de decisión
Sistemas de medida	2. Trayectoria profesional	2. Integrados
Procedimientos de distribución de recursos	3. Sistemas de recompensa y penalización	3. Equipos de empresa
Planificación estratégica	4. Desarrollo de gestión	4. Comités de coordinación
Procesos presupuestarios	5. Patrones de socialización	5. Equipos de trabajo
		6. Procesos de resolución de asuntos

Elaborado por: Verónica Freire – Investigadora

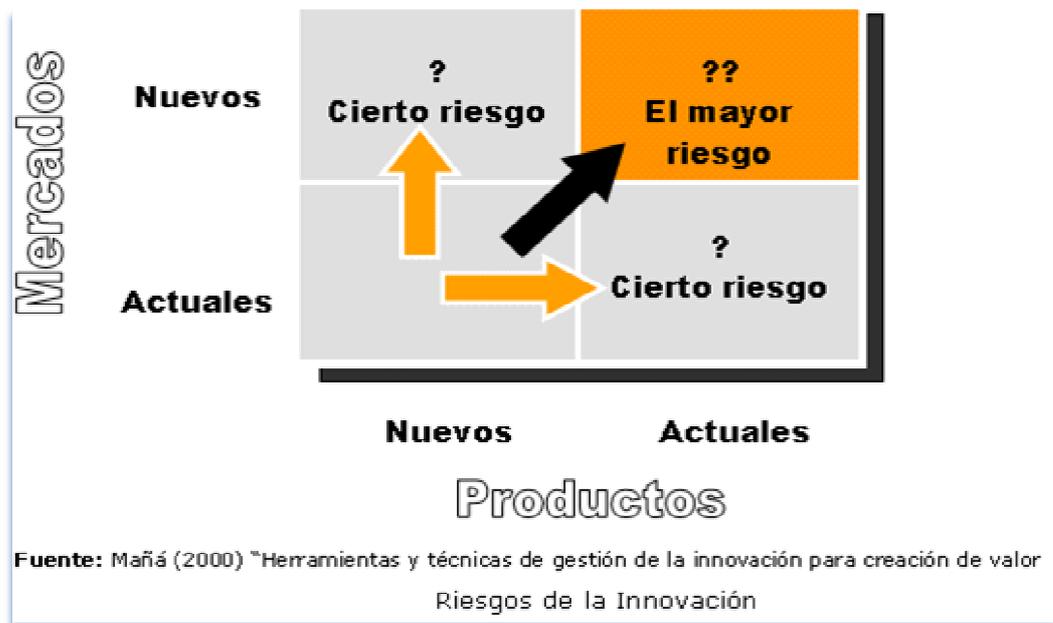
2.3.9.3. Instrumentación exitosa de estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otra muy distinta, y de gran importancia práctica, instrumentarlas eficazmente. Para que la planeación estratégica sea exitosa, es necesario seguir ciertos pasos en su instrumentación.

2.3.9.4. Variedad estratégica

La variedad estratégica de una empresa diversificada depende de las características del conjunto de actividades comerciales en las que la empresa. Durante la década pasada, los altos directivos han intentado reducir la variedad estratégica de la cartera de la empresa (esto no implica necesariamente la reducción de actividades comerciales regionales). Esto se practica habitualmente en actividades comerciales sujetas a desinversión que no “encajan” aquellas que aumentan la variedad estratégica. Muchas de las actividades comerciales que sufren una desinversión son rentables

Grafico 6: Riesgos de la Innovación



2.3.9.5. Estrategias competitivas

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detenida en la relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

Ahora lo que se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de tuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler (2006, p.210). Establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas, esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias.

1. Las estrategias de líder.
2. Las estrategias del retador.

2.3.9.6. Estrategia para las empresas que ocupan el segundo lugar

La comercializadora por su posición competitiva no puede retar al líder, sino más bien ha optado por ser seguidora. Por ser pequeña solo tiene dos opciones estratégicas viables: Iniciar medidas ofensivas para ganar ventas y participación de mercado (de manera que pueda desarrollar los volúmenes de producción necesaria para acercarse a las economías de escala.

A pesar de su posición inferior la comercializadora si puede desarrollar una participación de mercado se basan a:

Una combinación de acciones que impulsen costos bajos y reduzcan los precios para atraer a los clientes de los rivales más débiles, que tienen los costos más elevados.

Aplicar estrategias de diferenciación en base a la calidad del producto y el mejor servicio al cliente.

También la comercializadora puede aprovechar de un nicho vacante que el líder ha olvidado atender.

- La comercializadora puede utilizar la estrategia de una imagen distinta, creando una reputación de tener los precios más bajos, proporcionando servicio superior al cliente, diseñando atributos únicos al cliente e introduciendo nuevos productos o ideas publicitarias atractivas. En fin una empresa que ocupa un segundo lugar posee más oportunidades de ganancias y de participación de mercado que los líderes.

2.3.9.7. Estrategia para los negocios débiles

Mediante la aplicación de esta estrategia la comercializadora puede iniciar una actividad ofensiva para mejorar su posición de mercado, ya sea invirtiendo más dinero, recursos humanos y materiales, para avanzar uno o dos puntos con el objeto de llegar a ser respetable líder del mercado. Puede emplear estrategias de fortalecerse y defenderse mediante con una correcta planificación de las actuales actividades para evitar que le sigan robando el mercado.

2.3.9.8. Estrategia de cambio de posición para los negocios en crisis

La comercializadora no está en crisis pero, mediante la aplicación de esta estrategia podrá buscar fortalecer el área financiera para generar un crecimiento de las ventas con: Más promoción, publicidad, e implantación de una fuerza de venta y servicios adicionales.

Además deberá buscar reducir los costos que existen en muchos lugares en donde es posible lograr ahorros rápidos, ya sea reduciendo los gastos administrativos y eliminando actividades no esenciales de poco valor.

Partiendo del concepto de la existencia de una amplia variedad de estrategias desarrolladas en función de las necesidades particulares de una organización, detallamos a continuación las más importantes con respecto al crecimiento y desarrollo de nuevos mercados, por lo que definir que es un cliente y un nicho de mercado, nos permitirá

conocer quién es, donde está y como desarrollar una estrategia eficiente y eficaz para llegar a nuestro mercado objetivo.

2.3.9.9. Descripción de nichos

Es importante obtener tantos datos como sea posible acerca de las personas u organizaciones que ocupan cada nicho. Factores como IQS que se utilizan para dividir los productos - mercados en nichos, son también útiles para describir las personas que los integran. Para lo cual se requiere de la siguiente información:

- Perfiles de mercado de los clientes.
- Estimaciones de tamaños y crecimientos.
- Canales de distribución.
- Análisis de competidores claves.

2.3.9.10. Estrategia de colocación de producto o marca.

Esta misma información se requiere para cada segmento de la empresa, conforme más se pueda saber acerca de las personas de cada nicho es mejor, después que se adopte este esquema se debe realizar una evaluación de cada uno de los nichos que interesan a la empresa.

2.3.9.11. Evaluación

Las posibilidades varían desde una estrategia masiva hasta un nicho, más de uno o todos ellos. Cuando se atienden diversos nichos, la estrategia de colocación del programa de mercadotecnia que se utilice para cada nicho puede ser totalmente diferente de las que se utilicen en los otros nichos, o cada programa puede trasladarse en cierta medida con los programas que se utilicen en otros nichos.

Así, una empresa puede utilizar una combinación única de ofertas de productos, de métodos de distribución, precios, publicidad y ventas personales para atender a cada segmento. Algunos de los componentes de la mezcla de comercialización pueden ser similares (que se trasladan) entre segmentos.

Una vez que se forman los nichos se deben proceder a evaluar cada uno de ellos para lograr tres propósitos.

1. Puesto que con frecuencia existe más de un programa de mercadotecnia que pueda utilizarse para cada nicho determinado, es necesario hacer una selección de la mejor alternativa.
2. Después de terminar la operación, se debe jerarquizar con respecto a su atractivo los nichos que aún le parezcan ser candidatos atractivos como mercado -objetivo.
3. Finalmente, los administradores deben decidir si una estrategia de nicho es mejor que un método de mercado masivo.

Luego se procede a evaluar y se establecen diversos lineamientos para la toma de decisiones sobre el mercado - objetivo. Al evaluar un nicho es importante realizar dos clases de evaluaciones:

1. Con respecto al mercado y a la competencia para cada nicho; y, la segunda evaluación consiste en proyecciones de ingresos, costo y utilidades de los nichos.
2. El propósito de este análisis financiero es estimar las ventas y los costos para cada uno de los nichos de interés. Utilizando esta información, es posible determinar una estimación de la contribución de cada nicho a las utilidades.

Por lo general, la administración está interesada en comparar las oportunidades de los mercados - objetivos para algún horizonte de planificación que varia por tipo de empresa y de acuerdo a otros factores específicos de la situación.

Después, utilizando una evaluación de la posición de los nichos junto con los pronósticos financieros, se puede prestar atención a ambos aspectos en la comparación de las oportunidades de los nichos.

2.3.9.12. Los clientes potenciales

a) Los clientes.

Dentro de lo que es el ciclo comercial, un mismo individuo suele estar considerado bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al público objetivo de la empresa pasando luego a ser cliente potencial, luego comprador eventual y hasta llegar a ser clientes eventuales o usuarios. Los entes clasificados como público objetivo, no se interesan de forma particular por el producto. El cliente potencial, si se interesa pero todavía no ha decidido, el cliente habitual o usuario incorpora a su vida las consecuencias de la compra. **Cultural de ediciones (1999, p. 252).**

b) Los clientes potenciales.

Se encuentran en todas partes y mezclados unos con otros. Por tanto le es sumamente difícil al fabricante (y al detallista) detectar aquellos que se interesen por sus productos.

Los tres grandes grupos de clientes son:

1. Clientes de artículos que no compran frecuentemente y cuya adquisición requiere de planificación preliminar.

2. Clientes de artículos que compran y consumen frecuentemente como son: Los productos alimenticios, farmacéuticos y de consumo en general.

3. Clientes de productos industriales.

2.3.9.13. Estrategias básicas de desarrollo

El primer paso a emprender en una estrategia básica de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Identificar la ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva, y más específicamente, las respuestas a las cuestiones siguientes:

- Los factores claves del éxito.
- Los puntos fuertes y débiles

2.3.9.14. Estrategias de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata de crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

Una empresa puede tratar de definir un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes.

1. De crecimiento intensivo.
2. De integración.
3. De crecimiento por diversificación.

1. Estrategia de crecimiento intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser adoptadas:

- a. Las estrategias de penetración de mercados.
- b. Desarrollar la demanda primaria.
- c. Aumentar la cuota de mercado.
- d. Adquisición de mercados.
- e. Defensa de una posición de mercado.
- f. Racionalización del mercado.
- g. Organización del mercado.

2. Estrategia de integración

Una estrategia de integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

- a) Estrategia de integración hacia arriba.
- b) Estrategia de integración hacia abajo.
- c) Estrategia de integración horizontal.

3. Estrategias de crecimiento por diversificación

Esta estrategia se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea por que el mercado en referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa.

Para la incursión en mercados nuevos las organizaciones precisan de un estudio bien definido del tipo de cliente y sector comercial, a fin de llegar en forma acertada y en el momento preciso liderando el movimiento comercial y estratégico en el ramo en el que se desenvuelve, por lo que para desarrollar estrategias comerciales primero debe encontrar las estrategias más efectivas en la investigación de mercados, en pos de que la información obtenida le genere resultados óptimos en una carrera cada vez más agresiva innovadora como lo es el flujo comercial y de ventas.

4. Estrategias de investigación de mercado

Mejorar el producto, sacar nuevos productos, evaluar el producto, ver que es lo que la gente quiere, es fundamental para una empresa para seguir siendo competitiva o llegar hacerlo; por lo tanto la investigación de mercado es el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

2.3.10. SEGMENTACIÓN

Para Peter Druker, el éxito de un negocio no lo determina la propia empresa, sino sus clientes. Se debe conocer a la clientela, sus gustos, aversiones y expectativas, clasificarlos por edad, sexo, ingresos, nivel educacional y residencia (Las variables dependen del producto).

Magament, ekos (2003, p. 41)...La segmentación divide el mercado en partes con características similares, conocidos como público objetivo o target, lo que permite direccionar correctamente los esfuerzos promocionales o publicitarios. Al principio concéntrate sólo en los clientes con mayor probabilidad de comprar tu producto o servicio buscando su lealtad, lo que generará rentabilidad

2.3.10.1. Estrategias de segmentación de mercados

Con la aplicación de una estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. Los medios publicitario pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales pueden dirigirse de modo mas específico a cada segmentación del mercado. Un punto de partida para ello es la consideración del mercado, visto desde el lado de la demanda, integrado por un conjunto heterogéneo de compradores, con rasgos diferenciados, distintas necesidades, y en consecuencia conductas de compra diferentes.

Por lo tanto la segmentación es como dice Santesmases: “Un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”.

2.3.10.2. Etapas previas al desarrollo de estrategias de segmentación de mercados

Segmentación del mercado: Tiene como objetivo analizar la estructura del mercado y determinar que segmentos lo integran.

Selección del mercado meta: Una vez obtenidos los diferentes segmentos, se debe evaluar el atractivo de cada uno de ellos para la empresa considerando las oportunidades y amenazas, así como las fuerzas y debilidades de la empresa para cada uno de los segmentos.

Posicionamiento en el mercado: Hay que analizar que percepciones tienen los clientes que integran cada mercado meta, y diseñar un plan de marketing para cada segmento de mercado seleccionado.

2.3.10.3. Tipos de estrategia de segmentación de mercado

2.3.10.3.1. Estrategia de mercado indiferenciado

Consiste en desarrollar un plan de marketing único para todo el mercado, prescindiendo de las diferencias existentes entre los diversos segmentos. Es un planteamiento económico. Esta estrategia requiere más recursos y experiencia de marketing por su mayor complejidad estratégica. Es decir se aplica cuando la empresa define el mercado total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.

