



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la Obtención del Título  
de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU  
INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA  
VIGELECTROM CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE  
AMBATO”**

**AUTOR:** Chumo Silva Orlando Mauricio

**TUTOR:** Ing. MBA. José Herrera

**Ambato - Ecuador**

**Abril 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”, desarrollado por: Orlando Chumo, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios de la Facultad de Ciencias Administrativas, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos suficientes para que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad al Art.16 del Capítulo II, del Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero 15 de 2013

EL TUTOR

.....  
Ing. MBA. José Herrera

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

El presente trabajo de investigación titulado: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”, es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, enero 15 de 2013

AUTOR

.....  
Orlando Chumo  
C.I. 180300960-2

## **APROBACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA**

La Comisión calificadora del presente trabajo conformado por los Señores Docentes, designados por el Consejo Directivo, revisó y aprobó el Informe Final del Trabajo de Graduación Titulado: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por el Señor Orlando Chumo, de acuerdo al Art. 17 del Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal del Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero 15 de 2013

Para constancia firman

.....

Ing. Danilo Altamirano

.....

Ing. Jorge Cerón

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta de producción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

.....  
Orlando Chumo

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de tesis a: Dios: Por ser mi padre y Confidente, y regalarme cada maravilloso día para cumplir en cada una de mis metas y por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

.

Orlando Chumo.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad por los conocimientos compartidos, a mi Director de Tesis Ing. MBA. José Herrera por el apoyo académico para plasmar con mi visión, a la Universidad que me brido la oportunidad de superación,

"No hagas esperar al éxito. Búscalo ahora. Tu actitud es la llave para abrir o cerrar el candado de la puerta del éxito."

Orlando Chumo

## ÍNDICE GENERAL

### A. PÁGINAS PRELIMINARES

Página de Título o Portada .....	i
Página de Aprobación por el Tutor .....	ii
Página de Autoría de la Tesis.....	iii
Página de Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Página de Derecho Autor .....	v
Página de Dedicatoria .....	vi
Página de Agradecimiento .....	vii
Índice General de Contenidos .....	viii
Índice de Tablas .....	xii
Índice de Gráficos .....	xiii
Resumen Ejecutivo .....	xiv

### B. TEXTO: Introducción.....1

### CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico .....	9
1.2.3. Pronosis .....	9
1.2.4. Unidades de Observación.....	10
1.2.5. Formulación del Problema .....	10
1.2.6. Preguntas Directrices .....	10
1.2.7. Delimitación del Problema.....	11
1.3. Justificación .....	11
1.4. Objetivos .....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos .....	13



## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	14
2.2. Fundamentación Filosófica .....	16
2.3. Fundamentación Legal .....	17
2.4. Categorías Fundamentales .....	25
2.5. Hipótesis.....	75
2.6. Señalamiento de las Variables de Hipótesis .....	75

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

3.1. Modalidad Básica de la Investigación .....	76
3.2. Nivel o tipo de Investigación .....	77
3.3. Población.....	79
3.4. Operacionalización de Variables .....	81
3.5. Plan de Recolección de Información .....	83
3.6. Plan de Procesamiento de la Información.....	86

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los Resultados.....	87
4.2. Interpretación de Datos .....	97
4.3. Verificación de Hipótesis.....	99
4.3.1. Combinación de Frecuencias .....	99
4.3.2. Frecuencias Observadas .....	100
4.3.3. Frecuencias Esperadas .....	101
4.3.4. Modelo Lógico .....	101
4.3.5. Nivel de Significación.....	101
4.3.6. Grados de libertad .....	101
4.3.7. Chi-Cuadrado de Tablas.....	102
4.3.8. Chi-Cuadrado Calculado.....	102
4.3.9. Regla de Decisión .....	103

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

5.1. Conclusiones .....	104
5.2. Recomendaciones.....	105

## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	107
6.1.1. Título.....	107
6.1.2. Institución Ejecutora .....	108
6.1.3. Beneficiarios .....	108
6.1.4. Ubicación .....	108
6.1.5. Tiempo de Ejecución .....	108
6.1.6. Equipo Técnico Responsable .....	108
6.1.7. Costo .....	109
6.1.8. Autor .....	109
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	109
6.3. Justificación .....	110
6.3.1. Importancia de la Propuesta .....	111
6.4. Objetivos .....	112
6.4.1. Objetivo General .....	112
6.4.2. Objetivo Específico.....	113
6.5. Análisis de Factibilidad.....	113
6.5.1. Alcance de la propuesta .....	115
6.6. Fundamentación Técnica .....	115
6.6.1. Plan.....	115
6.6.2. Planeación Estratégico .....	118
6.6.3. Métodos de Planificación.....	119
6.6.4. Planes de Acción .....	125
6.6.5. Monitoria Estratégica.....	125
6.7. Metodología, Modelo Operativo.....	126

6.7.1. Antecedentes .....	127
6.7.2. Diagnóstico Estratégico .....	128
6.7.3. Direccionamiento Estratégico .....	138
6.7.4. Formulación Estratégica .....	139
6.7.5. Presupuesto Plan de Acción Modelo Operativo .....	146
6.8. Dirección .....	152
6.8.1. Presupuesto Organizacional .....	153
6.9. Evaluación de Estrategias .....	153

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Materiales de Referencia.....	156
2. Anexos .....	158

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla # 1. Diagnóstico de ventas .....	7
Tabla # 2. Población.....	79
Tabla # 3. Variables Dependiente: La Planificación Estratégica.....	81
Tabla # 4. Variables Independiente: Las ventas .....	82
Tabla #.5 Pregunta 1 dirigida al Cliente Externo.....	88
Tabla #.6 Pregunta 2 dirigida al Cliente Externo.....	89
Tabla #.7 Pregunta 3 dirigida al Cliente Externo.....	90
Tabla #.8 Pregunta 4 dirigida al Cliente Externo.....	91
Tabla #.9 Pregunta 5 dirigida al Cliente Externo.....	92
Tabla #.10 Pregunta 6 dirigida al Cliente Externo.....	93
Tabla #.11 Pregunta 7 dirigida al Cliente Interno.....	94
Tabla #.12 Pregunta 8 dirigida al Cliente Externo.....	95
Tabla #.13 Pregunta 9 dirigida al Cliente Externo .....	96
Tabla #.14 Formulación de Encuesta Clientes Externos.....	97
Tabla #.15 Formulación de Entrevista Cliente Internos .....	98
Tabla #.16 Frecuencias observadas.....	100
Tabla #.17 Chi Cuadrado .....	102
Tabla #.18 Chi Cuadrado Calculado .....	103
Tabla #.19 Análisis Interno .....	128
Tabla #.20 Análisis Externo.....	129
Tabla #.21 Análisis Matriz FODA .....	130
Tabla #.22 Priorización de Fortalezas.....	131
Tabla #.23 Priorización de Debilidades .....	132
Tabla #.24 Priorización de Oportunidades.....	133
Tabla #.25 Priorización de Amenazas.....	134
Tabla #.26 Matriz FODA (Priorizado).....	135
Tabla #.27 Matriz de Necesidades y Alternativas de Solución.....	136
Tabla #.28 Matriz de Estrategias de Cambio .....	137
Tabla #.29 Presupuesto Plan de Acción.....	153
Tabla #.30 Presupuesto Organizacional.....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráf.#.1 Árbol de problemas.....	8
Gráf.#.2. Categoría Fundamental: Variable Independiente .....	26
Gráf.. #.3. Categoría Fundamental: Variable Dependiente .....	27
Gráfico # 4 Pregunta 1 dirigida al Cliente Externo.....	88
Gráfico # 5 Pregunta 2 dirigida al Cliente Externo.....	89
Gráfico #.6 Pregunta 3 dirigida al Cliente Externo.....	90
Gráfico #.7 Pregunta 4 dirigida al Cliente Externo.....	91
Gráfico # 8 Pregunta 5 dirigida al Cliente Externo.....	92
Gráfico #.9 Pregunta 6 dirigida al Cliente Externo.....	93
Gráfico #.10 Pregunta 7 dirigida al Cliente Externo.....	94
Gráfico #.11 Pregunta 8 dirigida al Cliente Externo.....	95
Gráfico #.12 Pregunta 9 dirigida al Cliente Externo.....	96
Gráfico #.13 Logotipo de la empresa.....	107
Gráfico #.14 Procesos Metodológico de la Planificación Estratégica .....	119
Gráfico #.15 Organigrama Estructural del Departamento de Marketing.....	149
Gráfico #.16 Organigrama de Funciones del Dpto de Marketing.....	150

## RESÚMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene que ver con la determinación de; “La Planificación Estratégica y su incidencia en las Ventas de la Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”. La investigación consiste en un diagnóstico situacional y estratégico de la Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda., primeramente se elaboró un marco teórico relacionado con el tema de estrategias de mercado para elevar las ventas con el propósito de tener un marco de referencia teórico para el estudio, tanto de la investigación de campo, como para el análisis interno-externo de la empresa y obtener un panorama hacia la propuesta de excelencia, para lo cual se detalla un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas aplicadas a los clientes externos, clientes internos; El análisis de los resultados de las encuestas, permitió elaborar y determinar conclusiones y recomendaciones a la investigación de campo, criterios que permitieron tener una idea clara de la situación actual de la Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda., en relación al número de clientes activos e inactivos que se encuentran en la empresa, el direccionamiento estratégico permitió la determinación de la propuesta, que especifica las posibles soluciones al problema de incrementar las ventas en la empresa. El presente estudio concluye con la propuesta operativa, la misma que contiene actividades fundamentales a seguir en cada uno de los pasos, para lo cual ha sido necesario el diseño de un Plan Estratégico que permitió determinar el incremento de las ventas en la Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación Estratégica, Ventas, direccionamiento estratégico, estrategias de mercado.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa, una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas, además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr, hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización, solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados, el desarrollo empresarial se basa en el mejoramiento continuo y en el manejo de su difusión de ventas con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes fijos y/o potenciales.

A continuación se presenta el siguiente trabajo que trata sobre la planeación estratégica, dicha Planeación es de tipo fundamental para la organización ya que en ésta se planean y toman decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la empresa u organización, en este estudio de Planeación Estratégica es donde se va a prever el futuro de la empresa, así como el desarrollo de las actividades para el buen funcionamiento de la misma; durante el proceso de Planeación definiremos tres aspectos importantes los cuales son: Hacia dónde vamos como empresa ó cuales son nuestros objetivos a largo plazo, cuáles son nuestros entornos o lo que nos rodea en cuanto a lo microeconómico, el sistema competitivo (ver cómo está la competencia) y cuáles son las brechas o los caminos más fáciles para el cumplimiento de las metas que nos proponemos, como

lograremos nuestros objetivos y de qué forma se mejorará las ventas existentes en la compañía de alarmas de seguridad de la ciudad de Ambato.