Presta atención a los aspectos comunes de los mercados, con una oferta comercial homogénea o estándar basada en economías de escala, producción y marketing, y que permiten menores precios, y se derivan de un menor coste y mayor conocimiento del mercado.

Los supuestos básicos que sustentan esta opción estratégica son:

Todos los clientes potenciales presentan características muy similares respecto a sus necesidades y a las ventajas esperadas del producto.

Aunque existan diferencias en los clientes potenciales, en cuanto a las necesidades y ventajas esperadas, éstas no son lo suficientemente grandes como para compensar el coste de segmentación y desarrollo de varios programas de marketing-mix.

Este tipo de estrategia también es denominada de mercado total o mercado masivo. Junto a esta estrategia, las empresas también suelen emplear complementariamente una estrategia de diferenciación de su producto, con objeto de diferenciar su marca de las competidoras. La estrategia de diferenciación puede ayudar a incrementar el nivel de ventas.

2.3.10.3.2. Estrategia de mercado concentrado

Por medio de una estrategia de mercado meta concentrado una empresa selecciona un nicho de mercado(un segmento del mercado) para concentrar sus esfuerzos de venta .puesto que la empresa busca un solo segmento, puede concentrarse en conocer las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de dicho segmento, así como una mezcla de marketing muy especializada.

Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un único programa de marketing-mix.

Significa que la empresa define su campo de actividad centrándose en un producto-mercado, en una función que cumple el producto y en un grupo de compradores diferenciado. El objetivo es alcanzar una tasa de penetración elevada en un segmento determinado.

Requiere menores recursos aunque su rendimiento depende del tamaño del segmento. El inconveniente esta en centrarse en un segmento único.

Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un único programa de marketing-mix.

Entre las ventajas destacamos que la empresa puede investigar en profundidad a sus clientes potenciales, y proponerles un marketing-mix que satisfaga sus exigencias más extremas, con lo que adquiere una importante ventaja competitiva fundamentada en la especialización. Otra ventaja es que la concentración de los esfuerzos de marketing permite incrementar la eficacia de éstos.

El inconveniente de esta estrategia es el elevado nivel de riesgo que se asume (entrada de un competidor, cambios en las preferencias de los consumidores, etc.). También la

excesiva especialización puede crear una imagen que dificulte su extensión hacia otros segmentos del mercado.

Este tipo de estrategia suele utilizarse más en los mercados de productos industriales que en los de consumo.

2.3.10.3.3. Estrategia de mercado diferenciado

Según Lamb(2006,p.240).una empresa que utiliza una estrategia de mercado meta no diferenciado adopta en esencia una filosofía de mercado masivo, tomando al mercado como algo grande y sin ningún segmento individual.la empresa elabora una mezcla de marketing para todo el mercado.

Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de ellos con un marketing-mix distinto.

Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados-meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de ellos con un marketing-mix distinto.

Entre las ventajas está la de que se pueden obtener cifras de ventas elevadas, ya que se atiende a un número elevado de clientes potenciales. Otra ventaja es la posibilidad de ocupar el exceso de capacidad de la empresa en atender ciertos segmentos del mercado. El mayor inconveniente radica en los elevados costes de producción y marketing que genera.

2.3.10.3.4. Estrategia de mercado clientizado

Una empresa que selecciona dar servicio a dos o más mezcla de marketing distinto para cada segmento tiene una estrategia de mercado meta de segmento clientizado.

Se produce debido a las grandes diferencias que tienen entre sí los clientes potenciales. La empresa se ve forzada a tratar a cada cliente de forma individualizada, con un programa de marketing-mix específico para cada cliente. En esta situación cada cliente potencial constituye un segmento.

Este tipo de estrategia se da fundamentalmente en los mercados industriales. Los costes de marketing suelen ser muy elevados.

Se produce debido a las grandes diferencias que tienen entre sí los clientes potenciales. La empresa se ve forzada a tratar a cada cliente de forma individualizada, con un programa de marketing-mix específico para cada cliente. En esta situación cada cliente potencial constituye un segmento.

Este tipo de estrategia se da fundamentalmente en los mercados industriales. Los costes de suelen ser muy elevados.

2.3.11. MARKETING

Según Lamb (2006, pp.6-9). (Considerado por algunos padres del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia (cabe aclarar para evitar confusiones que el Marketing pertenece a la ciencia de la Administración, este es una sub-ciencia o área de estudio de esta) de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

2.3.11.1. Concepto y objetivo

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- Debe haber al menos dos partes.
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfechas, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

En una empresa, normalmente, el área comercial abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

El marketing no crea las necesidades, estas son inherentes a las personas, el marketing orienta los deseos y crea demanda de determinado producto y marca.

2.3.11.2. EL Mix del Marketing – las 6 P's del Marketing

Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Estas herramientas son conocidas también como las Seis P del Marketing

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

2.3.11.3.Actualización

El mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos. Sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas (especialmente por la importancia del sector servicios), este mix original ha sido cuestionado, y han aparecido en el marketing de servicios, al mix original se le han agregado 3P's nuevas:

- Personal
- Evidencia Física (Physical evidence)
- Procesos

2.3.11.4. Objeto de estudio del marketing

Los clientes. Es obvio que los productos o servicio se buscan mejor y mucho más rápido si estos están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

2.3.11.5. Proceso de marketing

Grafico 7: Proceso del Marketing



Fuente: Proceso de marketing basado en Kotler.

El proceso de marketing consta de varias fases:

Primera fase: marketing estratégico

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades.

Segunda fase: marketing mix (de acción)

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda ,que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

Tercera fase: ejecución del programa de marketing

Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

Cuarta fase: control

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan. Algunos de los controles son:

- Control de plan anual
- Control de rentabilidad
- Control de eficiencia
- Control estratégico

2.3.11.6. Orientaciones clásicas

Orientación al producto: Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa

por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

Orientación a las ventas: Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

Marketing de orientación al mercado: Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

Orientación a la producción: Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a bajo coste. Hay un mercado potencial importante, oferta escasa y segmentos desconocidos. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

2.3.12. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Son todas las estrategias que utiliza una organización para la comercialización de un producto buscando siempre la generación de ventajas competitivas dentro del mercado ya sea con promociones, segmentación progresiva de mercados, entre otras.

Una vez definidos la misión y los objetivos, la organización analiza entonces, qué papel debe jugar la mercadotecnia en su cumplimiento.

Es decir es objetivo de esta primera etapa entender como los objetivos y estrategias de mercadotecnia deben ser formulados para que conlleven al logro de la misión de la organización, teniendo en cuenta que las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar el plan estratégico es proporcionar un marco de referencia integral para

implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos del área comercial y la correspondencia de éstos con los de la organización.

La segunda etapa prevé el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del microentorno como del macroentorno empresarial.

Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos factores puede ser analizado desde diferentes aristas o variables. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos de la organización. También podrán utilizarse con este propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del producto, estrategias de la

mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc.

En este caso puede ser muy útil el uso de herramientas, como por ejemplo la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz DAFO, la matriz de perfil competitivo, estudios de segmentación, matriz de evaluación de carteras de productos, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la organización, entre ella historial de ventas de la empresa, estudios de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen las entidades, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido. Estos instrumentos le permitirán a la organización contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización de la organización.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la organización, de dónde desea encontrarse en un tiempo determinado, de su

situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado adonde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirán definir con claridad los objetivos de comercialización.

Los objetivos de mercadotecnia, al igual que los objetivos corporativos deben ser relevantes, específicos, medibles, sujetos al tiempo y retadores. En este caso se hace necesario señalar que deben estar enfocados a asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la organización desea atender.

Los objetivos deben cumplir las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones en el área de mercadotecnia, ofrecer la base para la evaluación y control de la actividad e implicar a todos los miembros en la consecución de la misión.

Luego de cumplida esta etapa la organización debe hacer una revisión de los objetivos globales con el fin de valorar si realmente hay correspondencia entre éstos y los de mercadotecnia y si realmente los objetivos de mercadotecnia permitirán el cumplimiento de los primeros y con ello de la misión de la organización.

Para dar cumplimiento a los objetivos de mercadotecnia trazados la organización deberá trazar estrategias que les permitan cumplirlos, lo que constituye la cuarta etapa. Esta responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización?

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las

ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos, lo que requerirá de una evaluación y la selección de las estrategias específicas. Una vez identificadas las principales opciones estratégicas se procederá a su evaluación para seleccionar las más factibles.

La factibilidad de las opciones puede ser evaluada considerando factores tales como:

- Correspondencia con los objetivos de comercialización.
- Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.
- Grado en que se corresponde con la misión de la organización.
- Aceptación por los implicados en su implementación.

Estos factores serán evaluados para cada opción, asignándole puntos (se puede utilizar cualquier escala) y serán escogidas las de mayor puntuación.

Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de

incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio a las que se han hecho referencia en las fases anteriores y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de la cotejar de factores internos y externos.

Hasta aquí lo relacionado con el proceso de formulación de estrategias, a continuación se hará una breve descripción de las otras etapas que forman parte del proceso de implementación y control. La implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos de comercialización planteados.

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la

empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión.

Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de marketing que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la organización ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.

El monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos que como ya se planteó constituye la sexta y última etapa tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan al negocio en forma consistente hacia el logro de los objetivos y la misión de la organización. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

2.3.12.1. Tipos de estrategia de comercialización

Las industrias gráficas manejan básicamente 2 tipos de estrategias de comercialización que las llamaremos Pasiva y Activa.

2.3.12.1.1. Estrategia Pasiva

Tiene la característica de tener bajos costos de comercialización ya que casi no existen gastos de movilidad y por lo general el personal que atiende a los clientes dentro de la empresa tiene un sueldo fijo sin comisiones.

Es fácil notar que esta estrategia va totalmente en contra de cualquier objetivo de crecimiento y de supervivencia de la empresa pero es importante mencionarla porque hay muchas empresas en el mercado local que siguen únicamente estas prácticas de ventas.

Las empresas que por lo general siguen esta práctica son de pequeño a mediano porte y están gerenciadas por sus dueños con estructuras organizativas muy horizontales.

2.3.12.1.2. Estrategia Activa

La estrategia activa consiste en tener un departamento comercial con personal altamente motivado que está permanentemente visitando sus clientes y durante el tiempo que permanece dentro de la empresa se dedica a realizar el seguimiento de sus trabajos para garantizar el plazo de entrega comprometido.

Por lo general estos vendedores tienen un sueldo fijo relativamente bajo pero gozan de muy buenas comisiones (1-3% en promedio) más viáticos como celular y combustible. Así, se garantiza la movilidad y comunicación del vendedor con la empresa y los clientes.

El incremento de la competencia en el mercado ha obligado a que las empresas generen cambios constantes en la forma de llegar a sus clientes para el logro de las ventas, por lo cual definir el tipo de venta y estrategias a utilizar facilita los procesos a fin de ofrecer el mejor servicio optimizando recursos y potenciando resultados.

2.3.13. VENTAS

Reid (2006, p.35)... La venta es el proceso por el cual se intercambien bienes o servicios por un valor previamente establecido, para lo que se utilizan estrategias de comercialización y ventas en su mercado meta.

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

2.3.13.1. La definición de venta

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la

venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

Definición de Venta, Según Diversos Autores:

La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios.

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".

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

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

2.3.13.2. Pasos para el proceso de ventas

Aunque las ventas personales parezcan una tarea muy sencilla, completar una venta en realidad exige varios pasos:

- Obtención de prospectos
- Clasificación de los prospectos de venta
- Acercamiento con el cliente (actual o potencial) y sondeo de las necesidades
- Plañera y proponer soluciones
- Manejo de objeciones
- Cierre de la venta
- Seguimiento

2.3.13.3. Tipos De Ventas

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).

Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Ventas intermediadas: por medio de corredores.

2.3.13.4. El proceso de administración de las ventas

La buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres interrelacionadas de decisiones o procesos.

1. Formulación de un programa de ventas. El programa de ventas debe tomar E los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.

2. Aplicación del programa de ventas. La fase de la aplicación o implantado: seleccionar al personal de/ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

3. Evaluación y control del programa de ventas. La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

2.3.13.5. Implantación de un programa de ventas

Hay cinco factores que influyen el comportamiento y el desempeño laborales de un vendedor.

1. **Variables del entorno.** Independientemente de lo motivados que estén los vendedores lo competentes que sean, los factores del ambiente influirán, y a veces limitarán, su capacidad para alcanzar determinado desempeño laboral. La capacidad para alcanzar un volumen determinado de ventas.

2. **Percepciones del rol.** Para tener un buen desempeño, el vendedor debe entender que implica su trabajo y cómo lo desempeñará. Las actividades y los comportamientos relacionados

3. **Aptitud.** La capacidad de un vendedor para desempeñar las actividades inherentes a su puesto también está sujeta a la influencia de las características personales del individuo.

4. **Nivel de habilidades.** Incluso cuando los vendedores tienen aptitudes para su trabajo y entienden qué se espera que hagan, deben contar con las habilidades necesarias para desempeñar las tareas requeridas.

5. **Nivel de motivación.** Un vendedor no puede alcanzar un desempeño laboral de gran nivel a menos de que esté motivado para hacer el esfuerzo necesario. La motivación de una persona la determina el tipo de premios que espera obtener por alcanzar determinado desempeño.

2.3.13.6. Evaluación y control del programa de ventas

Si se desea recompensar correctamente a un vendedor por su desempeño laboral, entonces primero habrá de medirse y evaluarse su desempeño

Desde el punto de vista del gerente de ventas, también es importante observar el desempeño agregado de la fuerza de ventas, a fin de evaluar y controlar el programa estratégico de ventas de la empresa y su aplicación. Si bien el desempeño de la fuerza

entera de ventas es particularmente importante cuando se implantan políticas o programas nuevos, incluso los programas exitosos deben observarse de cerca.