El presente trabajo de investigación está estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1. El Problema, consta de; Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo 2. Marco Teórico contiene; antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo 3. Metodología, contiene; modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo 4. Análisis e Interpretación de Resultados contiene; análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo 6. Propuesta contiene; datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

Este trabajo se pone a consideración de autoridades, docentes, estudiantes que conforman la comunidad educativa de la Universidad Técnica de Ambato, y en forma especial del equipo de trabajo de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.



## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La débil planificación estratégica genera deficiencia en las ventas de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

##### **1.2.1. Contextualización**

El individuo sociable a lo largo de su evolución ha creado y diseñado estructuras organizadas, que le han permitido retroalimentarse con el entorno en un

intercambio continuo de información y experiencia, para prever el futuro y adelantarse a los acontecimientos que los podrían afectar desde los primeros tiempos, conocer el futuro ha causado terror y desconcertado a la humanidad, sin embargo la fabricación de probables escenarios a permitido predecir los caminos y alternativas a seguir en un mañana incierto y prepararse para asumir esta realidad con las mejores herramientas de subsistencias, de ahí nace la Planificación (pasos a seguir) para dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar al sujeto de la planificación, aunque posteriormente en su evolución se utilice como metodología para conseguir objetivos dentro de las organizaciones surgiendo con ello la planificación estratégica como herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas y con ello lograr la efectividad y el éxito.

Desde los primeros indicios de vida la planificación ha sido y seguirá siendo con el devenir del tiempo un instrumento fundamental en la vida del Ser Humano, razón por la que diferentes autores han realizado sus escritos explicando la importancia de la misma, y sobre todo enfocándola a través de la investigación como un lineamiento básico para el desarrollo de las empresas y del país en sí. La globalización económica mundial ha contribuido a que todos los países abran sus fronteras al comercio; este hecho ha determinado la configuración y formación de bloques económicos en diferentes continentes en el mundo. El proceso ha generado una serie de cambios en los procesos económicos de los países, principalmente en la apertura de fronteras.

En Ecuador existen varios sectores económicos, dentro de los cuales destaca el relacionado con la pequeña empresa, el cual es un sector cuya participación es el producto Interno bruto del país, ante los cambios que se vienen produciendo, en la comercialización de bienes y servicios a nivel mundial, el sector de la pequeña empresa debe asumir nuevos compromisos, estrategias acciones concretas que le permitan generar las condiciones sociales y económicas para asegurar su sobrevivencia, fortalecimiento y desarrollo de cara al proceso de globalización,

para lograr su inserción a los procesos globales de la economía mundial, el sector de la pequeña y mediana empresa debe revisar a profundidad sus métodos de trabajo, su lógica de producción de organización empresarial y otros aspectos relevantes, que le permita contar con la información básica y necesaria para generar un proceso de reingeniería total de su actuación como sector dentro del conjunto de la economía nacional, de eso cuenta el planteamiento del proceso de planeación estratégica, como una de las tareas fundamentales de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un tema urgente y prioritario para poder crear las condiciones necesarias que apunten a la consolidación del sector en la era de la mundialización de la economía, actualmente muchas de las empresas no han realizado una debida planificación de sus actividades, en forma especial por no desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas por sus directivos, paulatinamente han ido decreciendo hasta establecerse en el declive organizacional.

Toda empresa debe contar con una planificación estratégica para fijar el curso de la acción que va a seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización, un dirigente de una organización debe tomar decisiones adecuadas para orientar desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta entre otros aspectos: Los cambios del ambiente, las capacidades de la organización, los valores de los dirigentes con la finalidad de establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, y así ayudar a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

El gobierno del presidente Rafael Correa ha determinado según el Diario El Universo, el 08 de Marzo del 2010, que: “Las empresas y microempresas que brindan el servicio de seguridad electrónica a domicilio, fabricas e instituciones deben garantizar sus respectivas instalaciones y funcionamiento correcto del sistema, pero adicionalmente el gobierno ha puesto algunas restricciones para el funcionamiento de este tipo de empresas, como el de tener un capital alto como

garantía, por lo que, en ciertos casos los dueños simplemente cierran la empresa o microempresa por ese requisito, lo cual da pie al desempleo y por ende al no desarrollo”.

Un plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro, toda organización debe mirar hacia el futuro y desarrollar estrategias a largo plazo para enfrentar, el reto de un planificador estratégico, consiste en identificar los verdaderos desafíos que enfrentan los empresarios en el día a día, para esto hay que tomar en cuenta el camino más adecuado para conseguirlo, no es mediante el traslado homogéneo de una herramienta teórica a la realidad empresarial, sino mediante el diálogo continuo y la síntesis, por lo es necesario, por tanto, complementar todo proceso de planificación estratégica con el empeño por pensar estratégicamente.

En la Provincia de Tungurahua, existen gran cantidad de personas naturales que poseen empresas de gran cobertura que se dedican a comercializar sistemas de seguridad electrónica (alarmas) para oficinas, departamentos y casas; es así que según Diario El Heraldó en un boletín informativo en la columna de economía, estableció el 17 de Febrero del año en curso: “...Dentro de la Provincia de Tungurahua existen aproximadamente unas 200 microempresas que se dedican al negocio de la venta de seguridad electrónica, como es visible existe una considerable competencia en la provincia señalada...”.

Ambato a pesar de ser una ciudad eminentemente comercial y que contribuye en gran manera al desarrollo del País, está entre una de las ciudades donde coexiste un alto índice delincriminal especialmente de robos domiciliarios y por la creciente necesidad de los clientes de proteger sus bienes y lo más importante la familia; por lo que, VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, inició sus actividades a inicios el 02 de diciembre del año 2009 y se encuentra ubicada en la Cdla. Simón Bolívar, Barrio Letamendi, calle José García N.107, interacción Euserbio Borrero (frente al aserradero galarza), teniendo como su

principal objetivo el de penetrar en el mercado de seguridad, gracias a la amplia experiencia y trayectoria profesional que posee todo su personal, en relación a la seguridad electrónica; por tanto; en la ciudad de Ambato, las empresas aparte de VIGELECTROM CÍA. LTDA., que comercializan sistemas de seguridad electrónica, son las siguientes: Visegcom, Siprov, Sidepro, Wakenhut, Ecuatronic, Tecniaalarmas, PC Home Security, Ambaseg.

Sin embargo; las empresas anteriormente mencionadas, no tienen un posicionamiento efectivo en el mercado ambateño, debido a que existen muchos nichos de mercado, los cuales no han sido cubiertos por la competencia, y en el diagnóstico realizado a VIGELECTROM CÍA. LTDA., se ha encontrado que durante el año 2008 al 2011 las ventas han sido bajas en lo cual se demuestra en el siguiente cuadro:

#### **Diagnóstico de Ventas**

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>
2009	3600 USD
2010	8400 USD
2011	9200 USD
2012	9300 USD

Tabla #.1

Fuente: Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda.

Elaborado por: Orlando Chumo

Por esta necesidad detectada, se ha previsto diseñar un plan estratégico que permita determinar el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, gracias a esta planificación estratégica que se pretende implantar para incrementar las ventas, coadyuvar a la posición en la mente del consumidor final, en relación a la comercialización de equipos de seguridad electrónica, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio eficaz y eficiente.

## Árbol de Problemas

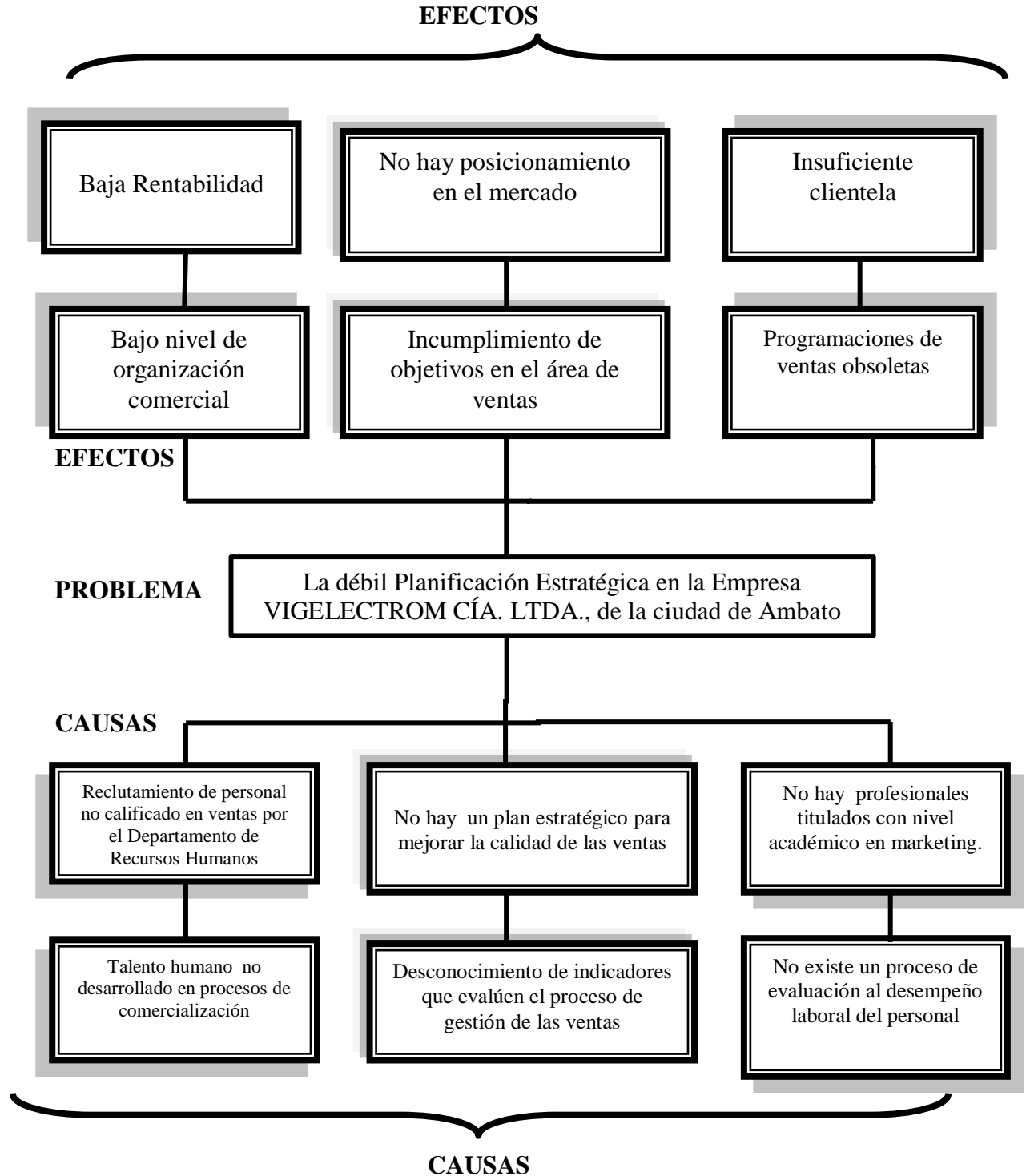


Gráfico N.1  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Orlando Chumo

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Una vez que se ha denunciado el problema de la presente investigación: La débil planificación estratégica en la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, se ha podido analizar que la principal causa que genera el problema mencionado, se debe al reclutamiento de personal no calificado en ventas por el Departamento de Recursos Humanos lo que ha impedido que la empresa direcciona adecuadamente su organización comercial, esto conlleva a la baja rentabilidad de las ventas.