- **El análisis de las ventas.** Se observa el volumen de ventas de cada vendedor. Además, las cifras de las ventas, con frecuencia, se desglosan por distrito geográfico, por cada producto de la línea y por distintos tipos de clientes.
- **El análisis de los costos.** Se observan los costos de las diversas- funciones de ventas. Éstos también se analizan en cuanto a los vendedores individuales, los distritos, los productos y los tipos de cliente.
- **Análisis de los comportamientos.** La capacidad de un vendedor para llegar a cierto volumen de ventas, en ocasiones, está limitada por factores que no está en sus manos controlar.

2.3.13.7. Etapas del proceso de ventas

Las diversas obligaciones administrativas y analíticas constituyen una parte importante del trabajo del representante de ventas, pero el centro fundamental de casi todas las tareas de ventas es la interacción directa con los clientes, presentes o futuros. Algunos observadores han sugerido planes conceptuales que describen las diversas etapas del profesor de ventas y que señalan los tipos de actividades que ocurren en cada una.

2.3.13.7.1. Buscar clientes en perspectiva

En muchos tipos de ventas es fundamental buscar clientes. Este aspecto también puede ser uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos.

2.3.13.7.2. Iniciar la relación

En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar, de iniciar la relación de la siguiente manera: 1. determinar quién en la empresa podría tener mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quién será, en última instancia, el que compre el producto y 2. Generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena.

2.3.13.7.3. Calificar al cliente en perspectiva

Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva, con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. Si la cuenta no cumple con las calificaciones, entonces el representante de ventas deberá invertir su tiempo en otra empresa.

2.3.13.7.4. Presentar el mensaje de venta

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al cliente en perspectiva para que se convierta en su cliente de hecho. Saber hacer buenas presentaciones es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor.

2.3.13.7.5. Cerrar la venta

Cerrar una venta quiere decir obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no "estampe su firma en la línea punteada", sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren lo más posible la decisión de comprar, No obstante, a

medida que aumente el tiempo que el vendedor tarde en cerrar la venta, la utilidad que podría sacar de ella irá disminuyendo y el riesgo de perderla irá aumentando.

2.3.13.7.6. Dar servicio a la cuenta

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada ésta, debe proporcionar a los clientes muchos tipos de servicio y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio después de la venta de excelente calidad aumentará la lealtad de los clientes. Éste es otro terreno en el cual algunos vendedores no se desempeñan bien.

2.3.13.8. Pasos para elaborar e implementar estrategias

Pasó uno: Analizar las oportunidades del mercado

En su sentido más amplio, una oportunidad del mercado existe siempre que una necesidad humana no está satisfecha. No obstante, una necesidad no satisfecha representará una oportunidad atractiva y viable para la empresa. Siempre que:

1. La oportunidad sea congruente con la misión y los objetivos de la empresa.
2. Existan bastantes clientes en perspectiva para el producto o servicios necesarios como para que el posible volumen total de las ventas sea sustantivo.
3. La empresa cuente con los recursos y la experiencia necesarios para captar una parte adecuada de todo el mercado.

La evaluación de las oportunidades del mercado requiere que primero se evalúen los factores del entorno que lo afectan y se estime su potencial total para el bien o el servicio. A continuación, la empresa debe evaluar sus capacidades y sus fuerzas, en comparación con las de los competidores, para estimar la parte del potencial total del mercado que, razonablemente, podrá abarcar.

Pasó dos: Generar estrategias

Generar estrategias es una tarea creativa. Normalmente, varias estrategias pueden alcanzar el mismo objetivo.

Pasó tres: Escoger la estrategia

Los criterios empleados para elegir la estrategia de marketing más promisorias deben estar relacionados, directamente, con los objetivos que se quieren lograr.

Pasó cuatro: Programar la mezcla de marketing

Un programa de marketing combina elementos de la mezcla de marketing para aplicar, la estrategia.

Pasó cinco: Revisar y corregir

Quiénes están al mando de las áreas funcionales del negocio normalmente se encargan de generar planes para las funciones que supervisan. Esto supone que, tal vez, el plan de marketing preparado por el gerente de un producto no sea compatible con los planes financieros.

Pasó seis: Auditor y hacer ajustes

El entorno inestable de la actualidad provoca que la planeación sea fundamental y también requiere que estos planes sean evaluados periódicamente. En la medida que los competidores hagan ajustes a sus estrategias y que cambien otras condiciones del entorno será necesario también revisar los planes y los programas de la empresa.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

Lograr una ventaja competitiva dentro de un mercado en constante evolución implica un estudio profundo de clientes y de tendencias de mercado por lo cual la diferenciación de estrategias permite que el cliente reciba la información adecuada en la forma más precisa y en el momento oportuno, de ahí la importancia de generar estrategias encaminadas al liderazgo organizacional.

2.3.14. ESTRATEGIA DE VENTAS

Es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes.

2.3.14.1. Estrategia de apoyo a la diferenciación

Es la diferenciación sustentada en algo que va acompañado al producto, una base de apoyo. Este servicio puede referirse tanto a las ventas, como a los servicios al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con la venta. Más sustancial, aunque sin efecto es el producto mismo, es la diferenciación sustentada en algo que va acompañado al producto, una base de apoyo. Este servicio puede referirse tanto a las ventas, como a los servicios al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con la venta.

2.3.14.2. Estrategia de impulso de la demanda

Partiría de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esa base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.

2.3.14.3. Estrategia de impulso de la oferta

Se analizará primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.

2.3.14.4. Estrategia de ampliación

Son estrategias que permiten el crecimiento, ya sea en el mismo sector o en sectores industriales próximos o diferentes, pudiendo diversificarse o integrarse dependiendo del mercado. La estrategia de desarrollo del mercado significa que los medios de la gama de comercialización de la empresa se orientan en su mayor parte a la creación de un nuevo mercado o a la ampliación del volumen del mercado ya existente. La idea principal de esta estrategia consiste en obtener una posición ventajosa respecto a la competencia durante la primera fase del desarrollo de un nuevo mercado.

2.3.14.5. Estrategia de ajuste y adaptación

Son estrategias establecidas a los cambios internos de la organización, pudiendo redefinir su negocio, recombinarse o hasta retirarse de acuerdo sea la situación de la empresa en el mercado.

2.4. HIPÒTESIS

La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica incrementa las Ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

X= Modelo de Gestión Estratégica - Cualitativa

Y= Ventas - Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

De conformidad con el Paradigma Crítico Propositivo anunciado en la fundamentación filosófica se utilizará el enfoque Cuantitativo por las siguientes características:

La posición dinámica asumida para realizar la investigación esta apoyada sobre la corriente de cambio continuo de la empresa y de la forma de desarrollar nuevas oportunidades en torno a niveles segmentos de mercado aún no explotados; considerando que el cambio genera oportunidades, adoptar una posición asertiva frente a ellos con la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica permitirá el incremento las Ventas de la empresa.

Teniendo claro que dentro de la empresa no solo se generan objetivos, sino estrategias para lograrlos, se analiza el problema desde adentro para lograr resultados efectivos con uno u otro plan de acción, tomando en cuenta la importancia de hacer un seguimiento de los mismos.

Analizando el problema desde sus causas y considerando sus posibles efectos en la empresa, debemos analizar no solo los cambios y tendencias existentes en el entorno, sino también los pilares organizacionales sobre los cuales se deberán enfocar los cambios precisos que permitan dar solución al problema que existe en relación a las Ventas de Secret`s Boutique.

El desarrollo secuencial de la investigación permite dilucidar las causas, efectos y consecuencias del problema a tratar, brindando al investigador las herramientas de juicio necesarias para plantear una hipótesis razonada que desarrolle una solución viable ante la realidad de la organización.

La realidad de Secret`s Boutique es particular y propia de la organización, por lo que se puede considerar la visión general de una realidad común pero el diseño y aplicación de una propuesta de solución será generada en forma específica al caso y necesidades de la empresa.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación, se ha considerado la utilización de las siguientes modalidades investigativas:

Investigación Bibliográfica

A fin de aclarar la naturaleza del problema y sus contenidos se realizó una investigación bibliográfica previa, en la cual se efectuó una revisión de libros y claves sobre Modelos de Gestión Estratégica y Las técnicas de la venta a través de técnicas de investigación científica, tales como son fichas bibliográficas y de resumen.

La utilización de internet como herramienta de generación del conocimiento ha sido muy útil para obtener importantes contenidos para el desarrollo de propuestas y estrategias dirigidas a dar solución al problema de Secret`s Boutique.

Investigación de Campo

Se considera esta modalidad de investigación, debido a que se realiza dentro de Secret's Boutique, obteniendo de esta manera datos importantes de primera mano sobre las causas y efectos del problema de estudio, para así encontrar puntos clave sobre los cuales desarrollar estrategias que permitan no solo dar solución al problema sino generar al paso del tiempo una ventaja competitiva sostenible y de alcances para la organización.

De tal razón se establecen como instrumento base del proceso la encuesta y la entrevista, por su análisis preciso y simplicidad de manejo.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria nos es útil porque nos permite confrontar al investigador con la realidad concreta del problema de Secret's Boutique, el decremento de sus Ventas, es decir nos da la primera visión del contexto del problema a resolver.

Permitiendo de esta manera aclarar la naturaleza de origen y consecuencias del problema en cuestión, por lo que se permite establecer las técnicas y recursos más adecuados para la realización de este trabajo.

Investigación Descriptiva

Este siguiente paso permite al investigador reconocer la relación de la aplicación de los Modelos de Gestión Estratégica y las Ventas.

Es decir permite detallar las consecuencias directas de la influencia de la aplicación de los Modelos de Gestión Estratégica y sus Ventas, tomando en cuenta su desarrollo en el tiempo y su efecto actual.

Investigación Correlacional

Habiendo definido la importancia de los Modelos de Gestión Estratégica en las Ventas, se considera relevante medir la relación existente entre las variables.

Para lo cual aplicaremos un cuestionario orientado a medir el grado de efectividad de implementar los Modelos de Gestión Estratégica en relación a las Ventas de Secret's Boutique, a fin de crear conocimiento científico que permita el desarrollo de acertadas propuestas de solución, facilitando así la toma de decisiones correctas en torno al problema.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Considerando los valores necesarios para la realización de la investigación se toma como población de estudio a los clientes potenciales de Secret's Boutique de la Ciudad de Ambato.

Tabla 1: MUESTRA

POBLACIÓN AMBATO (100 %)	224719
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (44.1%)	99101
PEA CLASE ALTA (10%)	9910
PEA CLASE MEDIA (70%)	69370
PEA CLASE MEDIA ALTA (15%)	14865
PEA CLASE MEDIA EDAD ENTRE 20-40AÑOS (40%)	27748

FUENTE: INEC (PROYECCIONES 2010)

PEA CLASE MEDIA

EDADES ENTRE 20-40 AÑOS

PARTICIPACION DE LA EMPRESA (5%)

1387

Nuestra investigación se basa en una población económicamente activa de clase socio económico media comprendido entre las edades de 20-40 años la cual solo se tomara para la muestra el 40% de la cantidad obtenida, después la participación de la empresa será el 5% con un resultado de 1387 clientes potenciales.

Para el presente estudio hemos identificado la siguiente población en el caso de Secret's Boutique:

Cientes Potenciales: 1387 clientes potenciales considerados a partir de su ingreso promedio mensual y de su edad.

Muestra

Para el cálculo de la muestra se toma como tamaño de la población a 1387 individuos, desarrollando a continuación la fórmula seleccionada:

N = Población (1387)

n = Tamaño de la Muestra (¿?)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

e = Error de muestreo 0.05 (5%)

K = Coeficiente de corrección de error (2)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(1387)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (1387)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(1387)}{(3.8416)(0.25) + (1387)(0.0025)}$$

$$n = \frac{1332.0748}{4.4279}$$

$$n = 300$$

Partiendo del Universo de estudio se ha considerado la toma de una muestra representativa de los clientes potenciales de Secret's Boutique de la Ciudad de Ambato, que se manifiesta en un número de 300 personas con las que se trabajará, a fin de recolectar datos importantes para nuestro estudio.

Tipo De Muestreo

Para la realización de esta investigación se ha seleccionado el Muestreo de Tipo Aleatorio o Probabilístico Simple, debido a que todos los elementos de la población de estudio tienen las mismas características que permiten ser considerados como elementos de la muestra, es decir compran el mismo tipo de productos, en la misma época del año, la frecuencia de compra es similar y de igual manera los montos de compra, de tal manera que podemos igualar características comunes de selección para así lograr información veraz y útil para el estudio en cuestión, además de realizar el proceso en los propios puntos de distribución del producto, teniendo así la certeza de que el encuestado es cliente de la organización.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPOTESIS: La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica incrementa las Ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

Cuadro 3: Variable Independiente: Modelo de Gestión Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÈCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:</p> <p>Es un documento en el cual se detallan los sistemas de control con los que se pretende llegar al logro de los objetivos organizacionales; en el caso de las ventas se utilizaran estrategias comerciales y de mercado a fin de considerar</p>	<p>Sistemas de control</p>	<p>Modelo de dirección por objetivos</p> <p>Modelo de presupuestos bajo cero</p> <p>Modelo de planificación de proyectos</p> <p>Modelo de sistema de arriba-abajo</p>	<p>¿Qué tipo de Modelo de gestión Estratégica ha venido aplicando Secret's Boutique?</p> <p>¿Está dispuesta la organización a implementar un nuevo modelo de gestión estratégica?</p> <p>¿Secret's Boutique desarrolla sus actividades comerciales en torno a un modelo particular? ¿Cuál? y ¿Porque?</p> <p>¿En la toma de decisiones de la organización se hace participes a todos los miembros de la misma en los procesos?</p>	<p>Cuestionario a directivos de la organización</p>

elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, para la toma de decisiones.	Estrategias	Organizacional Productiva operativa		<p>¿En base a que parámetros se evalúan los resultados a obtenidos de los procesos de la organización?</p> <p>¿Se definen planes anuales departamentales para la asignación de recursos y toma de decisiones?</p> <p>¿Las operaciones dentro de la organización se evalúan por su costo o por sus resultados?</p>	Cuestionario a directivos de la organización
	Estrategias de mercados	Estrategia Diferenciado	Mercado	¿El diseño de proyectos o propuestas se realiza considerando que aspectos?	
		Estrategia Concentrado	Mercado	¿El manejo actual de los recursos ha permitido un crecimiento sostenido de la organización?	
		Estrategia Clientizado	Mercado	¿Los resultados de las evaluaciones de las actividades han generado soluciones objetivas?	
		Estrategia Indiferenciado	Mercado	<p>¿Qué tipo de estrategia utiliza Secret's Boutique?</p> <p>¿Qué tipo de Enfoque ha venido aplicando Secret's Boutique para captar clientes?</p>	

			<p>¿Han sido estas estrategias útiles para lograr los objetivos de la organización?</p> <p>¿Se han planteado nuevas estrategias para ampliar el mercado de Secret's Boutique?</p> <p>¿Está dispuesta la organización a implementar un nuevo modelo de Segmentación de Mercado para incrementar su cartera de clientes?</p> <p>¿De las siguientes estrategias cual considera usted que debería aplicar la empresa?</p> <p>¿Está preparada la organización para asumir retos y cambios considerando la inversión a realizar?</p>	<p>Cuestionario a directivos de la organización</p>
--	--	--	--	---

Elaborado por: Verónica Freire – Investigadora

Cuadro 4: Variable Dependiente: Ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÈCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>VENTAS</p> <p>La venta es el proceso por el cual se intercambien bienes o servicios por un valor previamente establecido, para lo que se utilizan estrategias de comercialización y ventas en su mercado meta.</p>	<p>Estrategia de comercialización</p>	<p>Producto</p> <p>Precio</p> <p>Plaza</p> <p>Promoción</p> <p>Procesos</p> <p>Personal</p> <p>Evidencia Física (Physical evidence)</p>	<p>¿Por qué cualidad distingue usted un producto de otro?</p> <p>¿Por qué compraría en Secret´s Boutique?</p> <p>¿Cree usted que la publicidad que aplica la empresa llega a todos los clientes?</p> <p>¿Qué tipo de promociones ha escuchado en Secret´s Boutique?</p> <p>¿Qué tipo de promociones le gustarían?</p> <p>¿Dónde le gustaría encontrar un local de Secret´s Boutique?</p> <p>¿Considera usted que el precio corresponde a la calidad del producto?</p> <p>¿Está usted satisfecho con la atención recibida en locales comerciales de la ciudad?</p> <p>¿Le gustaría recibir catálogos de compra?</p> <p>¿Si es así en donde le gustaría recibirlos?</p>	<p>Cuestionario a clientes potenciales</p>

	Estrategias de Ventas	<p>E. de Apoyo a la Diferenciación</p> <p>E. de Impulso a la Oferta</p> <p>E. de Impulso a la demanda</p> <p>E. de Ampliación</p> <p>E. de Ajuste y Adaptación</p>	<p>¿Considera usted que el servicio al cliente aplicado por Secret's Boutique es el adecuado?</p> <p>¿Cuáles son las cualidades que distinguen a Secret's Boutique de otros locales comerciales?</p> <p>¿Secret's Boutique cuenta con productos con ventaja dentro del mercado?</p> <p>¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios para distinguirse en el mercado?</p> <p>¿Tiene la organización estrategias para competir en el mercado?</p> <p>¿Ha considerado la empresa la alianza estratégica como herramienta de competencia en el mercado?</p> <p>¿La empresa ha considerado la diversificación hacia otros mercados con el mismo o con otro tipo de línea de productos?</p> <p>¿Está la empresa preparada para asumir cambios?</p>	Entrevista al gerente de la empresa.
--	-----------------------	--	--	--------------------------------------

Elaborado por: Verónica Freire – Investigadora

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 5: Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para Qué?	Para identificar las necesidades de los clientes potenciales de Secret's Boutique.
2. ¿A Que Personas O Sujetos?	Población económicamente activa edad 20- 40 años Clase media de la ciudad de Ambato en el área urbana
3. ¿Sobre Que Aspectos?	Tipos de productos Hábitos de consumo y frecuencias de compra
4. ¿Quién?	Investigadora: Verónica Alexandra Freire Freire
5. ¿Cuándo?	Periodo comprendido entre Marzo – Septiembre del 2010
6 .Lugar De Recolección De La Información?	Zona urbana de la ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas Veces?	Las veces necesarias
8. ¿Que Técnica De Recolección?	Encuesta
9. ¿Con Qué?	Cuestionario
10. ¿En Qué Situación?	Consulta a clientes potenciales de Secret's Boutique Entrevista a directivos de la empresa

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

Cuadro 6: Técnicas E Instrumentos

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p>1. Información Secundaria</p> <p>1.1 Análisis del documento</p>	<p>Libros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Gestión • Administración Estratégica • Gestión Comercial y Marketing • Administración • Administración Integral • Investigación de Mercados • Investigación de Mercados. Un enfoque Aplicado. • Gerencia Estratégica de Mercadeo • Ventas • Venta Personal y Dirección de Ventas • Dirección y Técnicas de Ventas • Administración de Ventas • Marketing • Políticas de Marketing <p>Internet:</p> <p>www.gestiopolis.com Técnicas de ventas</p> <p>www.estrategias de segmentación.com Estrategias de Segmentación de mercados</p> <p>www.segmentacióndemercado.com Segmentación de mercados</p> <p>www.empresarios.com. Estrategias de Ventas</p> <p>www.gestiopolis.com. Técnicas de ventas</p>

<p>2.Información Primaria</p> <p>2.1 Fichaje 2.2 Observación 2.3 Encuesta</p>	<p>www.segmentacióndemercado.com. Segmentación de mercados</p> <p>www.cuadro de mando.unizer.es. cuadro de mando integral</p> <p>www.modelos de gestión. com. Tipos de modelos gestión</p> <p>2.1.1Bibliográficas 2.2.1Ficha de Observación 2.3.1.Cuestionario</p>
---	--

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicar los cuestionarios se procederá a la revisión de la información para verificar que todas las preguntas estén contestadas correctamente, no en blanco y ordenarlas de manera que facilite la tabulación, de acuerdo a la numeración correspondiente a cada cuestionario.

Evitar errores en el proceso de tabulación es muy importante por lo que todas las preguntas y las alternativas de respuesta deben estar codificadas previamente, esto evitara cualquier inconveniente en el momento de procesar la información.

La técnica de tabulación se realizará utilizando el Sistema SPS, debido a la exactitud del mismo para generar resultados confiables y fácil análisis; con la información obtenida se aplicará el Análisis de Datos para poderla presentarla en porcentajes a través de estadígrafos, barras, o diagramas, de donde se ha considerado la aplicación de Porcentajes, por su facilidad de comprensión y graficación.

Una vez representada correctamente la información gráficamente en porcentajes esta facilitara la interpretación es decir ayudara a comprender el significado de la información obtenida para poder dar de esta manera le mejor interpretación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una investigación tiene como fin proyectar una solución basada en resultados cuantificables, claros y concisos por lo que la aplicación correcta de modelos de evaluación nos permite obtener bases adecuadas para desarrollar propuestas eficientes de solución a los distintos paradigmas que se plantean las organizaciones.

La encuesta aquí aplicada nos permite encontrar las necesidades que definen al nuevo segmento de mercado al que pretendemos dirigirnos, puesto que analizar las necesidades del cliente podemos establecer líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos de las organizaciones.

De igual razón el conocimiento de los objetivos y proyecciones de la empresa permiten al investigador plantear o replantear las directrices a considerar por parte de la

organización a fin de posicionar a la empresa en un nivel altamente competitivo y rentable.

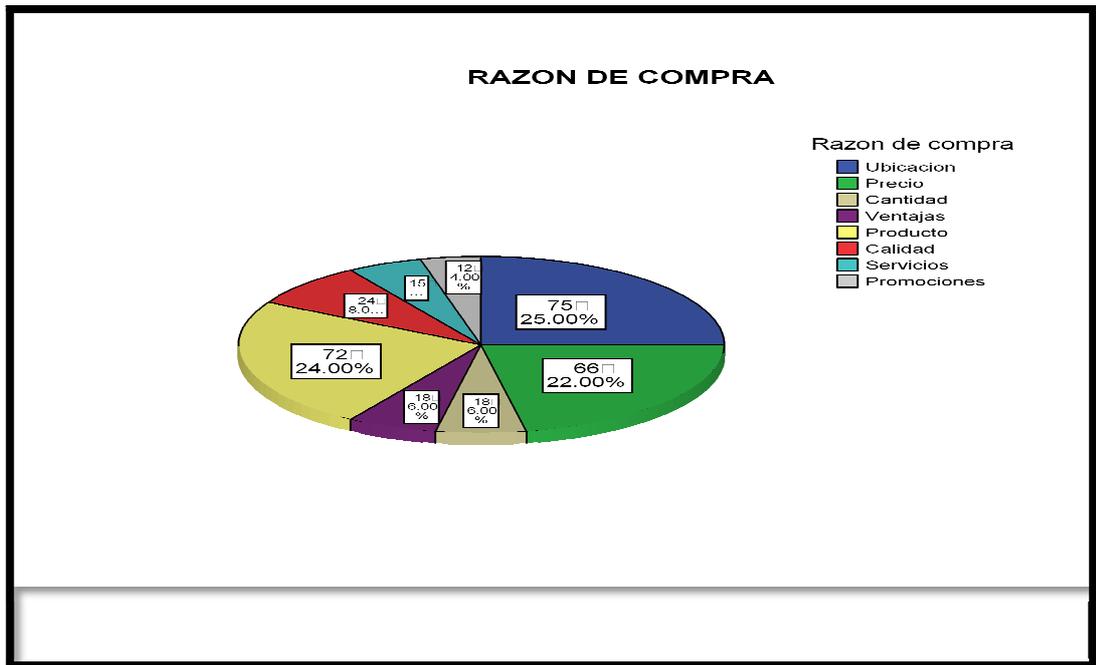
Por estas razones a continuación detallamos el análisis de datos generados por las encuestas y por la entrevista presentada por la gerente de Secret's Boutique.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

PREGUNTA1. Enumere en orden de importancia las razones por las que compra en un lugar determinado, teniendo el ocho como el valor de mayor importancia hasta el uno como el de menor valor.

Tabla y Gráfico 1: RAZÓN DE COMPRA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ubicación	75	25,0	25,0	25,0
	Precio	66	22,0	22,0	47,0
	Cantidad	18	6,0	6,0	53,0
	Ventajas	18	6,0	6,0	59,0
	Producto	72	24,0	24,0	83,0
	Calidad	24	8,0	8,0	91,0
	Servicios	15	5,0	5,0	96,0
	Promociones	12	4,0	4,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

Del total de 300 personas encuestadas el 25% que representa a 75 personas respondió que la ubicación es lo importante para realizar compras en un lugar determinado, mientras que el 24% representa a 72 personas prefiere el producto, el 22% representa a 66 personas eligieron el precio, el 8% representa a 24 personas que opta por la calidad, el 6% que representa a 18 personas selecciona la cantidad, el 6% representa a 18 personas escoge las ventajas, el 5% representa a 15 personas prefiere los servicios, y el 4% representa a 12 personas señala que las promociones son de importancia.

INTERPRETACIÓN

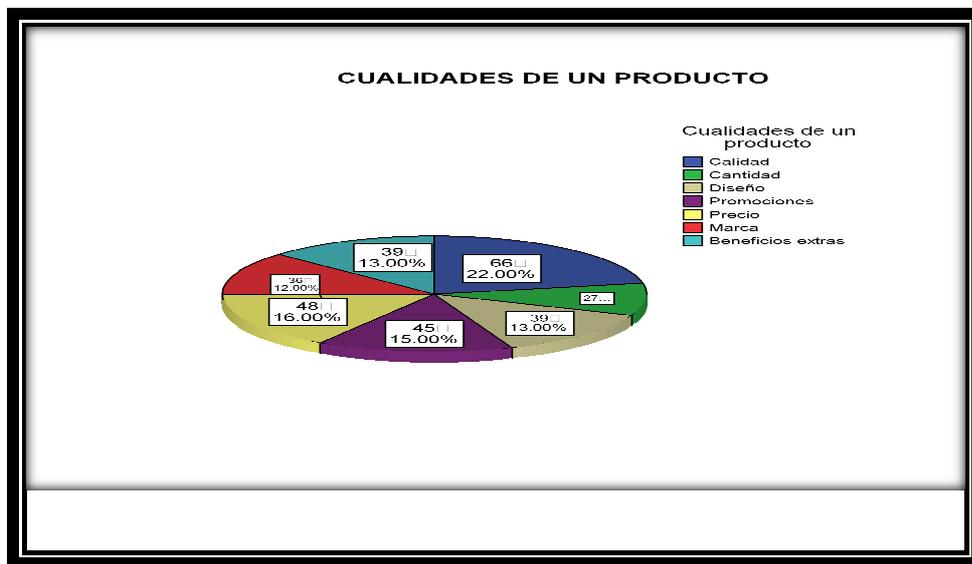
En función del resultado obtenido podemos decir que para la mayoría de personas es de gran importancia la ubicación del local comercial para la realización de sus compras, debido a que mientras más distante es un lugar o su acceso no es fácil se establecen otras opciones prioritarias para la realización de compras.

También un mayor porcentaje de personas se inclina por la variedad de productos, ya que no les importa el lugar sino los beneficios de producto. Las personas optaron por el precio ya los lugares de compra no es primordial.