No hay un plan estratégico para mejorar la calidad de las ventas, es otra de las causas que generan dicho problema, por lo que se ha podido evidenciar que los clientes internos tienen desconocimiento de indicadores que evalúen el proceso de gestión de las ventas, esto ha generado el incumplimiento de objetivos en el área de ventas y el no posicionamiento del mercado siendo un factor muy negativo para la empresa.

Otra de las causas que genera el problema de investigación, se debe a que no existen profesionales titulados con nivel académico en marketing y aun más, no hay un proceso de evaluación al desempeño laboral del personal, esto ha llevado al desarrollo de programaciones de ventas obsoletas, teniendo como resultado Insuficiente clientela en la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **1.2.3 Prognosis**

En el caso de no desarrollarse una planificación estratégica para la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, se dará lugar a un exceso de situaciones imprevistas, así como a la inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión administrativa de su representante legal. Además, se dará lugar a la falta de una guía de acción clara y

precisa que viabilice la visión empresarial a corto plazo, y por ende se daría lugar a desperdicios que repercutan en pérdidas económicas múltiples debido a la falta de criterios para decidir nuevas inversiones y gastos a realizar.

#### **1.2.4. Unidades de Observación**

Las unidades de observación del presente trabajo investigativo serán las siguientes:

- Clientes Internos: Administrador-Gerente, Secretaria-Contadora, Técnicos de Instalación y Vendedores
- Clientes Externos de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato

#### **1.2.5. Formulación del Problema**

¿La débil planificación estratégica incide en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6. Preguntas Directrices**

- ¿Es necesario utilizar una planificación estratégica en la comercialización de equipos de seguridad en la empresa para proteger a personas o propiedades?
- ¿Necesita la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato de una Planificación Estratégica?
- ¿Qué acciones se pueden determinar para incrementar las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato?



### **1.2.7. Delimitación del Problema**

La delimitación del problema, es la siguiente:

- Campo: Gestión Administrativa
- Área: Planificación Estratégica
- Aspecto: Ventas
- Delimitación Espacial: La investigación se realizó en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.
- Delimitación Temporal: El presente trabajo, se desarrolló durante el período del mes de julio 2010 a julio del 2011.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Será de gran interés para el Gerente y personal de VIGELECTROM CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato, especialmente para sus clientes porque la planificación estratégica constituye un conjunto de acciones que deben ser ejecutadas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances organizacionales; por lo que, los clientes podrán tener una mayor confianza al momento de solicitar el servicio de seguridad electrónica a domicilio.

La investigación posee una notable importancia tanto en el aspecto teórico como práctico, porque los efectos que ésta producirá, permitirán una notable mejoría en las ventas de VIGELECTROM CÍA. LTDA con respecto a prever debilidades y amenazas que pueden afectar su imagen corporativa, así como el aprovechar las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse a través de la aplicación de estrategias prácticas que viabilicen el desarrollo empresarial.

La investigación será novedosa porque en VIGELECTROM CÍA. LTDA, no se ha implementado una Planificación Estratégica que permita incrementar las ventas de la empresa, aprovechando diferentes medios de comunicación para llevar a la práctica estrategias que permitan el desarrollo comercial de sus equipos de seguridad.

Será de gran utilidad la presente investigación para los clientes internos y en forma especial para su gerente porque podrá organizar a la empresa de una mejor manera y a su vez se podrá establecer funciones que estarán encaminadas a la aplicación de estrategias para la consecución de objetivos y metas, pero también dicha planificación, será de utilidad para los usuarios de VIGELECTROM CÍA. LTDA., porque podrán acceder a un servicio más eficiente y eficaz que tratará de satisfacer sus necesidades de adquisición comercial. La empresa tendrá un impacto positivo porque el gerente conjuntamente con el personal podrán compartir el direccionamiento organizacional de la misma a través de una comunicación más directa que posea una retroalimentación significativa para que todos en equipo puedan cumplir de una mejor forma sus actividades laborales, las cuales se verán reflejadas en su rendimiento laboral cotidiano.

El presente proyecto será factible porque existen los recursos económicos, materiales y sobre todo humanos, que son ineludibles para desarrollar la investigación, y porque el investigador posee experiencia en el campo de comercialización de equipos de seguridad para proteger a personas y propiedades, lo que conlleva a obtener con mayor facilidad información fidedigna del ambiente organizacional, para poder dar una posible solución al problema detectado en la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Determinar los aspectos que impiden el aumento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un Análisis de las Ventas durante el periodo del mes de julio 2010 a julio del 2011.
- Diagnosticar la situación actual de las ventas efectuadas por la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.
- Diseñar un Plan Estratégico que permita determinar el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato no se encuentra una memoria de tesis referida a la actual que se sitúa a vuestra consideración: “La Planificación Estratégica y su incidencia en el incremento de las ventas de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”, pero se han encontrado tesis con otros propósitos organizacionales que tienen cierta similitud al tema del presente proyecto de investigación, los cuales se dan a conocer a continuación:

1. Planeación estratégica de Mercado para el incremento de las ventas del Almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda., para el periodo 2009. Autor: Mauricio Renan Frias Zurita, Director: Ing. MBA Fernando Silva.

Conclusiones:

- El almacén de electrodomésticos llega a reducir su nivel de ventas por falta de una estrategia promoción y publicidad adecuada en sus productos.
- El almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda. Se ve gravemente afectada por el alto índice de competencias existente en la ciudad de Ambato el cual sigue creciendo cada día en este mercado por lo que se debe competir con promociones y una publicidad adecuada a este producto.
- No existe una debida estrategia de publicidad, para promocionar información acerca de las distintas líneas de electrodomésticos existentes dentro del almacén y de esta manera poder dar mejor servicios a los clientes tanto de la cooperativa como los consumidores externos.

2. ROMERO Cesar; CEVALLOS Javier; RAMIREZ Mauricio. “Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de La Compañía Scradly S.A, 2010. Escuela Superior Politécnica del Litoral Facultad de Economía y Negocios.

### Conclusiones

- La compañía ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, sin embargo las órdenes de producción han existido gracias a la experiencia que ha adquirido la misma. Esperamos que con las estrategias a aplicar en este proyecto se puedan lograr o superar las metas de ingresos establecidas.
- La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos.
- Con el análisis de los datos históricos se pudo realizar una proyección de ingresos y gastos, los cuales nos facilitó la realización del proyecto.
- Con las estrategias propuestas se alcanza un nivel de ingresos aceptable y realista para los accionistas, los cuales propusieron las metas a alcanzar.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Son muchos los factores que afectan una planificación estratégica de una empresa, para ello, es necesario saber sobre qué se fundamenta la misma, solo de esa forma se puede lograr entender su significado.

Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad, la planeación es una maravillosa herramienta administrativa, que hace uso especial de dos de las funciones de la mente: la imaginación y la creación; pero antes de analizar cómo la planeación estratégica hace uso de esas dos maravillosas facultades mentales, vale la pena hacernos el siguiente interrogante: ¿Cuál es la razón de ser de la planeación estratégica? ¿De qué manera se puede lograr lo que se quiere?

Es allí donde la imaginación y la creación se han compenetrado para crear escenas mentales que brindan una idea para lograr la meta que cada cual pretende, este es el por qué surge la planificación estratégica, entendida esta como un elemento que se necesita para asegurarse de obtener lo que se desea, la planeación existe para hacer realidad eso que se quiere para sí mismo y para los demás en un futuro.

Por consiguiente, si el ser humano no hubiese planeado como cazar, como defenderse, lo más probable es que no existiríamos en este momento, lo que permite deducir que con el desarrollo del cerebro humano, la planeación estratégica surge como una manera de idear la forma para postergar la especie. Entonces, ¿es o no la planeación una función innata en la mente humana?, lo primero que se debe anotar es que se planea constantemente, de ahí que se pueda afirmar que exista la planeación consciente e inconsciente, un claro ejemplo de esta última es definir cómo voy a asistir a tiempo a una cita que tengo mañana, ó la manera en que me visto según el clima; para ejecutar estas simples acciones se necesita una planeación estratégica, que según su intencionalidad se considera

como consciente o inconsciente y que se hace más inconsciente a medida que dicho proceso se internaliza más en nuestra mente.

Para profundizar un poco en la planeación, se hace necesario aproximarse a la filosofía, en particular a la praxeología, epistemología y axiología, al igual que de la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y la identidad, es decir de la ontología; para esta investigación es necesario utilizar el paradigma crítico propositivo, porque estará sujeto a cambios constantes; al relacionar el tema de investigación al problema de estudio analizado a nivel de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa, en base a lo detectado es necesario el diseño de un plan de marketing para que el incremento de las ventas sean eficaces, efectivas, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de los grupos y su método para lograrlos, para que el esfuerzo del grupo sea eficiente, las personas deben saber lo que se espera de ellas.

Esta es la función de la planeación estratégica, es la más básica de todas las funciones administrativas, la planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos desempeños de acción futuros. Así la planeación estratégica provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La razón social de la empresa en estudio es “VIGILANCIA Y MONITOREO VIGELECTROM CÍA. LTDA., la cual inició sus actividades el 02 de diciembre del año 2009 con el número de RUC 1891734693001, siendo su actividad económica principal: Actividades de vigilancia y protección para proteger a personas y a propiedades, su representante legal el señor Tubón Lara Wimer Germánico. La empresa se encuentra situada en la Provincia de Tungurahua,

Cantón Ambato, parroquia huachi loreto, ciudadela simón bolívar, barrio Letamendi, calle José García N.107, interacción Euserbio Borrero (frente al aserradero Galarza).

La empresa, actualmente está conformada por 6 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- 1 Gerente
- 1 Secretaria-Contadora
- 2 Técnicos de Instalación
- 2 Vendedores

Es así que; VIGELECTROM CÍA. LTDA., se crea con el proposito de brindar un servicio de calidad en el que el cliente se sienta seguro del bien que esta adquiriendo debido a la gran demanda que existe en el mercado y ante el alto crecimiento delictuencial.

### **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS PARA LAS COMPAÑÍAS DE SEGURIDAD**

El Artículo # 3 de la Codificación de la ley de registro unico de contribuyentes establece la descripción de la ley en forma obligatoria:

Art. # 3, De la inscripción obligatoria: “Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y o extranjeras que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el registro unico de contribuyentes.



# **LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

## **CAPITULO I**

### **DE LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

Art. 1.- Objeto de la Ley.- Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

Art. 2.- Modalidades.- Los servicios de vigilancia y seguridad podrán prestarse en las siguientes modalidades:

1. Vigilancia fija.- Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinados.
2. Vigilancia móvil.- Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos.
3. Investigación privada.- Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y, bienes con estricta sujeción a lo previsto en la constitución política de la república y la ley.

## **CAPITULO II**

### **DE LAS COMPAÑÍAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

Art. 3.- No podrán ser socios de las compañías vigilancia y seguridad privada, ni formar parte de sus órganos de gobierno y administración, las personas incursas en las siguientes prohibiciones:

- a) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria ejecutoriada;
- b) Los miembros de la fuerza pública y de la comisión de tránsito de la provincia del Guayas, en servicio activo, sus cónyuges y parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad;
- c) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías;
- d) Quienes hayan sido socios de compañías de vigilancia y seguridad privada, cuyo permiso de funcionamiento haya sido cancelado en forma definitiva; y,
- e) Los ex-miembros de la Fuerza Pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art. 4.- Requisitos para el personal.- El personal que preste sus servicios en esta clase de compañías, como guardias e investigadores privados, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al reglamento de la presente ley;
- b) Tener ciudadanía ecuatoriana;
- c) Haber completado la educación básica;
- d) Acreditar la cédula militar; y,

- e) Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

El personal de las compañías de seguridad y vigilancia privada será denominado como guardias o investigadores privados, según la clase de actividad que realicen; y, su calidad será acreditada con la respectiva credencial de identificación, que será otorgada por la compañía contratante.

Art. 5.-Impedimentos para la contratación de personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán contratar personal que se encuentre incurso en las siguientes prohibiciones:

- a) Los incapaces absolutos y relativos, determinados en el código civil, para las funciones de guardias e investigadores privados;
- b) Los guardias, investigadores privados y personal administrativo que hayan sido separados, de una o más compañías de vigilancia y seguridad privada, por la comisión de delitos debidamente comprobados de conformidad con la ley;
- c) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria penal, debidamente ejecutoriada;
- d) Los miembros de la fuerza pública y de la comisión de tránsito de la Provincia del Guayas, en servicio activo;
- e) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de defensa nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías; y,
- f) Los ex-miembros de la fuerza pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art. 6.-Los representantes legales y administradores de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán los responsables del proceso de calificación y selección del personal que labore bajo sus órdenes y dependencia, estando obligados a capacitarlo mediante cursos y seminarios dictados por profesionales

especializados. En el caso de que estas compañías creen establecimientos de formación para tal efecto, deberán contar con la asesoría y supervisión periódica de la Policía Nacional.

Art. 7.-Constitución.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la ley de compañías y la presente ley.

Art. 8.- Objeto Social.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma. En consecuencia, a más de las actividades señaladas en su objeto social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo.

Art. 9.- Razón Social.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán registrar como razón social o denominación, aquellas propias de las instituciones del estado y las referidas a la fuerza pública.

Art. 10.- Registro Mercantil.- Las escrituras de constitución de las compañías de vigilancia y seguridad privada se inscribirán en un libro especial que, para dicho efecto, abrirá el registro mercantil.

Art. 11.-Registro de funcionamiento.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el registro mercantil, se deberán inscribir en los registros especiales que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Comandancia General de Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías.

Art. 12.-Permiso de operación.- Registrada la compañía en la forma establecida en los artículos anteriores, le corresponde al Ministerio de Gobierno, otorgar el correspondiente permiso de operación. El permiso de operación será concedido en un término no mayor a quince días, contado a partir de la fecha de presentación de los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía debidamente registrada e inscrita en la forma prevista en esta ley;
- b) Nombramiento del representante legal de la compañía, debidamente inscrito en el registro mercantil; y,
- c) Reglamento interno de la Compañía, aprobado por, la dirección General del trabajo.

Art. 13.-Sujeción al código del trabajo.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del código del trabajo.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

PRIMERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada, emplearán uniformes, logotipos y distintivos que las identifiquen, diferentes a los de uso privativo de la Fuerza Pública.

SEGUNDA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán utilizar los grados jerárquicos de la Fuerza Pública, para denominar al personal que labora en las mismas.

TERCERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada prestarán colaboración inmediata a la Policía Nacional en apoyo a la seguridad ciudadana.

CUARTA.- El Ministerio de Gobierno y Policía podrá descentralizar y delegar las facultades que le han sido conferidas en la presente Ley.

QUINTA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada contratarán obligatoriamente una póliza de seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros, que puedan resultar perjudicados por la prestación de sus servicios; y pólizas de seguro de vida y de accidentes para el personal que preste sus servicios en estas compañías, desde el inicio de su relación laboral.

El Presidente Constitucional de la República en la expedición del Reglamento correspondiente, fijará los montos de las pólizas de los seguros contemplados en esta Disposición General.

SEXTA.- En todo lo que no estuviere previsto en la presente Ley se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes en todo lo que fueren aplicables.

SÉPTIMA.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada desempeñará sus funciones dentro del área correspondiente a cada empresa, industria, edificio, conjunto habitacional, local comercial o establecimiento, con los que se haya suscrito el correspondiente contrato de prestación de servicios, con excepción de aquellos contratos que involucren la custodia de personas, bienes y valores fuera de tales áreas.

OCTAVA.- Las empresas que no estén constituidas legalmente y que, en forma clandestina, presten servicios de vigilancia y seguridad privada serán clausuradas en forma definitiva, sus propietarios y/o administradores serán sancionados de conformidad con la ley; y, sus armas y equipos serán confiscados.

NOVENA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada garantizarán la estabilidad laboral del personal que actualmente trabaja en ellas, pero estarán obligadas a adecuar su nómina a las disposiciones de esta Ley.

VIGELECTROM CÍA. LTDA., tiene como obligaciones tributarias: el pago de sus tributos al Estado, para de esta manera evitar ser objeto de la sanción

pertinente; lo que no solo le perjudica a la compañía, también a sus socios y por ende al país.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **Formulación del Problema**

¿La Planificación Estratégica incide en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato?

X= La Planificación Estratégica

Y= Ventas.