PREGUNTA 2. ¿Qué busca Ud. en un producto? Señale 1

Tabla y Gráfico 2: CUALIDADES DE UN PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	66	22,0	22,0	22,0
	Cantidad	27	9,0	9,0	31,0
	Diseño	39	13,0	13,0	44,0
	Promociones	45	15,0	15,0	59,0
	Precio	48	16,0	16,0	75,0
	Marca	36	12,0	12,0	87,0
	Beneficios extras	39	13,0	13,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

De 300 personas que se realizó la encuesta contestaron el 22% que busca en un producto la calidad, para el 16% de personas eligieron el precio, el 15% prefiere las

promociones, el 13% de personas señalaron los beneficios de un producto, el otro 13% eligieron el diseño, el 12% opta por la marca y el 9% prefiere la cantidad.

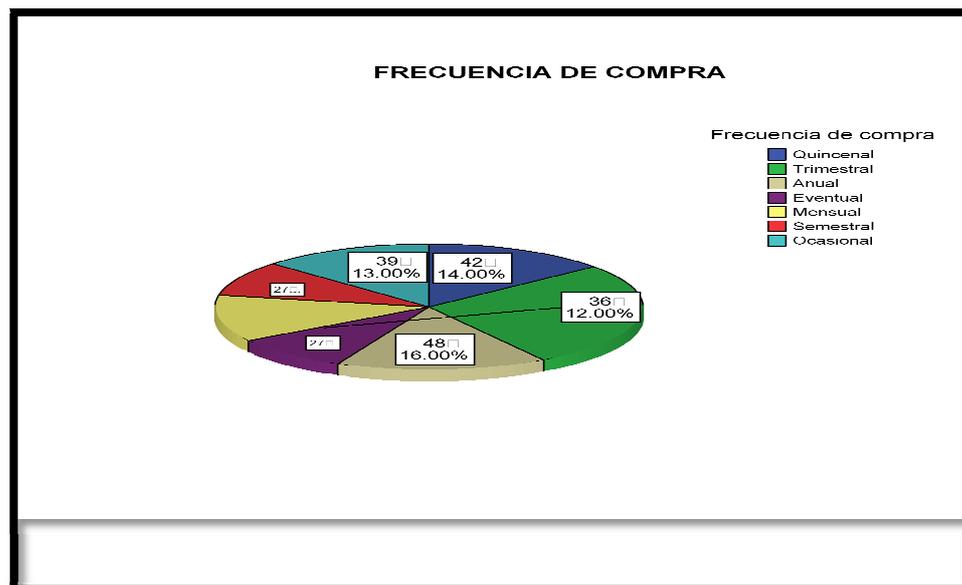
INTERPRETACIÓN

Con los resultados obtenidos las personas lo que buscan en un producto la calidad, mientras que otro porcentaje de personas prefiere el producto por su precio.

PREGUNTA 3. ¿Con que frecuencia realiza usted compras de prendas de vestir?

Tabla y Gráfico 3: FRECUENCIA DE COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Quincenal	42	14,0	14,0
	Trimestral	81	27,0	41,0
	Anual	48	16,0	57,0
	Eventual	27	9,0	66,0
	Mensual	36	12,0	78,0
	Semestral	27	9,0	87,0
	Ocasional	39	13,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0



ANÁLISIS

El total de 300 personas encuestadas, el 27% que representa a 81 personas realizan compras de prendas de vestir trimestralmente, el 16% representa a 48 personas realizan compras anualmente, el 14% representa a 42 personas que compran quincenalmente, el 13% representa a 39 personas que compran ocasionalmente, el 12% representa a 36 personas que sus prendas de vestir compran cada mensualmente y el 9% representa a 27 personas que compran eventualmente y el otro 9% representa a 27 personas que compra semestralmente.

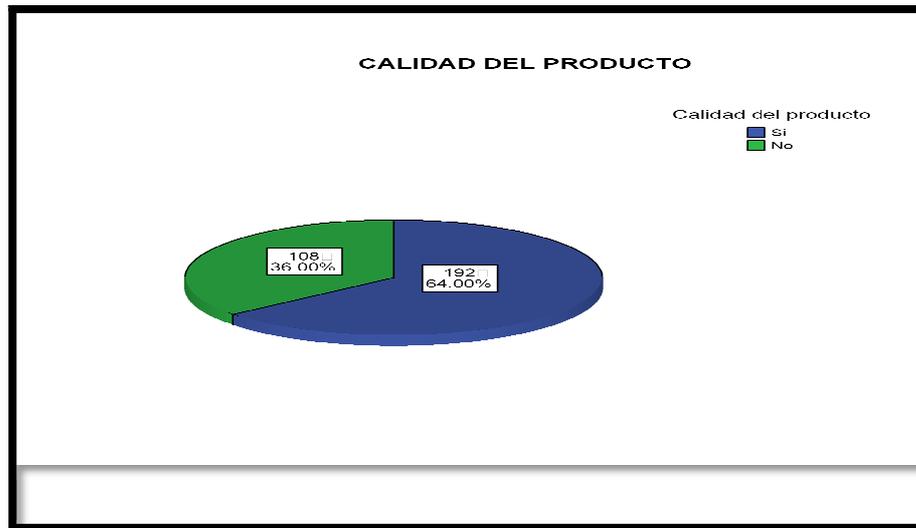
INTERPRETACIÓN

Como resultados las personas realizan compras de prendas de vestir cada trimestralmente, y el otro porcentaje de personas compran anualmente sus prendas de vestir.

PREGUNTA 4. ¿Considera usted que el precio corresponde a la calidad del producto?

Tabla y Gráfico 4: CALIDAD DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	192	64,0	64,0	64,0
	No	108	36,0	36,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

Total de 300 personas encuestadas el 64% representa a 192 personas que si están de acuerdo que calidad del producto corresponde al precio y el 36% representa a 108 personas que no están de acuerdo.

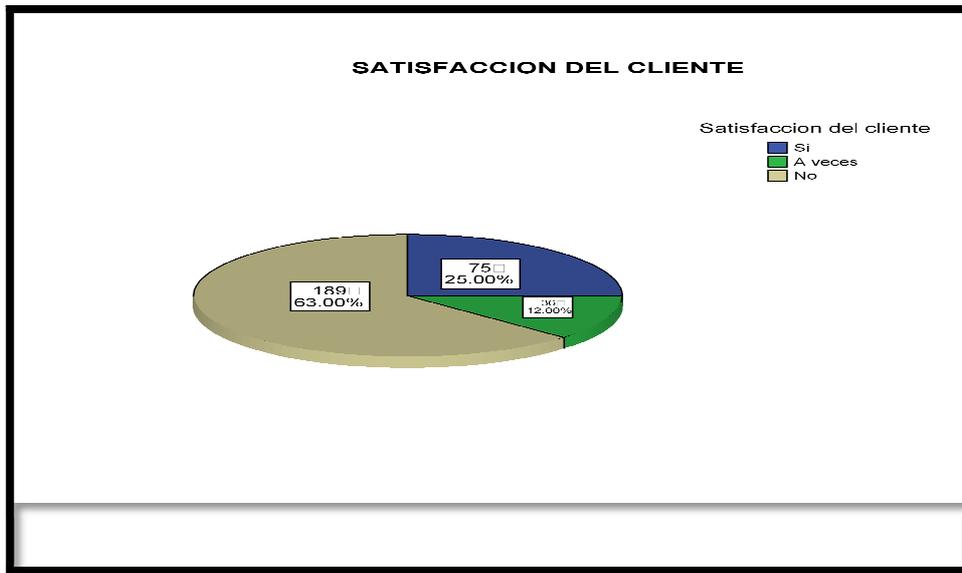
INTERPRETACIÓN

Los resultados que se obtuvieron es que las personas compran los productos por su buena calidad sin importarles el precio.

PREGUNTA 5. ¿Está usted satisfecho con la atención recibida en locales comerciales de la ciudad?

Tabla y Gráfico 5: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	75	25,0	25,0	25,0
	A veces	36	12,0	12,0	37,0
	No	189	63,0	63,0	100,0
Total		300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

Las 300 personas a las que se les encuestaron el 63% que representa a 189 personas no están satisfechas con el servicio de los locales comerciales, el 25% representa a 75 personas que si les gusta el servicio de los locales, y el 12% representa a 36 personas que a veces.

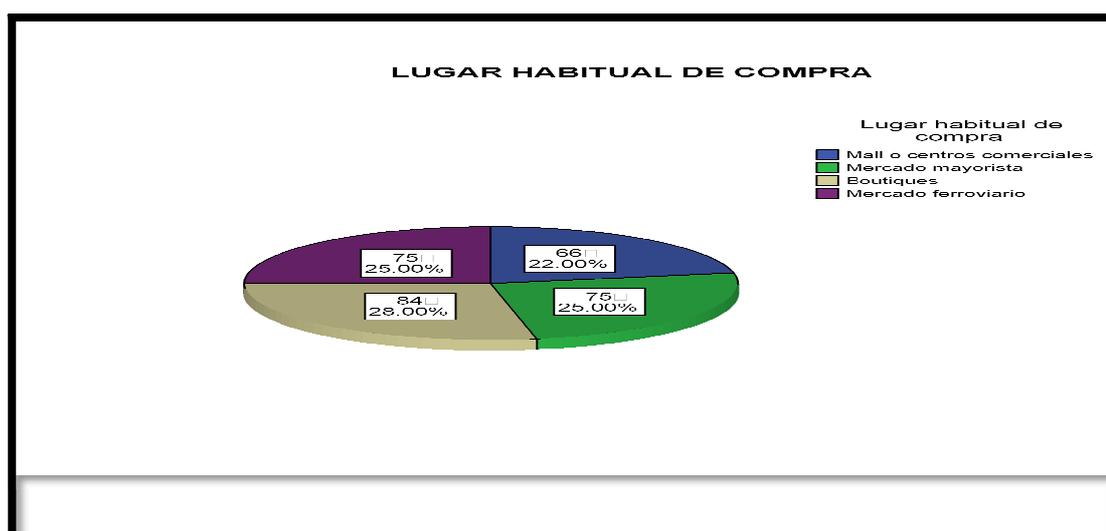
INTERPRETACIÓN

Las personas no están satisfechas con la atención recibida en los diferentes locales comerciales ya que las vendedoras en su mayoría son malcriadas, y un porcentaje menor de personas les gusta el servicio que presta los locales por su atención del personal.

PREGUNTA 6. ¿Cuál es su lugar habitual de compra?

Tabla y Gráfico 6: LUGAR HABITUAL DE COMPRA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mall o centros comerciales	66	22,0	22,0	22,0
	Mercado mayorista	75	25,0	25,0	47,0
	Boutiques	84	28,0	28,0	75,0
	Mercado ferroviario	75	25,0	25,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

De 300 personas encuestadas el 28% representa a 84 personas su lugar habitual de compra son las boutiques, el 25% que representa a 75 personas compra en el mercado mayorista, el otro 25% que representa a 75 personas prefiere en el mercado ferroviario, el 22% representa a 66 personas que su lugar habitual es el mall y los centros comerciales.

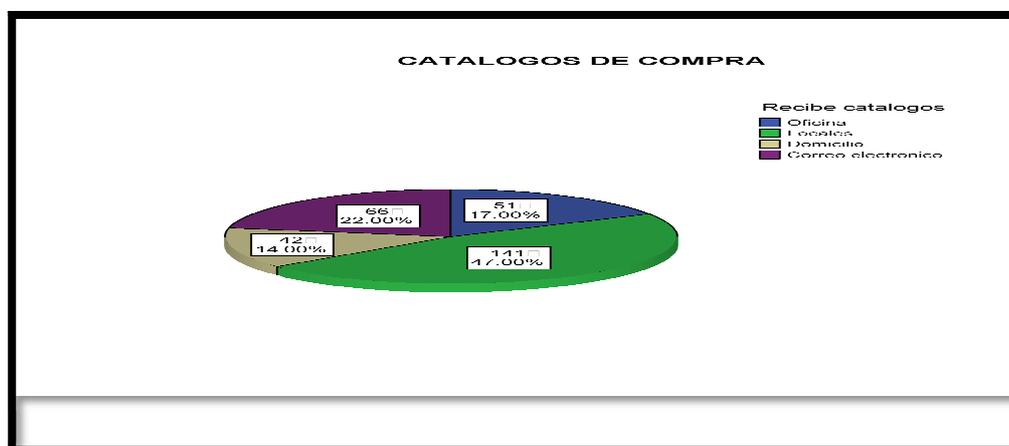
INTERPRETACIÓN

La mayoría de personas se inclinaron que realizan sus compras de prendas de vestir en las boutiques, mientras que otro porcentaje compran en el mercado mayorista y las demás personas prefieren compras en el mercado ferroviario.

PREGUNTA 7. ¿Recibe usted catálogos de compra, en donde?

Tabla y Gráfico 7: RECIBE CATALOGOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oficina	51	17,0	17,0	17,0
	Locales	141	47,0	47,0	64,0
	Domicilio	42	14,0	14,0	78,0
	Correo electrónico	66	22,0	22,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

De 300 personas encuestadas el 47% que representa a 141 personas recibe sus catálogos de compra en los locales, mientras que el 22% que representa a 66 personas los catálogos les envían a su correo electrónico, el 17% que representa a 71 personas los catálogos se los dejan en las oficinas, el 14% representa a 42 personas que los reciben en sus domicilios.