## CATEGORIZACIÓN

**X = La Planificación Estratégica**

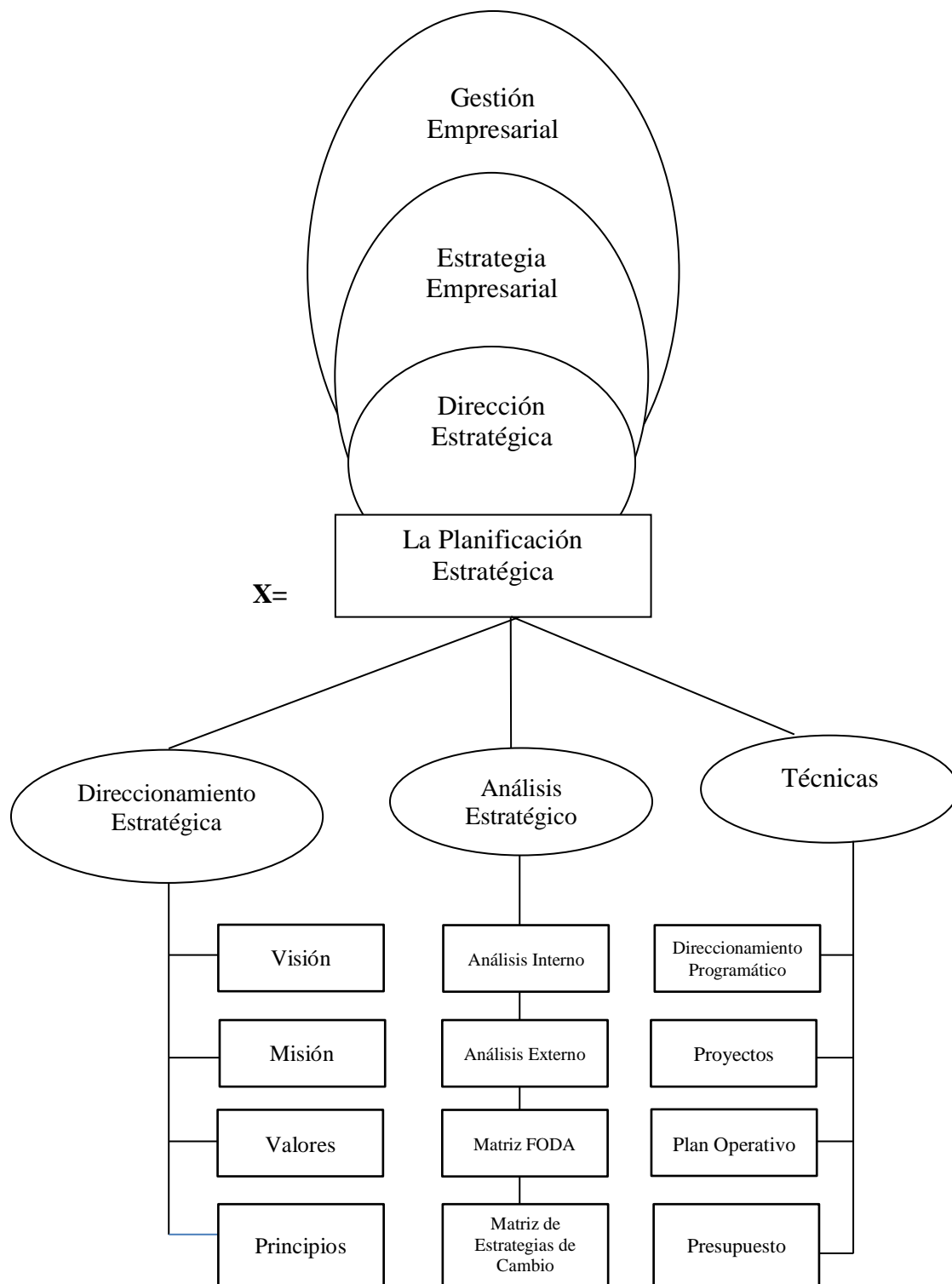


Gráfico # 2

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Orlando Chumo



**Y = Ventas**

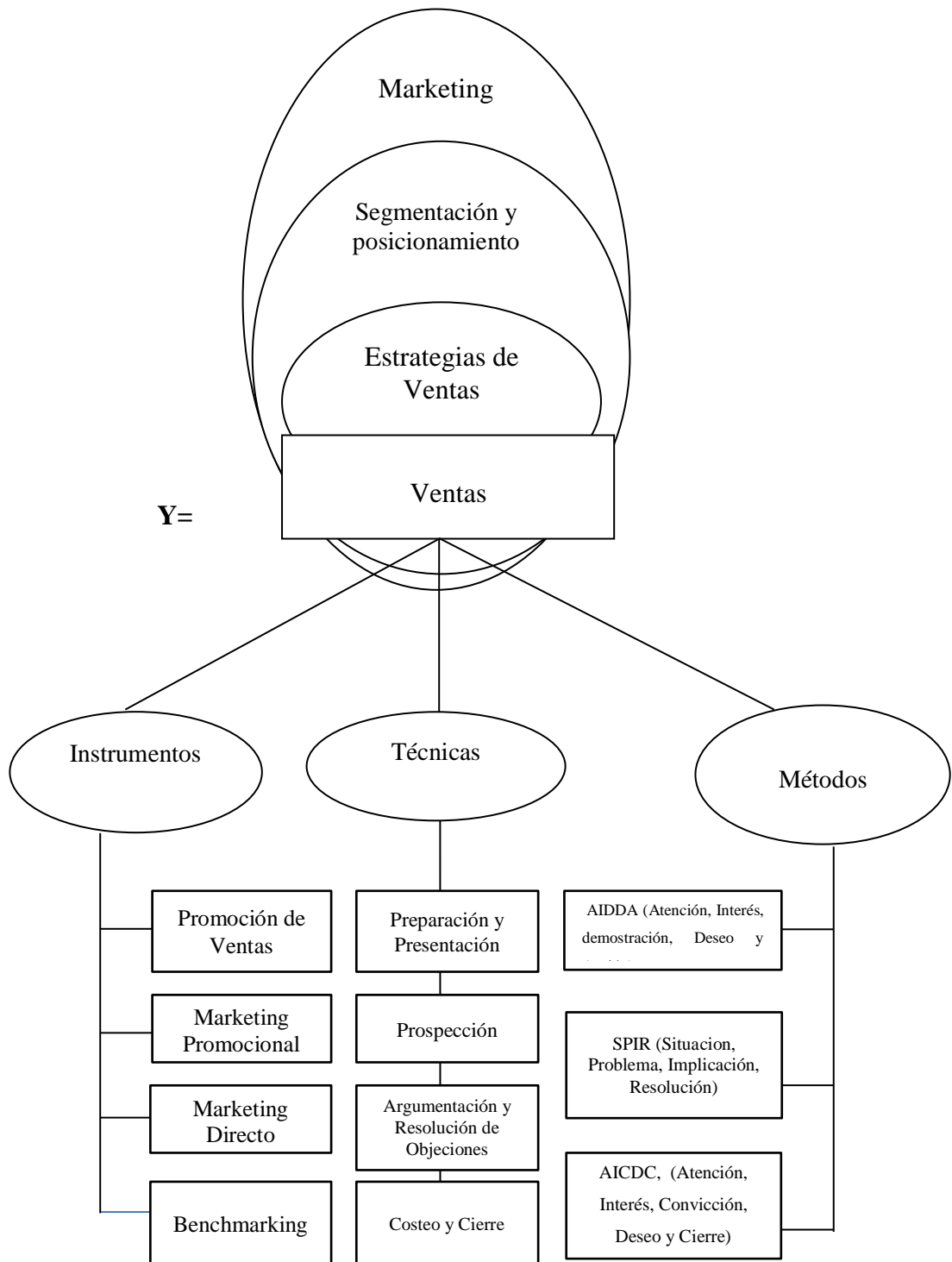


Gráfico # 3

Investigación: Propia

Realizado por: Orlando Chumo

## A. GESTIÓN EMPRESARIAL

### Conceptualización

Según, ABASCAL ROJAS Francisco (2007.Pág.245). “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”.

Se considera que es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente, por lo que se dice que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la **planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos** que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados, y la segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta,** haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus

Actividades, son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica y entre otras.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados, se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Existen diversos autores que definen la gestión empresarial o administración de empresas, sin embargo, el criterio con el cual definen a esta ciencia social difiere de acuerdo a la forma en la que conciben a la misma, algunos la clasifican como arte, como técnica o como ciencia consolidada

- Según CHIAVENATO Idalberto o, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- Para ROBBINS Y COULTER, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".
- HITT, BLACK y PORTER, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

**La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación** por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa y el control que es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión, el mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo, en el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, por lo que se recomienda entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumente los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

### **Importancia**

En muchas ocasiones hemos hablado de la importancia de la gestión empresarial, de la necesidad de que los empresarios asuman la labor de control y gestión como una actividad necesaria para garantizar la pervivencia del negocio, pero, hasta ahora, no hemos hablado de cómo o de qué herramientas se pueden utilizar para ello, el primer paso para llevar a cabo una gestión eficiente del negocio es trazar los objetivos, la planificación y los sistemas de control.

Según, BOULLON Roberto. (2007.Pág.148). “La principal información de entrada para llevar a cabo un buen control empresarial son los datos de la actividad de ejercicios anteriores, esta información debe estar perfectamente actualizada para que realmente sea efectiva, a partir de ahí se puede construir una serie de procedimientos que van a ayudar a ese control”

Se considera que en este post y el siguiente se pretende hablar de una serie de herramientas muy básicas para ayudar a esa labor de gestión, según lo analizado en el estudio realizado, la primera de las herramientas es el balance de situación, al inicio de cada ejercicio, la dirección de las empresas debe confeccionar un balance en función de las previsiones de la actividad, esas proyecciones deberán de ser comprobadas regularmente para controlar las desviaciones, que nos indicarán la necesidad o conveniencia de adoptar medidas que vayan corrigiendo

dichas desviaciones, además del balance, se debe confeccionar una cuenta de resultados previsional, también al inicio de cada ejercicio, una de las pautas más útiles para la gestión es **la elaboración de presupuestos**, los presupuestos facilitan la asignación de recursos y responsabilidades y simplifica el control del cumplimiento de la planificación, la dirección de la empresa ha de trazar un plan de acción y su consiguiente asignación presupuestaria, el seguimiento y control de esos presupuestos pondrá de manifiesto si las actividades que se desarrollan se ajustan a los planes previstos y, si se producen desviaciones, es mucho más sencillo detectar de dónde provienen y el impacto que pueden tener para la organización.

Es muy útil utilizar herramientas que nos aporten estudios estadísticos que comparen la contabilidad real, conforme se va realizando la actividad, y la estimada, esto puede hacer más intuitiva la interpretación de los datos; por último, también puede ser muy útil la elaboración de informes coyunturales y el análisis de tendencias, la actividad de toda empresa no puede analizarse, únicamente, como un ente aislado; algunas de las causas que provocan las desviaciones no son estructurales de la propia empresa sino que pueden proceder de la coyuntura externa, el sector en el que se encuadra la actividad, los problemas económicos del país, y entre otros, por eso es importante analizar los datos de todo lo que envuelve a la propia empresa, así como estudiar cuál puede ser la tendencia a observar en el corto-medio plazo respecto de estos datos.

La mala gestión o, en muchos casos, la falta de gestión está detrás de una gran mayoría de los fracasos empresariales, todo el mundo se centra en vender mucho, en captar clientes y en alcanzar una cifra de facturación cada vez mayor, sin embargo muy pocas veces trabajamos sobre el margen comercial, a veces vender mucho es negativo porque un aumento significativo del volumen de ventas con un margen pequeño puede disparar los gastos de distribución o podemos necesitar más plantilla, y entre otros. Y llegar al punto de que cuanto más vendemos más perdemos.

No es necesario ser un especialista en el tema, no es necesario tener estudios de economía o administración para ser empresario, pero desde luego es nuestra responsabilidad que, si no tenemos la capacidad o el tiempo necesario para ello, encarguemos la gestión de nuestra empresa a alguien que pueda o lo sepa hacer, esta es una de las mayores asignaturas pendientes, si no la más, de las pymes y los pequeños empresarios por superar sus negocios.

## **B. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### **Concepto**

Para tener una base de donde partir debemos saber el origen y significado de la palabra **“estrategia”**, así descubrimos que proviene del latín **“strategia”**, conformándose de los términos griegos; **“Stratos”** (ejército) y **“Agein”** (guía-conducción), siendo el término aplicado desde antigüedad a las artes de la guerra, en la cual los líderes militares reciben el nombre de **“Estrategas”**.