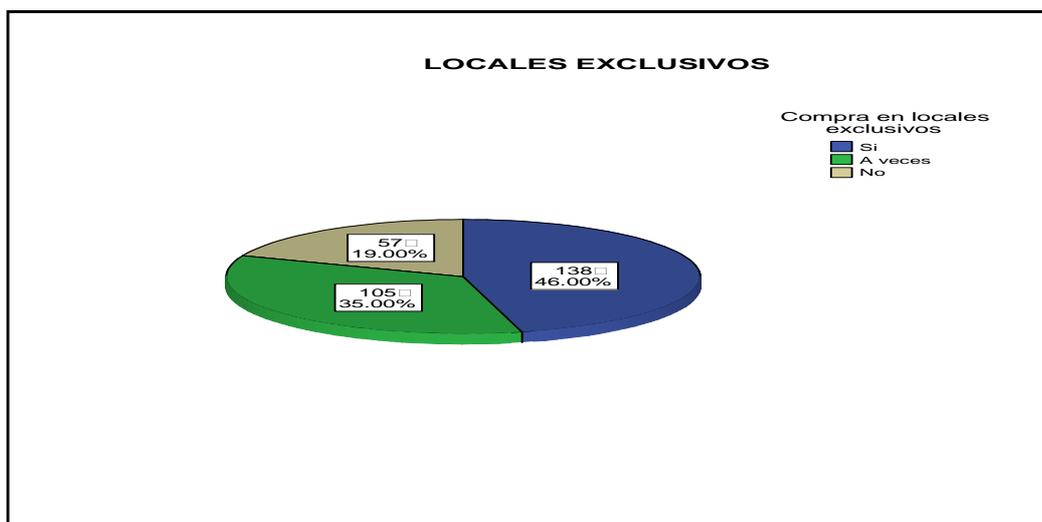
INTERPRETACIÓN

Los resultados de las encuestas las personas reciben sus catálogos de compran en su mayoría en los locales, y a las demás personas se las envían a su correo electrónico.

PREGUNTA 8. ¿Para realizar sus compras busca usted locales exclusivos?

Tabla y Gráfico 8: COMPRA EN LOCALES EXCLUSIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	138	46,0	46,0	46,0
	A veces	105	35,0	35,0	81,0
	No	57	19,0	19,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

Las 300 personas encuestadas el 46% representa a 138 personas que si que prefieren comprar en locales exclusivos, el 35% representa a 105 personas que solo a veces compran en los locales exclusivos y el 19% representa a 57 personas que no compran en locales exclusivos.

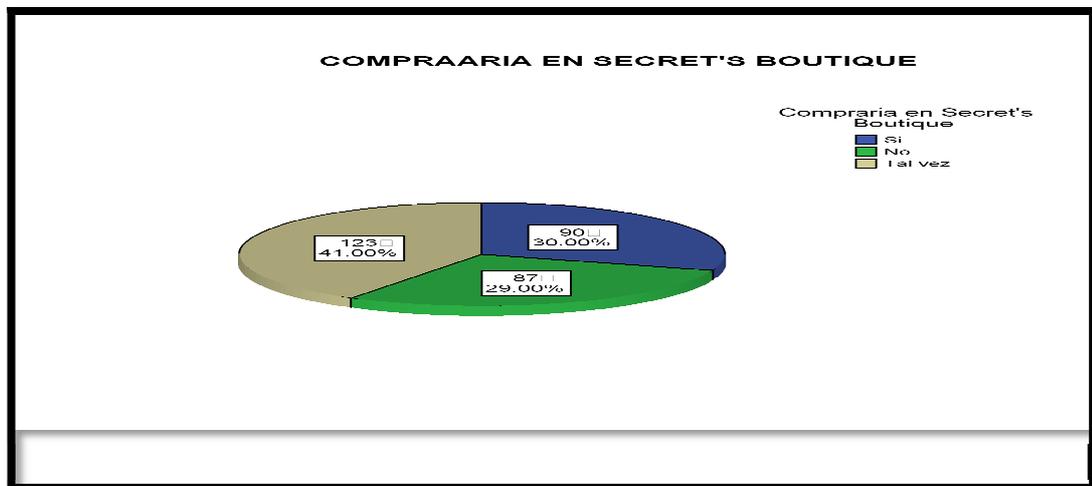
INTERPRETACIÓN

Los resultados la mayoría de personas si compran sus productos en lugares exclusivos, y las demás personas solo a veces realizan sus compras en locales exclusivos.

PREGUNTA 9. ¿Compraría Ud. en Secret's Boutique?

Tabla y Gráfico 9: COMPRARIA EN SECRET'S BOUTIQUE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	90	30,0	30,0	30,0
	No	87	29,0	29,0	59,0
	Tal vez	123	41,0	41,0	100,0
Total		300	100,0	100,0	



ANÁLISIS

Del total de 300 personas el 41% representa a 123 personas que tal vez comprarían en Secret's Boutique, el 30% que representa a 90 personas si comprarían en Secret's Boutique y el 29% representa a 87 personas que no comprarían en la empresa.

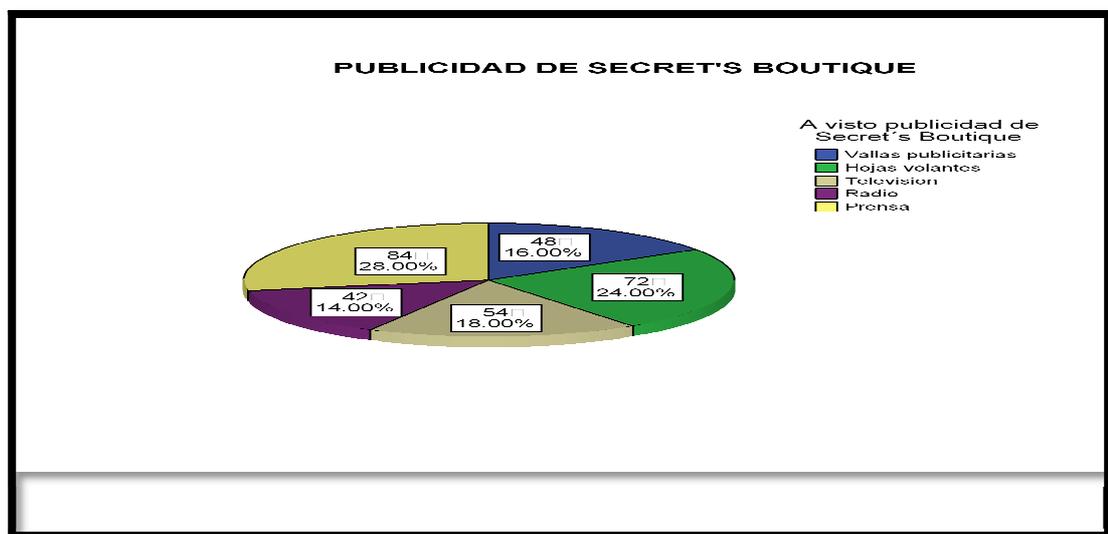
INTERPRETACIÓN

De los resultados la mayoría de personas si comprarían en Secret's Boutique, ya que la variedad de productos que ofrece, y el otro porcentaje de personas tal vez lo compraría.

PREGUNTA 10. ¿En donde ha visto usted publicidad de Secret's Boutique?

Tabla y Gráfico 10: PUBLICIDAD DE SECRET'S BOUTIQUE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Vallas publicitarias	48	16,0	16,0	16,0
	Hojas volantes	72	24,0	24,0	40,0
	Televisión	54	18,0	18,0	58,0
	Radio	42	14,0	14,0	72,0
	Prensa	84	28,0	28,0	100,0
	Total		300	100,0	100,0



ANÁLISIS

Las 300 personas encuestadas el 28% representa a 84 personas ha observado publicidad de Secret's Boutique en la prensa, el 24% representa a 72 personas a hojas volantes, el 18% representa a 54 personas en la televisión, el 16% representa a 48 personas ha

observado publicidad en vallas publicitarias, el 14% representa a 42 personas han escuchada la publicidad de Secret's Boutique en la radio.

INTERPRETACIÓN

La publicidad de Secret's Boutique que ha observado un porcentaje mayor las personas es el de la prensa por sus promociones y el otro porcentaje de personas los ha visto mediante hojas volantes.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

H0 = Hipótesis nula

H1 = Hipótesis alterna

H0 = La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica no incrementa las ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

H1 = La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica si incrementa las ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

Pregunta N° 5

¿Está usted satisfecho con la atención recibida en los locales comerciales de la ciudad

Si

No

A veces

Pregunta N° 8

¿Para realizar sus compras busca usted locales exclusivos?

Si

No

A veces

Tabla 2: FRECUENCIAS OBSERVADAS

ENCUESTA	RESPUESTAS			TOTAL
	SI	NO	A VECE S	
ATENCION RECIBIDA	25	12	63	100
LOCALES EXCLUSIVOS	46	19	35	100
TOTAL	71	31	98	200

Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

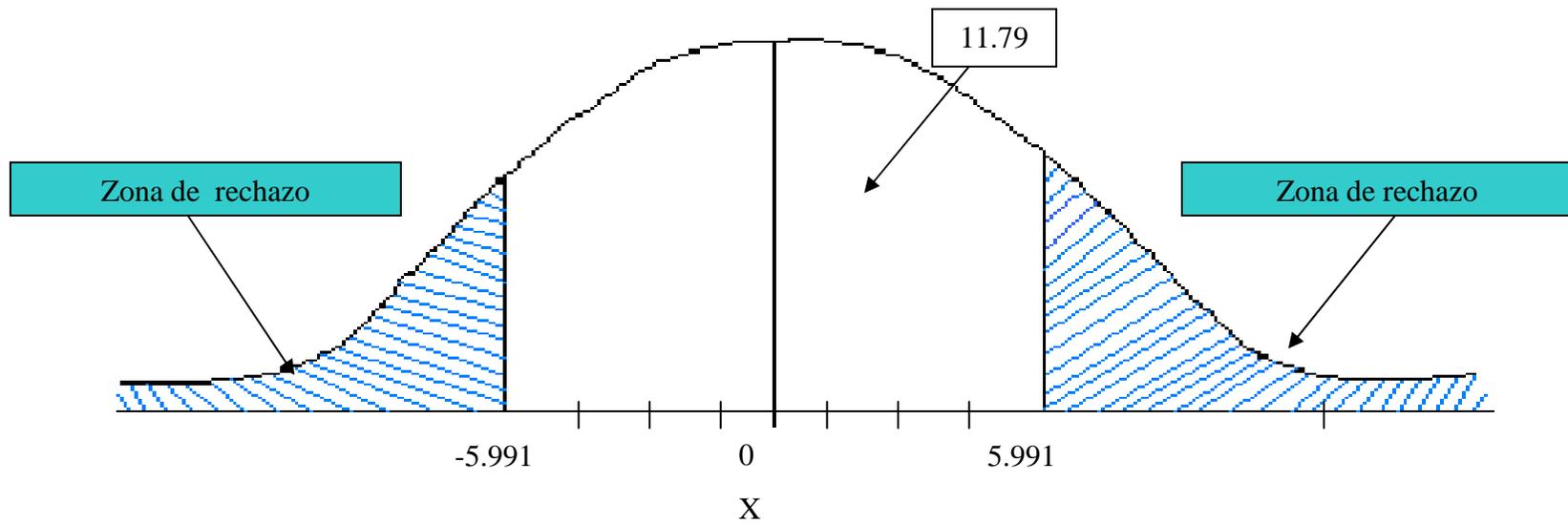
$$\mathbf{(gl) = (F - 1) (C - 1)}$$

$$\mathbf{(gl) = (2 - 1) (3 - 1)}$$

$$\mathbf{(gl) = (1) (2)}$$

$$\mathbf{(gl) = 2}$$

El valor tabulado de χ^2 con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5.991.



Cálculo matemático

Tabla 3: FRECUENCIAS ESPERADAS

	O	E	O - E	(O - E)²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES EXTERNOS	25	35,5	-10,5	110,25	3,11
CLIENTES EXTERNOS	12	15,5	-3,5	12,25	0,79
CLIENTES EXTERNOS	63	49,0	14,0	196,00	4,00
CLIENTES EXTERNOS	46	35,5	10,5	110,25	3,11
CLIENTES EXTERNOS	19	15,5	3,5	12,25	0,79
CLIENTES EXTERNOS	35	49,0	-14,0	196,00	4,00

$$\chi^2 = 11,79$$

Decisión

El valor de $\chi^2_t = 5,991 < \chi^2_C = 11,79$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica de acuerdo al perfil socio- económico de los consumidores si incrementara las ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Luego de analizar el problema de Secret's Boutique se establece que las estrategias que se han venido aplicando no son suficientes para incrementar sus ventas, ya que el segmento de mercado al que se dirige es bastante reducido, considerando las actuales condiciones económicas de la población.
- Habiendo aplicado una investigación objetiva en el mercado se pudo determinar un importante interés de un nuevo segmento de mercado compuesto por personas de nivel socio económico medio para quienes la calidad, ubicación, precio, es lo mas importante, por tales razones la aplicación de un Modelo de Gestión Estratégica direccionado al incremento de las ventas, que permita dar un soporte efectivo inmediato y alargo plazo a los nuevos objetivos comerciales generados en Secret's Boutique.
- El resultado de la investigación ha permitido determinar que el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado para Secret's Boutique, es un modelo propio orientado a la

satisfacción del potencial cliente, por lo que se utilizaran estrategias de precio, plaza, promoción, publicidad, personal y procesos a fin de gestionar y lograr ventas eficientes.

- Secret's Boutique como una pequeña empresa tiene objetivos claros que con lineamientos estratégicos bien desarrollados pueden no solo posicionar a la empresa en la mente del consumidor, sino que abiertos a las tendencias cambiantes del mercado le generarían importantes ventajas comerciales y de crecimiento sostenido.
- La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica en Secret's Boutique, debe realizarse en forma secuencial, es decir priorizando puntos estratégicos para lograr resultados efectivos, por tal razón cada una de las etapas del proceso debe ser evaluada antes, durante y después a fin de realizar los cambios efectivos para el logro no solo el incremento de sus ventas, sino de construir a largo plazo las bases de nuevos proyectos que potencien a la empresa no solo como un espacio de compras sino líder comercial en el sector, consecuentemente generando clientes cautivos que no solo sientan la satisfacción de una necesidad, sino que vivan la experiencia de comprar en Secret's Boutique.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las investigaciones realizadas podemos sugerir cambios estratégicos que pudiendo estar sujetos a modificaciones internas de la organización, potenciarían resultados efectivos a largo plazo.