Aplicado a los sistemas organizacionales o empresas, considerándolas como un ejército que por supuesto debe contar con un liderazgo, se podría definir a sus directivos como los estrategas o artífices de las decisiones y acciones que se deben implementar para alcanzar las metas u objetivos para lo cual han sido creadas, las estrategias definidas dentro del plano espacio tiempo se las podría evaluar como: **“planes enfocados hacia el futuro, con patrones del pasado”**, siendo uno de los conceptos que estima el hecho en el cual los **líderes empresariales** deben proyectarse al futuro deseado, para desde ese lugar tomar todas las decisiones, que serán el origen de las acciones a tomar en el presente, respetando las experiencias pasadas, para alcanzar los objetivos de ese futuro deseado; considerar a **la estrategia como un plan** destinado a dirigir o guiar todas las acciones hacia un fin específico o meta, debiendo incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicaran oportunamente, teniendo en cuenta cambios inesperados, sería un enfoque también correcto del **concepto de estrategia**

Según, CHIESA Cosimo (2007.Pág.76). Define que; "la **estrategia empresarial** explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

Se considera que la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende del trabajo que realicen los administradores, si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos, y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según, DRUCKER Peter, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".

El concepto de estrategia es antiguo, la palabra proviene del griego "estrategia", que arte o ciencia de ser general, los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades, cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos, de igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar; así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Según, ACOSTA VERA José Maria (2007.Pág.138). "La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva

ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión empresarial”.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión", en esta definición el vocablo programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo", conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito por lo que esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores sean reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Se considera que la estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos, pretende actuar con Eficacia y no solamente con eficiencia, mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa, durante las décadas de los años sesenta, setenta y finales de los ochenta las teorías sobre la estrategia empresarial experimentaron un rápido y profundo desarrollo.

La estrategia empresarial unida al proceso de planificación estratégica son clave para el correcto desarrollo de la empresa en el medio y largo plazo, la diferencia



entre ambos conceptos es que la definición de la estrategia empresarial (integrada en el concepto de dirección estratégica) se encarga de la definición de la estrategia mientras que el proceso de planificación estratégica es el proceso que se encarga de la asignación de tácticas y recursos para el desarrollo de la estrategia definida.

### **Tipos de Estrategias**

Según, PORTER Michael vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado, es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector, para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias genéricas: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque, la primera intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costes bajos que protejan la posición de la empresa, la segunda intenta ofrecer productos diferenciados y la tercera intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho. Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos, en la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias se ha encontrado el esquema de TREACY Y WIERSEMA, estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan.

Unas empresas se centran en buscar la excelencia operacional, ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo, el énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio, otras empresas optan por el liderazgo en producto, ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas, para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca, la diferencia con el modelo de PORTER se encuentra con la tercera disciplina, la proximidad con el cliente, las empresas que

optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas, el diseño de procesos permite personalizar los productos y servicios, en el aseguramiento de la calidad y en una cultura de servicio notable.

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas:

### **1) Estrategias Generales**

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de estrategias generales:

- Diversificar los productos.
- Diversificar los mercados.
- Competir en base a los costos.
- Competir en base a la diferenciación.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico.
- Fusionarse con otra empresa.

Entre las estrategias generales, se encuentran también las estrategias competitivas y estrategias genéricas de Michael Porter

#### **a) Estrategias Genéricas**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa, estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

### **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos, se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, y entre otros; a través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca, las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

### **Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta, puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, y entre otras; a través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios, la desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

### **Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores, la estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado, la desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

### **b) Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas o generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, son estrategias que guían y deciden el rumbo de

ésta, entre las principales estrategias competitivas o generales que puede utilizar una empresa son:

### **Integración hacia delante**

Esta estrategia consiste en adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. Ejemplos de uso: cuando adquirimos uno de nuestros distribuidores, cuando abrimos nuestros propios puntos de ventas. Ejemplos de cuándo usar: cuando los distribuidores son incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa, cuando la cantidad de distribuidores es tan poca, que el adquirirlos podría significar una ventaja competitiva ante los demás competidores; cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para distribuir sus propios productos al consumidor final, cuando los distribuidores o detallistas presentan elevados márgenes de utilidad, y entrar en dicho negocio podría significar una buena oportunidad de negocio.

### **Integración hacia atrás**

Esta estrategia consiste en adquirir la posesión o un mayor control de los proveedores. Ejemplos de uso: cuando creamos una segunda empresa que se encargue de producir los insumos que necesita la primera, cuando logramos que un proveedor nos venda su mercadería a consignación. Ejemplos de cuándo usar: cuando los proveedores no son confiables, cuando son demasiado caros, cuando no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para suministrar sus propios insumos, cuando los proveedores presentan elevados márgenes de ganancias, y entrar en dicho negocio podría ser una buena oportunidad de negocio.

### **Integración horizontal**

Esta estrategia consiste en adquirir la posesión o un mayor control de los competidores. Ejemplos de uso: cuando nos fusionamos con una empresa

competidora, la adquirimos o la absorbemos. Ejemplos de cuándo usar: cuando la fusión, adquisición o absorción de una empresa competidora podría significar un aumento de las economías de escala, cuando la unión de recursos o competencias podría significar una ventaja competitiva ante otros competidores.

### **Penetración en el mercado**

Esta estrategia consiste en buscar una mayor participación en el mercado, a través de un esfuerzo por aumentar la clientela o las ventas. Ejemplos de uso: cuando hacemos uso de estrategias específicas tales como aumentar el número de vendedores, aumentar el número y en puntos de ventas, elevar el gasto en publicidad, agregar nuevas promociones de ventas, y entre otras. Ejemplos de cuándo usar: cuando las condiciones del mercado son favorables, cuando los mercados no están saturados de competidores o de los productos que fabricamos o comercializamos.

### **Desarrollo de mercado**

Esta estrategia consiste en ingresar en nuevos mercados con los productos actuales, es decir, consiste en ampliar la cobertura geográfica. Ejemplos de uso: cuando abrimos una sucursal en otra localidad, cuando exportamos nuestros productos. Ejemplos de cuándo usar: cuando existen nuevos mercados que son atractivos o que no están saturados, cuando la empresa cuenta con los recursos y la experiencia necesaria como para poder incursionar en nuevos mercados.

### **Desarrollo del Producto**

Esta estrategia consiste en modificar o mejorar los productos actuales, o diseñar otros totalmente nuevos. Ejemplos de uso: cuando le incluimos nuevas características o atributos a nuestros productos. Ejemplos de cuándo usar: cuando se cuenta con un producto exitoso, pero que se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; cuando es necesario adaptar nuestros productos a los avances tecnológicos.

### **Diversificación concéntrica**

Consiste en agregar nuevos productos que estén relacionados con los productos actuales. Ejemplos de uso: cuando contamos con un negocio que produce pantalones de jeans, y decidimos fabricar carteras de jeans. Ejemplos de cuándo usar: cuando añadir nuevos productos, pero relacionados, podría aumentar la venta de los productos presentes; cuando los productos actuales se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto

### **Diversificación conglomerada**

Consiste en agregar nuevos productos que no estén relacionados con los productos actuales. Ejemplos de uso: cuando contamos con un negocio de prendas de vestir, y decidimos abrir un negocio de alimentos. Ejemplos de cuándo usar: cuando competimos en una industria que crece lentamente o nada, cuando se presenta la oportunidad de entrar en nuevo negocio que no esté relacionado al que tenemos.

### **Diversificación horizontal**

Consiste en agregar nuevos productos que no estén relacionados con los productos actuales, pero que estén destinados a los clientes actuales. Ejemplos de uso: cuando nuestro negocio consiste en la venta de pantalones jeans, y decidimos incursionar en la venta de zapatos. Ejemplos de cuándo usar: cuando se cuenta

con canales de distribución que se podrían aprovechar para comercializar nuevos productos no relacionados, pero destinados a los clientes presentes.

Según, MAKENS James C. & BOWEN John (2007.Pág.89). “Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. Ejemplos de

objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, y entre otros”.

Se considera que el diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing, para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, se debe analizar el público objetivo para que, en base a dicho análisis, se pueda diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres; pero al diseñar estrategias de marketing, también se debe tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias para recibir buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación), el conjunto de elementos conocidos como las 4 P's o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia).

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la Mezcla de Marketing:

### **Estrategias para el producto**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores, algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.



- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

### **Estrategias para el precio**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores, algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

### **Estrategias para la plaza o distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta, algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos, o aumentar nuestros puntos de ventas.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

### **Estrategias para la promoción o comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición, algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.

- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación.
- Crear actividades o eventos.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crea afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo, y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

Tratamos de conseguir una rentabilidad superior, y esta rentabilidad superior depende fundamentalmente de dos factores:

1. El sector en el que se encuentra la empresa en estudio, por ejemplo las empresas con las mismas características durante años fueron sistemáticamente más rentables que la empresa de VIGELECTROM.
2. La ventaja competitiva de nuestra empresa sobre las demás del Sector, sin embargo ciertas empresas han sido mucho más rentables que el resto de sus competidores durante años.

## **C. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **Concepto**

Según, AL RAIS Y TROUT Jack (2008.Pág.56). “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

Se considera que la dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado, además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos procesos, culturas, y entre otros, que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa, además es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin reticencias, resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos avatares en los que la empresa se ve inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles.

Otro aspecto fundamental es su plasmación en planes operativos que indiquen con claridad las acciones derivadas y permitan realizar su seguimiento y análisis de las desviaciones, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo.

## **Fases de la dirección estratégica**

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo, este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Según, AGUIRRE SADABA Alfredo (2007. Pág. 124). “Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia, la dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a) Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

b) Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

c) Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización”.

Se considera que la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griegostratego que significa “general” en el sentido de mando militar, también fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SunTzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer, esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección.

Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, y entre otros.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Personalmente me gusta comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos, los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida; por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización, las personas encargadas de realizar las tareas de conducción empresarial en pequeñas empresas, son los empresarios o dueños de los mismos, que necesitan formular estrategias para hacer frente a un mercado saturado de productos, y a través de la ejecución de esas estrategias, poder llegar a ser más competitivos y contar con una perspectiva de crecimiento continuo.

Una forma de llevar a estas organizaciones hasta estos logros (competitividad y crecimiento), es el de diseñar una dirección estratégica para las mismas, porque hoy en día, para llegar a dichos logros se deben realizar constantemente estrategias, sean estos planeados o emergentes (no planeados), el presente trabajo de investigación servirá de sustento para llevar a cabo la dirección en las pequeñas empresas dedicadas a la metalmeccánica, como para Industrias “CAMMEL”; es decir, que la importancia de la dirección estratégica radica en que la misma, permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan el logro de sus objetivos.

El objetivo, consiste en que los empresarios o dueños de este tipo de organizaciones (pequeñas empresas) puedan contar con criterios para la conducción de las mismas, por medio de la aplicación de la dirección estratégica.

## **D. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Historia**

La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro, sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

Según, BOULLON Roberto. (2007.Pág.148). "Surge en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento:

1. Desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la segunda guerra mundial.- Muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.
2. La segunda corriente se originó en la escuela de negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global. Hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística, etc. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y



se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias”.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado, sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios, asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos, veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

### **1. Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

## **2. Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”, por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, y entre otros, tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

## **3. Análisis externo de la empresa**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenaza, para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa, se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

## **4. Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades, para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, y entre otros.

## **5. Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo, una vez realizado los análisis

externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

## **6. Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos, el proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

## **7. Diseño de planes estratégicos**

Finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas, en el plan estratégico se debe señalar:

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

Las organizaciones sociales, ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, grupos de autoconstrucción de viviendas u otras, tienen que cumplir los objetivos que les dieron origen y que justificaron su creación y existencia, han nacido para satisfacer alguna necesidad de sus integrantes, por ejemplo, la necesidad de generar alguna alternativa o fuente de trabajo, mejorar las condiciones de vida en el barrio o en la comunidad o proveer algún tipo de servicios a sus asociados.

Por cierto, dichos objetivos no se formularon de una vez y para siempre sino que, por el contrario, deben ser revisados y en algunos casos reformulados de acuerdo a los cambios que se producen en la propia organización o en la realidad inmediata que la rodea.

### **Concepto e Importancia**

Según, BLACK STEWART Hitt Michael y PORTER LYMAN, Pearson Educación, (2006, Pág. 8). “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”

Se considera que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el

futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, por lo tanto la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Según, CHIAVENATO Idalberto, McGraw-Hill (2004, Pág.10). “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión”.

En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa, viene hacer el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

La planeación Estratégica puede definirse como un proceso sistemático y continuo que facilita a la organización y a su dirección determinar claramente su función, dirección y actividad, el proceso tiene como resultado la preparación de un documento formal que contiene las actividades y procedimientos específicos para lograr metas claramente identificadas a largo plazo, y lo que será necesario para

alcanzarlas, el proceso debe ser organizado y amplio, ya que se concentra sobre cuestiones que afectarán todos los aspectos de la dirección de una organización

### **Características**

Entre las características de la planificación estratégica se pueden citar las siguientes:

- ***Planifica la dirección superior.***-Sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Debe haber un compromiso de la dirección superior, para que se genere un compromiso en los niveles inferiores.
- ***Trata con cuestiones básicas.***-Da respuesta a interrogantes tales como: ¿Dónde estamos y en donde deberíamos estar?; ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben serlo?
- ***Ofrece un marco para la planificación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.***-Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse ¿Cuáles alternativas estarán más acordes con nuestra estrategia?
- ***Se trata de una planificación de largo alcance.***-Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.
- ***Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.***-Externo: para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

### **A. MARKETING**

Según, KOTLER Philip y ARMSTRONG Gray (2008.Pág.321). “El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado; las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales”.

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

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

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

### **Desarrollo del Marketing**

Según, KOTLER Philip y ARMSTRONG Gray (2008.Pág.321). “En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de marketing.

- a) **Marketing como distribución**

Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" (más que marketing) y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados

- b) **Ventas**

Este enfoque pone el acento en el marketing operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos.

### c) **Marketing activo**

Es cuando el marketing se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Se considera que con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular mini mercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, y entre otros, las causas que originan esta última etapa donde comienza la aplicación de estrategias competitivas, es con la aparición y evolución de los siguientes factores:

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

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

### **Nuevo concepto del marketing**

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo, las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción, no se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

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



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

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

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

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

La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas y de las operaciones de marketing de una compañía, una buena administración de ventas nos llevará a conseguir los objetivos que nos hemos propuesto. Por ello, la administración de ventas, cobra una importancia mayor si además la empresa está en proceso de crecimiento.

#### **a) Plan de Ventas**

El plan de ventas es un plan donde se proyectan las ventas mensuales que se estima realizar el próximo año. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, donde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas para el corriente año y de las condiciones de mercado esperadas.

## **B. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

### **Los Mercados**

Según, KOTLER Philip y ARMSTRONG Gray (2008.Pág.312). “Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunía para intercambiar productos y servicios, para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

#### **1) Marketing Masivo**

La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

#### **2) Marketing de Producto Diferenciado**

Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, y entre otros. La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

#### **3) Marketing Hacia Mercados Meta**

Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado”.

Se considera que en la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de

mercado meta, esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente. En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

### **a) Segmentación del Mercado**

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing, por lo que no existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas, podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación.

### **b) Selección del Mercado Meta**

Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

## **1. Segmentación geográfica**

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, y entre otros. La empresa debe decidir en qué ámbito territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlo, esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

## **2. Segmentación demográfica**

Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como:

- Edad
- Sexo

- Ciclo de vida familiar
- El ingreso
- La ocupación
- La educación y la religión
- La raza
- La nacionalidad

### 3. Segmentación pictográfica

Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos.

Estos pueden ser:

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad

### 4. Segmentación según el comportamiento

Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

- **Compras ocasionales:** Por ejemplo: Día de la madre o del Padre, del niño, casamiento, reyes, fiestas de navidad, y entre otros.
- **Tipo de usuario y frecuencia de uso:** Se pueden clasificar en usuarios antiguos, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Es fundamental detectar los usuarios frecuentes para atraerlos y retenerlos.

- **Lealtad a la marca:** Hay consumidores que no son leales a las marcas, otros que son a dos o tres. Es importante detectarlos.

### **c) Posicionamiento en el Mercado**

Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos, el posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia". La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, y entre otros.).
- Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).
- Por los beneficios que presenta (una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar).
- Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social; y entre otros.)
- Por comparación con otros productos.

## **C. ESTRATEGIAS DE VENTAS**

### **Concepto**

Según, CHIAS Joseph, (2007. Pág.67). "Estrategias de ventas son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos".

Referente al concepto de ventas, 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)".

FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, (2007.Págs. 34 al 57), 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)".

Una vez que se analizan y se estudia estos conceptos se llega a una definición de ventas con dos perspectivas diferentes:

- a) Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea, etc.) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
- b) 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, idea, etc.) para lograr el beneficio de ambas partes.

Por tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, y entre otros. Hacia nuestros clientes actuales y potenciales.

## **Importancia**

Según, ALTES MACHIN Carmen, (2007.Pág. 89). “Las estrategias de ventas son un elemento fundamental e importante del éxito en cualquier negocio, una buena estrategia nos indicará el camino a seguir, debido a que las estrategias de ventas constituyen el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de la organización, para que esta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en como lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada”.

Hace poco veíamos las principales razones por las que podría haber un bajo nivel de ventas en una empresa, y ahora, buscando la solución al problema de las ventas bajas, se ha detectado en este estudio cuáles son las principales estrategias que podemos utilizar para aumentar las ventas en nuestro negocio o empresa:

### **Mejorar la calidad del producto**

La calidad de un producto es uno de los principales factores que determinan el nivel de ventas de una empresa; si nuestras ventas no son las esperadas, probablemente sea necesario mejorar la calidad de nuestros productos, lo cual podría significar dotarlo de mejores insumos, hacerlos más durables, hacerlos más eficiente, y entre otras.

### **Mejorar el servicio al cliente**

Otro de los principales factores que determinan las ventas de una empresa es el servicio al cliente; no hay mejor forma de aumentar las ventas que mejorando éste, además de que no implica mayores costos; mejorar el servicio al cliente podría implicar tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado, y entre otras.

### **Reducir los precios**

Una estrategia comúnmente utilizada para incrementar las ventas consiste en reducir los precios; sin embargo, debemos tener cuidado al utilizar esta estrategia ya que además de significar una reducción de nuestro margen de ganancia, podría significar la reducción de la calidad de nuestros productos (al procurar reducir los costos).

Debemos utilizar esta estrategia sólo cuando no implique tener que reducir la calidad de nuestros productos, cuando nuestro público objetivo esté conformado por compradores sensibles a los precios, y cuando los competidores no puedan imitarla fácilmente.

### **Mejorar el producto**

Otra forma de aumentar las ventas en una empresa consiste en mejorar el producto ofrecido; por ejemplo, a nuestro producto podemos agregarle nuevas características, nuevos atributos, nuevas mejoras, funciones, utilidades, etc.; o, simplemente, podemos cambiarle la presentación, cambiarle el diseño, el envase, la etiqueta, los colores, y entre otras.

### **Aumentar la variedad de productos**

Otra estrategia para aumentar las ventas consiste en aumentar la variedad de los productos ofrecidos; para lo cual podemos aumentar los tipos o clases de productos que vendemos, o aumentar la variedad en un mismo tipo de producto, por ejemplo, al brindar mayores modelos o colores.

Al aumentar la variedad de los productos aumentamos las ventas ya que apuntamos a nuevos públicos, o simplemente le ofrecemos a los consumidores más alternativas para escoger, y así, obtenemos más posibilidades de que encuentren el producto que buscan o que les guste.



### **Aumentar los servicios ofrecidos**

Así como podemos aumentar la variedad de productos, también podemos optar por brindar nuevos servicios que sean adicionales al producto; por ejemplo, podemos incluir el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento, podemos otorgar nuevas garantías, implementar políticas de devoluciones, entregar gratuitamente el producto a domicilio, y entre otras.

### **Aumentar la publicidad**

Otra forma efectiva de aumentar las ventas consiste en aumentar la publicidad; para lo cual podemos publicitar en medios tales como radios, prensa escrita o Internet; podemos hacer uso de volantes, afiches, folletos o tarjetas; o podemos participar en ferias, eventos o actividades sociales.

Al aumentar la publicidad aumentamos las ventas ya que nos hacemos conocidos entre los consumidores, y además los persuadimos a que adquieran nuestros productos o contraten nuestros servicios.

### **Aumentar los canales de ventas**

Además de aumentar la publicidad también podemos aumentar los canales de ventas; por ejemplo, podemos abrir nuevos locales, contratar más vendedores, buscar nuevos distribuidores o intermediarios, o vender a través de otros medios, por ejemplo, a través de Internet.

Al aumentar los canales de ventas aumentamos nuestras ventas ya que apuntamos a nuevos públicos y, a la vez, logramos una mayor exposición de nuestros productos.

### **Aumentar las promociones de ventas**

Otra estrategia para aumentar las ventas consiste en aumentar las promociones de ventas; por ejemplo, podemos brindar ofertas especiales, entregar cupones de descuento, dar obsequios o regalos a nuestros clientes, realizar sorteos o concursos entre ellos, y entre otras.