- Desarrollar un nuevo segmento de mercado necesita personal correctamente inducido y capacitado en los procesos internos de manejo de clientes, que generen ventas efectivas y ventas potenciales, por lo que un correcto proceso de selección de personal basado en sus aptitudes, actitud y disposición mediante no solo una entrevista sino una prueba de presión generaran instrumentos necesarios para optimizar recursos y tiempo de la empresa.

- Incursionar un nuevo segmento de mercado permite la renovación de productos y de proveedores, ya que basados en las características buscadas por este tipo específico de clientes, por lo que se analizara posibilidades diversas de proveedores ya sea para bajar un porcentaje de costos y brindar mayor accesibilidad a los productos, analizando periódicamente la frecuencia de compra de una marca sobre otra o de característica particular elegida.
- Implementar estrategias que permite el desarrollo no solo en función de incrementar las ventas en forma inmediata sino a lo largo del tiempo, por lo que se debería incluir una propuesta publicitaria en medios distintos a los ya utilizados es decir cubriendo todas las posibilidades de llegar al segmento meta, tomando en consideración no solo el costo sino el impacto sino del resultado final con la frecuencia de clientes en visita y volumen de ventas en consideración de otro periodo con iguales características.
- Proponer un Modelo de Gestión Estratégica definido por las necesidades internas de control y de manejo de recursos dentro del cual al aplicar estrategias bien definidas y direccionadas incrementará sus Ventas, consecuentemente logrando uno a uno los objetivos de la organización.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TITULO DE LA PROPUESTA

Modelo de Gestión Estratégica y su incidencia en las Ventas de la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

INSTITUCION EJECUTORA

HISTORIA

Hace 25 años “Variedades Mary Carmen “nació de una joven empresaria que apenas cursando el segundo año de Administración Privada decidió iniciar su primera boutique ubicada en las calles Martínez y Rocafuerte, a pesar de su reducido tamaño marco la diferencia con el primer MANIQUI en Ambato.

La ideología de “Siempre buscar algo diferente”, el servicio esmerado y personalizado de sus propietarios: Familia Jaramillo Villacís, son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa, siempre dando valor al aporte femenino con un 98% de colaboradoras. Son dueños del gran evento nacional “De mujer a mujer, un encuentro con tu imagen” en el cual busca reforzar la autoestima de la mujer y resaltar su feminidad.

Hoy en día Variedades Mary Carmen cuenta con la franquicia exclusiva desde México de su línea medicada de prendas Remodeladoras SECRET’S, logrando una gran aceptación a nivel nacional.

MISIÓN

Satisfacción total de nuestros distinguidos clientes, mediante la entrega de un producto de calidad acompañado de un servicio de calidad entendiendo que el cliente será siempre el REY.

VISIÓN

Liderazgo firme y permanencia fija en el Mercado regional con proyección nacional, pensando siempre en la alta competitividad como nuestra principal herramienta de trabajo.

OBJETIVOS

Generar mayor cantidad de fuentes de empleo en todas nuestras sucursales.

Mantener el primer lugar de preferencia de nuestros clientes

BENEFICIARIOS

En la presente propuesta los beneficiarios son:

Secret`s Boutique - Institución

La Sra. María del Carmen Villacís gerente y propietaria de la empresa

Clientes internos y clientes externos cautivos y potenciales de Secret`s Boutique

UBICACIÓN

La empresa Secret's Boutique se encuentra ubicada en las calles Sucre y Mera esquina en la ciudad de Ambato.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:

Para la siguiente propuesta el tiempo estimado será de tres meses para su ejecución. Desde el 1 de septiembre hasta el 31 de noviembre del 2010.

COSTO

Presupuesto para la elaboración de la propuesta

GASTOS	VALOR (USD.)
Alquiler de un nuevo local	\$500
Publicidad	\$2000
Jefe de ventas	\$600
Perchas y merchandising	\$500
Varios	\$300
Vendedores	\$240
TOTAL	\$4140

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Scandinavian Airlines System

Historia de la empresa

El grupo SAS (Scandinavian Airlines System) ofrece transporte aéreo con base en su mercado domestico del norte de Europa. También participa en negocios relacionados con el transporte aéreo, por ejemplo la gestión hotelera. A través de Star Alliance coopera con una docena de otras compañías aéreas internacionales. En 2001, el grupo

SAS tuvo ingresos por 51.433 millones de coronas suecas y una pérdida después de impuestos de 1.140 millones de coronas suecas. Esto sucedió luego de un exitoso periodo de siete años rentables y reflejó una situación extremadamente difícil para las compañías aéreas, sobre todo después del 11 de septiembre de 2001. Pero también habían ocurrido otros cambios importantes en SAS.

El grupo fue reestructurado en mayo de 2001. Hasta entonces había sido un consorcio de copropiedad con los tres estados escandinavos, sin una verdadera estructura de grupo y con grandes diferencias en cuanto a conceptos comerciales y de planificación entre sus diferentes subsidiarias. Estas (algunas compañías aéreas, su negocio hotelero, entre otros) fueron organizadas en una estructura nueva.

Además, a partir de enero de 2002 se adquirieron dos nuevas compañías aéreas (Braathens y Spanair), reduciendo la cuota de participación de SAS en el grupo al 55 por ciento. Esto provocó una reorganización más en julio de 2002 y un nuevo ajuste al nuevo modelo de gobierno que había comenzado en el año 2000.

Resultados

El cuadro de mando en el grupo SAS

En el 2002, el grupo SAS introdujo un nuevo modelo de gestión.

La intención era definir las funciones, pero también realizar demarcaciones internas, de modo que los gastos e ingresos quedaran más claros. La filosofía de gestión de SAS es la siguiente:

Creencia de que la responsabilidad por los resultados promueve la profesionalidad y la motivación. El grupo SAS se está convirtiendo en un ente formado por operaciones independientes y profesionales y profesionales. Cada negocio será competitivo dentro de su campo de actividad. La dirección y gobierno del grupo SAS se caracterizará por los valores del grupo.

Esto refleja que puede haber más adquisiciones y desinversiones. Todas las empresas deben centrarse en el cliente, ser competitivas y tener un fuerte sentido de la responsabilidad y orgullo. El “adhesivo” que mantiene el grupo unido son, sobre todo, los valores comunes y el modelo de gobierno.

Se reconoce que se trata de un acto de equilibrio, en el que un proceso de seguimiento menos rígido y unos acuerdos más precisos sobre niveles de servicio promueven la independencia, mientras que, al mismo tiempo, la perspectiva del grupo sobre cuestiones como sistemas y tecnologías de la información y recursos humanos, y los objetivos de los CMI, promocionarán la idea de una SAS. Los cuadros de mando tendrán un papel importante en la valoración de cada empresa, serán herramientas destacadas para los consejos de administración. Hay alrededor de 20 empresas en el grupo y más de la mitad cuenta con consejeros externos a SAS.

Como Nordea, SAS remarca el vínculo de su objetivo financiero a largo plazo con lo que llama su modelo de dirección, del que el cuadro de mando es sólo una parte. También como Nordea, el uso de acuerdos sobre el nivel de servicio se combinan con los cuadros de mando. Aquí parece haber un mayor énfasis que en los otros casos que presentamos del empleo de cuadro de mando en los consejos directivos de las diferentes empresas dentro SAS.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Basados en los resultados de la investigación y en la necesidad de la empresa se ha encontrado directrices efectivas en el modelo de gestión estratégica de dirección por objetivos; sabiendo que se deben realizar cambios importantes que deben ser periódicamente evaluadas se considera importante el desarrollo de un modelo efectivo de control que permita el desarrollo de objetivos ya sean departamentales, por línea de producto o plaza mismos que pueden replantearse, acondicionarse o eliminarse por su realización o efectividad para la empresa.

El modelo seleccionado para Secret's Boutique permite desarrollar estrategias que incrementen sus niveles de ventas apuntando al desarrollo de un nuevo segmento de mercado, para lo que se debe aplicar estrategias puntuales que tienen un tiempo de aplicación, desarrollo y evaluación por el uso de un cuadro de mando integral brinda una herramienta eficiente a los cambios propuestos en Secret's Boutique.

El cuadro de mando integral que se busca plantear en Secret's Boutique está dirigido al proceso de ventas consecuentemente a la captación de nuevos clientes, esto implica un nuevo posicionamiento comercial basado en estrategias publicitarias explotadas en forma eficaz en el entorno de los clientes potenciales.

La aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

La idea del CMI es sencilla y transparente. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

El CMI permite a Secret's Boutique medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Implementar un modelo de gestión estratégica en la empresa Secret's Boutique de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un modelo de gestión estratégica utilizando el cuadro de mando integral estratégico.
- Diseñar el cuadro de mando integral estratégico enfocado a la dirección por objetivos.
- Establecer los objetivos prioritarios de enfoque para el desarrollo de la matriz de trabajo.

6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

El siglo XXI inició con un entorno mundial caracterizado por las nuevas relaciones globales entre los países, la internacionalización de las finanzas, la producción, el comercio, el modo de vida y los patrones de consumo, han integrado las actividades de negocios a escala mundial.

6.5.1. Factibilidad Organizacional

La empresa Secret's Boutique está en disposición de analizar e implementar nuevas estrategias comerciales que generen ventajas competitivas incrementando no solo sus ventas sino posición en el mercado ya que cuenta con todos los recursos humanos, materiales entre otros.

6.5.2. Factibilidad Técnica u Operativa

Secret's Boutique cuenta con el personal capacitado en los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica que se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

6.5.3. Factibilidad Económica

La empresa dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, el mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema que genere solvencia.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Según García (2000, p.125).El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

6.6.2. Desarrollo Acerca de la definición de control de gestión (CG)

El control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando

las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

6.6.3. Estrategias de control

Enfoque en actividades específicas de la organización. Los gerentes deben tener la completa seguridad de las fases del proceso de control son apropiadas para la actividad de control que está desarrollándose.

Diferentes clases de metas organizacionales. El control puede utilizarse para diferentes propósitos: definir estándares de rendimiento, proteger los activos de la organización de robo y desperdicio y estandarizar la calidad del producto. Los gerentes deben tener en cuenta que el proceso de control puede aplicarse a muchas y diferentes facetas de la vida organizacional y si se requiere que la organización reciba el mayor beneficio del control, debe tomarse en cuenta cada una de estas facetas.

Acción correctiva oportuna. Es inevitable que el tiempo transcurra cuando los gerentes recolectan la información relativa al control, realicen los informes necesarios en esta información y decidan qué acción correctiva debería entenderse para eliminar un problema. Sin embargo, es necesario que los gerentes ejecuten la acción correctiva tan rápido como sea posible, con el objetivo de asegurarse de que la situación descrita la recolección de información no sea diferente. Si las acciones correctivas no son oportunas, no pueden aprovecharse la oportunidad organizacional de llevarlas a cabo.

6.6.4. Los modelos de gestión

Según Amat (2004, p. 270). Los modelos de gestión son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada. Su valor real está en que ningún modelo es igual a otro, simplemente porque las empresas y los negocios se encuentran dentro del campo de las ciencias

sociales, y el solo hecho de trabajar con personas hace que se parezcan en algunos aspectos, sean iguales en otros y en muchos muy diferentes.

6.6.4.1. Importancia de modelar la gestión

Peter Drucker definió la gestión como: “hacer que las cosas sucedan”; esto significa en la práctica una continua adaptación a los cambios, no solamente del mercado, del medio ambiente, o de la organización, sino del propio gestor que día a día va cambiando imperceptiblemente en relación a su acervo de experiencia, su componente etéreo, su salud, su entorno familiar y social, etc.

La verdad que el paso del tiempo todo lo relativiza en una continua interacción de acción, control y reacción. Esto es una definición, donde todo se ordena lógicamente en torno a elementos sistémicos que garantizan una continua adaptación al cambio basados simplemente en lo que los americanos llaman “feedback” y que este autor denomina: “reacción racionalizada al cambio”.

6.6.4.2. Teorías para el desarrollo de los modelos de gestión

6.6.4.2.1. Teoría lean manufacturing o del modelo sistematizado

El término “Lean Manufacturing” (Manufactura Esbelta) puede parecer un concepto nuevo, sin embargo, el concepto de "LEAN" y las herramientas que competen el concepto han sido implementadas en todo el mundo y en particular en el modelo de calidad japonés durante casi sesenta años.

Las empresas Estadounidenses han estado implementando herramientas "Lean" por más de veinte años.

¿Cuáles son los conceptos que involucra y cómo funcionan?

¿Cuál es el objetivo de su implementación?

¿Cuáles son sus herramientas?

¿Por qué tantas compañías alrededor en el mundo están basando su sistema de producción en el enfoque "Lean"?

Operaciones basadas en los conceptos de "LEAN" involucran el uso de técnicas y herramientas para eliminar el desperdicio, sea este medido en tiempo, materiales, eficiencia o eficacia de los procesos. El foco central está en aumentar la productividad, reducir costos/desperdicios e incrementar la competitividad de la Organización.

6.6.4.2.2. Teoría six sigma

El concepto Six es una nueva filosofía administrativa con amplia divulgación mundial, sobre la cual se ha desarrollado cantidad de elementos, más allá de los que sus creadores originales pensaron (!concepto cinturón, verde, negro etc.). El Six Sigma es un parámetro cuya base principal es la desviación estándar y su enfoque es reducir la variación y/o defectos en lo que hacemos.

El principal planteamiento lo podemos encontrar cuando consideramos la variación de un proceso, con una fluctuación entre más 6 sigma y Menos 6 sigma del valor promedio, la probabilidad de que se salga del valor especificado es de 3.4 partes por millón. La magnitud de este valor la demostraremos más abajo.

El valor de Six Sigma sirve como parámetro de comparación común entre compañías iguales o diferentes e inclusive entre los mismos departamentos de una empresa, tan diferentes como compras, cuentas por cobrar, mantenimiento, ingeniería, producción, recursos humanos entre otros.

6.6.4.2.3. Teoría de las limitaciones

La esencia de la teoría de las restricciones se basa en cinco puntos:

1. Identificar las restricciones del sistema.
2. Decidir cómo explotarlas.
3. Subordinar todo a la decisión anterior.
4. Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad).
5. Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso (1) pero no permitir la inercia.

Existen dos tipos de limitaciones:

1. Limitaciones físicas: son equipos instalaciones o recursos humanos, etc., que evitan que el sistema cumpla con su meta de negocio.

Existen dos modos de explotarlas:

- Agregar capacidad (contratar personal, alquilar o comprar equipo).
 - Aprovechar al máximo la capacidad del sistema (gestión eficiente).
2. Limitaciones de políticas: son todas las reglas que evitan que la empresa alcance su meta.

http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_limitaciones(24/02/2010-16:30)

6.6.5. Tipos de modelos de gestión

Los cuatro modelos de gestión más utilizados para la gestión: la dirección por objetivos, planificación de proyectos, presupuesto base cero y sistema arriba-abajo.

6.6.5.1. La dirección por objetivos

Raía(2007,p.66)La Dirección por Objetivos: Es la determinación diaria de estándares de medida eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de estos en objetivos a cumplir, en fechas determinadas, asociados a ellas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura.

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

Identifica el sistema de objetivos y subobjetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

6.6.5.1.1. Objetivo General del modelo

Contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

6.6.5.1.2. Evolución de la Dirección por Objetivos: modelos y tendencias actuales.

Dentro de las teorías analizadas, reviste especial importancia la DPO, máxime cuando se enfatiza la necesidad de contar con mecanismos que posibiliten la obtención de resultados concretos a partir de acciones orientadas por una finalidad común: objetivo. Por tanto, al analizar el papel de los objetivos dentro del proceso de dirección, la DPO constituye el exponente más significativo.

A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.

La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.

6.6.5.1.3. Presupuesto base cero

Rodríguez (1997, p.200) El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización.

Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio.

Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

6.6.5.1.4. Características

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

6.6.5.1.5. Objetivos del Presupuesto Base Cero

Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.

Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.

Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.

Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (paquete de decisión) que se han de añadir o suprimir.

6.6.5.2. Sistemas de arriba – abajo

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

6.6.5.2.1. La Planificación A Largo Plazo

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

6.6.5.2.2. La Estructura del Programa a Mediano Plazo

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

En conclusión la mejor manera de llevar a cabo una meta es desarrollar un criterio empresarial direccionado a los objetivos de la misma, permitiendo la aplicación de modelos altamente efectivos diseñados de acuerdo a sus necesidades y fortalezas , es decir crear un modelo propio de desarrollo comercial y gestión de la misma.

6.6.6. Cuadro de mando integral

Según Niven. (2000, p. 3000).El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

6.6.6.1. Tipos de Cuadro de Mando

A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los Cuadros de Mando están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término Dashboard, que relaja algunas características teóricas del Cuadro de Mando. De forma genérica, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Key Performance Indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de Cuadro de Mando Operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

6.6.6.2. Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada

caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

6.7. METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO

Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

Tabla 4: ETAPAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Analiza la situación y obtención de la información.	Gerente Administrador Jefe de ventas	Analizar la situación y obtención de la información.	Humano Materiales Empresarial	Verificar que los datos de la información sean reales.
Analiza la empresa y determina las funciones generales.	Gerente Administrador	Analizar la empresa y determinar las funciones generales.	Humano Materiales Empresarial Tecnológicos	Asignar funciones a cada una de las áreas.
Estudia las necesidades según prioridades y nivel informativo.	Gerente Administrador	Estudiar las necesidades según prioridades y nivel informativo.	Humano Material Tecnológicos	Obtener información de cada una de las necesidades que tiene la empresa.
Señala las variables críticas en cada área funcional	Gerente Administrador	Señalar las variables críticas en cada área funcional.	Humano	Desarrollar las variables críticas de cada proceso para un control efectivo.
Establece una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.	Gerente	Establecer una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.	Humano Materiales Tecnológicos	Contar con los recursos necesarios para que los procesos o áreas críticas sean más eficientes y eficaces.
Configura el Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.	Gerente Administrador	Configurar el Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.	Humano Materiales Tecnológicos	Obtener información según las necesidades de la empresa para la aplicación del Cuadro de Mando.

6.8. ADMINISTRACIÓN

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Gerente de la empresa

Administrador

Jefe departamental (ventas)

Vendedores

Analizar la situación y obtención de la información que preparare planes y presupuestos de ventas, de modo que se planifique las acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

Analizar la empresa y determinar las funciones generales, estableciendo metas y objetivos ya sean a largo plazo o sea, son más idealistas, es decir que la meta puede ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.

Estudiar las necesidades según prioridades y nivel informativo este proceso es de vital importancia y debe realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas.

Señalar las variables críticas en cada área funcional perfeccionando los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia.

Establecer una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables criticas y las medidas precisas para su control, con estrategias de ventas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes las condiciones de ventas,

reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

Configurar el Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida, realizando un estudio de mercado, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena aplicación del modelo de gestión a través del Cuadro de Mando, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
Quién solicita evaluar	Gerente y Jefe de ventas
Por qué evaluar	Porque mediante la evaluación podemos encontrar las fortalezas y debilidades de los procesos permitiendo la mejora continua.
Para qué evaluar	Para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y para incrementar sus ventas.
Qué evaluar	El desarrollo del plan operativo del área de comercialización.
Quién evalúa	El Administrador y el Jefe de cada área.
Cómo evalúa	Aplicando un modelo de gestión estratégica con las herramientas de planificación y control.
Con qué evaluar	Utilizando un Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Amat, J. (2000). *Control de gestión (una perspectiva de dirección)*. Edic. Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Blanco, I. (2000). *El control integrado de gestión*. Limusa Noriega Editores S.A. México.

Beltran, J.(2000).*Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad)*. Colombia.

Hughes, J.(2000). *Fases de evolución del sistema de control de gestión*. Comisión Europea. 2000.

Kaplan, R y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Koontz, H. y Heinz W. (2000). *Administración*. Editorial Mc Graw-Hill.

Niven, P.R. (2000). *“El Cuadro de Mando Integral paso a paso”*. Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.

Peters, T. (2006). *Gestionar con Imaginación*. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá.

Romero, M.(2001). *“El control como fase del proceso administrativo*.

Ronda, G.(2004). *Cuáles son los valores finales de la organización*.

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Ediciones Global S.A. Caracas.

Stoner, J.(2001).*Administración*. 6ta edición. Editorial Pearson. México.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

www.empresarios.com. Estrategias de Ventas

www.gestiopolis.com. Técnicas de ventas

www.estrategias de segmentación.com. Estrategias de Segmentación de mercados

www.segmentacióndemercado.com. Segmentación de mercados

www.cuadro de mando.unizer.es. Cuadro de mando integral

www.modelos de gestión. com. Tipos de modelos gestión

ANEXOS

Anexo 1: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

País : Ecuador
Región : Sierra
Provincia : Tungurahua
Cantón : Ambato
Sector : Centro
Parroquia : La Matriz
Calles : Sucre y Mera esq.

Provincia de
Tungurahua



Anexo 2: CROQUIS DE LA CIUDAD DE AMBATO



Anexo 3: LOGOTIPO EMPRESARIAL



Anexo 4: FICHA BIBLIOGRÁFICA

ANVERSO

AUTOR	N°	MATERIA
EDITORIAL EDICION LUGAR Y FECHA PAGS		BIBLIOTECA LUGAR Y FECHA

REVERSO

CONTENIDO	VALOR	PAGS
CAP.....'		
ELABORADO POR		LUGAR Y FECHA

Anexo 5: FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN N° _____	
Objeto de estudio	
Lugar de observación	
Fecha de Observación	
Nombre del investigador.....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

Anexo 6: DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS CALENDARIO SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
TOTAL PAIS	14.005.449	9.202.590	4.802.859	14.204.900	9.410.481	4.794.419
TUNGURAHUA	520.014	265.300	254.714	528.613	274.640	253.973
AMBATO	338.728	217.076	121.652	344.329	224.719	119.610
BAÑOS DE AGUA SANTA	18.997	14.706	4.291	19.311	15.223	4.088
CEVALLOS	8.104	3.170	4.934	8.239	3.281	4.958
MOCHA	7.512	1.581	5.931	7.636	1.636	6.000
PATATE	13.879	2.529	11.350	14.108	2.618	11.490
QUERO	21.444	3.153	18.291	21.799	3.264	18.535
SAN PEDRO DE PELILEO	57.761	12.749	45.012	58.716	13.199	45.517
SANTIAGO DE PILLARO	41.179	8.874	32.305	41.860	9.186	32.674
TISALEO	12.410	1.462	10.948	12.615	1.514	11.101

INEC (PROYECCIONES 2009)

Anexo 7: MARCO MUESTRAL

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN EL ECUADOR RESUMEN TRIMESTRAL

ENCUESTAS TRIMESTRALES

127 CENTROS URBANOS INCLUIDAS LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA, MACHALA Y AMBATO

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)
NACIONAL URBANO	38,3%	40,2%	42,6%	38,8%	42,6%	41,1%	43,6%	38,8%
QUITO	46,1%	48,6%	56,3%	53,2%	55,3%	52,6%	51,7%	45,8%
GUAYAQUIL	41,4%	43,1%	43,0%	40,4%	43,3%	40,6%	44,6%	34,8%
CUENCA	43,7%	49,6%	53,3%	49,4%	58,9%	56,2%	60,5%	52,8%
MACHALA	30,5%	38,4%	37,7%	39,5%	40,6%	38,1%	43,7%	33,7%
AMBATO	44,3%	43,9%	42,0%	35,9%	41,9%	42,2%	46,6%	36,4%

INEC (PROYECCIONES 2009 y PROYECCIONES 2010)

Anexo 8: ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

DATOS GENERALES

NOMBRE	EDAD	GÉNERO	OCUPACIÓN

Encuesta sobre Segmentos Potenciales de Mercado para Secret´s Boutique

OBJETIVO:

Conocer las características del nuevo Segmento de Mercado de Secret´s Boutique y la incidencia de las estrategias en el Volumen de Ventas.

INSTRUCCIONES

Estimados Clientes:

Secret´s Boutique, con el afán de satisfacerle de mejor manera elabora la presente encuesta.

Para lo cual contamos con su más sincera colaboración, para alcanzar resultados útiles para lograr nuestros objetivos.

Cada pregunta cuenta con opciones de las cuales Ud. podrá seleccionar la más adecuada a su situación particular.

De antemano les anticipamos nuestros agradecimientos.

Cuestionario:

1. ¿Por qué razones compra usted en un local determinado?

- | | | | | | |
|-----|-----------|--------------------------|---------------|-------------|--------------------------|
| 1.1 | Ubicación | <input type="checkbox"/> | 1.2 | Producto | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 | Precio | <input type="checkbox"/> | 1.4 | Calidad | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 | Cantidad | <input type="checkbox"/> | 1.6 | Servicio | <input type="checkbox"/> |
| 1.7 | Ventajas | <input type="checkbox"/> | 1.8 | Promociones | <input type="checkbox"/> |
| 1.9 | Otros | <input type="checkbox"/> | ¿Cuáles?..... | | |

2. ¿Por qué cualidad distingue usted un producto de otro?

- | | | | | | |
|---------------|-------------|--------------------------|-----|------------|--------------------------|
| 2.1 | Calidad | <input type="checkbox"/> | 2.2 | Precio | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | Cantidad | <input type="checkbox"/> | 2.4 | Marca | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 | Diseño | <input type="checkbox"/> | 2.6 | Beneficios | <input type="checkbox"/> |
| 2.7 | Promociones | <input type="checkbox"/> | 2.8 | Otros | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuáles?..... | | | | | |

3. ¿Con que frecuencia realiza usted compras de prendas de vestir?

- | | | | | | |
|-----|------------|--------------------------|-----|-----------|--------------------------|
| 3.1 | Quincenal | <input type="checkbox"/> | 3.2 | Mensual | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | Trimestral | <input type="checkbox"/> | 3.4 | Semestral | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | Anual | <input type="checkbox"/> | 3.6 | Ocasional | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 | Eventual | <input type="checkbox"/> | | | |

4. ¿Considera usted que el precio corresponde a la calidad del producto?

- | | | | | | |
|-----|----|--------------------------|-----|----|--------------------------|
| 4.1 | Si | <input type="checkbox"/> | 4.2 | No | <input type="checkbox"/> |
|-----|----|--------------------------|-----|----|--------------------------|

5. ¿Esta usted satisfecho con la atención recibida en locales comerciales de la ciudad?

- | | | | | | |
|-----|---------|--------------------------|-----|----|--------------------------|
| 5.1 | Si | <input type="checkbox"/> | 5.2 | No | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 | A veces | <input type="checkbox"/> | | | |

6. ¿Tiene usted lugares habituales de compra?

6.1 Si

6.2 No

¿Cuales?.....

7. ¿Le gustaría recibir catálogos de compra? ¿Si es así en donde le gustaría recibirlos?

7.1 Oficina

7.2 Domicilio

7.3 Otro

¿Cuál?

8. ¿Para realizar sus compras busca usted locales exclusivos?

8.1 Si

8.2 No

8.3 A veces

¿Porque?.....

¿Cuales?

9. ¿Compraría Ud. en Secret's Boutique?

9.1 Si

9.2 No

9.3 Tal vez

10. ¿Cree usted que la publicidad que aplica la empresa llega a todos los clientes?

10.1 Si

10.2 No

10.3 A veces

¿Por qué?.....

Fecha de Aplicación

Encuestadora.....

Anexo 10: FOTO DE LA EMPRESA CON LOGOTIPOS Y LETRERO



Anexo 11: FOTO CON LA GERENTE



Anexo 12: FOTO JUNTO A PERCHAS