Al aumentar las promociones de ventas incrementamos las ventas ya que con ellas incentivamos al consumidor a comprarnos; pero al usarlas, debemos tener cuidado de que la inversión sea compensada por el beneficio que generen.

### **Mejorar el merchandising**

Una forma de aumentar las ventas en el punto de venta es mejorando el merchandising; lo cual podría implicar exhibir los productos de una manera más atractiva, mejorar la decoración, mejorar la disposición de los espacios, la distribución del mobiliario, la iluminación, la combinación de los colores, y entre y otras.

### **Cambiar la ubicación**

Si las ventas no llegan a despegar o no son las esperadas, probablemente sea necesario cambiar la ubicación del local de nuestro negocio o empresa; por ejemplo, tal vez sea necesario buscar un local más cercano a nuestro público objetivo, más accesible para éste, más visible para los consumidores que pasan por la zona, más alejado de la competencia, y entre otros.

### **Mejorar la fachada**

Finalmente, otra estrategia para aumentar las ventas podría consistir en mejorar la fachada del local de nuestro negocio o empresa; por ejemplo, podemos procurar un escaparate más atractivo, exhibir en éste los mejores productos, rotar éstos constantemente, procurar una buena decoración, procurar una entrada amplia y de

fácil acceso, diferenciarse de las demás fachadas de los competidores, y entre otros

## **D. VENTAS**

### **Definición de ventas**

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, por lo tanto 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.

### **Importancia**

Según, MAKENS James C. & BOWEN John (2007.Pág.84).Para que exista las ventas primero debimos haber vendido nuestro producto o servicio, quiere decir que contamos ya con un historial de ventas. “El historial nos sirve para tener un

parámetro de comparación al implantar nuestro plan de incremento en las ventas. Cuando nuestro producto o servicio no esté posicionado es recomendable fijar una proporción de 70% venta personal y 30 % publicidad”.

## **Métodos**

Existen tres métodos básicos para incrementar las ventas en una empresa:

- 1.- Incrementar la cartera de clientes
2. Hacer más negocios con los clientes actuales
- 3.- Elevar los precios.

## **Lineamientos**

A continuación algunos lineamientos que son efectivos para incrementar las ventas en un negocio, y que no requieren de mucha inversión:

- Bajar los precios.
- Mejorar el producto.
- Ofrecer nuevos productos.
- Ofrecer nuevos servicios.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Mejorar el merchandising.

A diferencia de lo que mucha gente pudiese pensar, el vendedor exitoso no nace con alguna característica o habilidad especial que le permita desarrollar un sexto sentido para saber a quién tiene que llamar para hacer la siguiente venta, más allá de las destrezas innatas con las que uno pudiese contar, el vendedor exitoso, y me refiero a aquel profesional líder en ventas cuyos ingresos sobrepasan 10 a 1 al vendedor promedio y que lo ubican como una de las personas mejor pagadas dentro de su industria, se conoce que el secreto de su éxito es el resultado de ejecutar con maestría una y otra vez una sola cosa: el proceso de ventas.

Las ventas requieren la precisión de una gran puesta en escena, los actores de teatro ensayan una y otra vez sus guiones, y hasta que no los tienen perfectamente aprendidos, no salen al escenario, de igual manera, los profesionales en ventas no contactan a ningún prospecto hasta que no han ensayado perfectamente lo que van a decir, y al igual que los actores, utilizan la improvisación como un recurso adicional pero sin alejarse demasiado del guion original., este concepto es sumamente poderoso porque nos permitirá recorrer un camino que ya conocemos

y que nos llevará a un solo lugar: la venta. Cada una de las partes que forman el proceso de ventas es sumamente importante y los vendedores profesionales más exitosos del mundo jamás omiten alguna de ellas, esa es la diferencia entre los profesionales exitosos y los improvisados, además de unas cuantas cifras más en su cheque del mes.

### **Entendiendo el Proceso de Ventas.-**

Un proceso se define como un conjunto de pasos ordenados y repetibles que tienen como fin un objetivo específico, la idea detrás de concebir a la labor de ventas como un proceso, es realizar los pasos ordenados una y otra vez cada vez y obtener siempre el mismo resultado: una venta, en la realidad esto no funcionará así desde el principio, pero conforme vayamos desarrollando las habilidades necesarias para realizar cada paso, estaremos más cerca del objetivo planteado, el proceso de ventas más común consta de los siguientes pasos.

1. **Prospección**. En el mundo actual, el tiempo es un factor muy importante, por lo que no debemos gastarlo con personas que no pueden, no necesitan o no quieren comprar nuestro producto, he escuchado a muchas personas jactarse de que todo el mundo necesita sus productos, seamos realistas: no todas las personas nos van a comprar, por ejemplo, los refrescos de cola se venden en todo el mundo, pero no todas las personas los consumen, es decir, una persona que lleva una alimentación apegada al naturismo nunca nos compraría un refresco de cola, por

otro lado, en zonas donde existen personas que viven en condiciones de pobreza extrema, no podríamos vender refresco de cola porque, aunque estas personas desearían beber un refresco, muy pocas podrían comprarlo, es por eso que un buen prospecto es aquel que necesita nuestro producto, lo quiere, lo puede comprar y además puede tomar la decisión de comprarlo, si queremos ser más efectivos en la carrera de ventas, necesitamos invertir gran cantidad de tiempo buscando a este tipo de prospectos

2. **Preparación.** Una vez que se tiene una lista de prospectos calificados, es muy importante tener la mayor cantidad de información acerca de ellos; tanta como sea posible., por ejemplo, si es la persona es licenciado o ingeniero, su edad, sexo (en ocasiones el nombre no nos dice mucho por lo que es mejor estar seguro), estado civil, pasatiempos, tipo de personalidad, y entre otras. Entre más información recopilemos de nuestro prospecto, más herramientas tendremos para cerrar la venta.

3. **Acercamiento.** El único objetivo del acercamiento es concertar una cita con el prospecto y nada más, cuando se contacta telefónicamente, debemos dar la suficiente información como para que el prospecto se interese, pero no para que pueda tomar una decisión de compra en ese momento, recuerde, el único objetivo es conseguir la cita, ¡no venda su producto por teléfono! Si el prospecto insiste en que le proporcione mayor información, responda que tiene algo que “mostrarle en persona” para que decida por el mismo, la información que demos proporcionar debe ser lo suficientemente interesante para que el prospecto piense que vale la pena tener una reunión con nosotros, algunas veces será necesario utilizar el “acercamiento de dos pasos”, que consiste en enviar una carta dirigida al prospecto diciéndole que le vamos a llamar próximamente y exponiéndole las razones por lo cual debe tomar nuestra llamada y darnos una cita. Es muy importante que esta carta sea entregada en un sobre cerrado dirigida al prospecto y que se envíe por correo tradicional, ya que el correo electrónico suele ser impersonal para un primer contacto y además podría confundirse con correo basura.

4. **Detección de necesidades (Primera entrevista).** Una vez que estemos frente al prospecto debemos tomar unos cuantos minutos para presentarnos y presentar brevemente a la compañía que representamos, posteriormente, tenemos que escuchar atentamente al prospecto, haciendo solamente las preguntas correctas que nos permitan descubrir las necesidades específicas que nuestro producto puede satisfacer, escuche mucho más de lo que habla, entre más escuche al prospecto, más información tendrá para preparar una propuesta atractiva y completa.

5. **Carta de agradecimiento.** Una vez que salimos de la oficina del prospecto, es muy importante que le enviemos una carta agradeciendo el tiempo que nos brindó, ya sea por correo tradicional o por correo electrónico.

6. **Preparación de la solución.** Basándonos en la información que nos dio en la primera entrevista, debemos preparar una propuesta o cotización enfocada a satisfacer las necesidades específicas del prospecto, nunca anteponga su beneficio propio al de su prospecto, recuerde que si usted vende un producto que no satisfaga las necesidades del cliente, este no regresará, y a la larga nadie creará en usted.

7. **Entrevista de cierre (2da. entrevista).** En esta entrevista presentaremos todos los beneficios de nuestro producto, es decir, lo que nuestro producto hará específicamente por el prospecto, durante esta entrevista, al igual que en la primera, debemos lograr que el prospecto hable más que nosotros, el vendedor profesional no es el que habla más bonito, sino el que escucha mejor, el prospecto agradecerá estar con un profesional en ventas que tome en cuenta su opinión, que la respete y que lo escuche con atención.

8. **Manejo de objeciones.** Aunque se mencione el manejo de objeciones hasta este punto, esto es algo que debe hacerse a lo largo de todo el proceso. La mayoría de los vendedores tiene miedo de las objeciones porque piensan que son razones

por las cuales el prospecto no va a comprar, pero no debemos temerles, tome las objeciones como si fueran preguntas. Cuando un prospecto pone una objeción, en realidad está diciendo: “Estoy interesado, pero tengo una duda”. Si logramos despejar todas sus dudas, ¡la venta está cerrada!

9. **Cierre.** El cierre suele ser el momento de mayor tensión durante todo el proceso de venta, conforme se acerca el cierre, la tensión crece para ambas partes. Lo interesante de todo esto radica en que si seguimos el proceso al pie de la letra, como lo hemos descrito en los pasos anteriores, el cierre se dará por añadidura. Si nuestro prospecto está calificado, si nuestro producto satisface sus necesidades y si despejamos todas sus dudas, el prospecto se convertirá en nuestro cliente. No hay razón alguna para que no realice la compra.

10. **Servicio postventa.** Nuestra labor no termina con el cierre de la venta, es indispensable que mantengamos un contacto constante para saber si hay algún problema con nuestro producto o si ha surgido alguna nueva necesidad que podamos satisfacer, los vendedores más exitosos del mundo no son los que tienen más clientes sino los que los tienen más satisfechos y por lo tanto compran de manera recurrente.

Con este sencillo proceso, sólo el 10% del esfuerzo está enfocado en el cierre de la venta y el 90% en los otros pasos, no olvide que cada una de las partes aporta algo fundamental y que un profesional de las ventas nunca omite ningún paso y siempre tiene un guión para cada una de las partes, perfectamente ensayado; aun cuando por tener un producto con características especiales, pueda realizar todas las partes del proceso en una sola entrevista, es muy recomendable que las divida en dos, ya que esto dará una imagen de profesionalismo y de que realmente está trabajando para su prospecto, esto es lo que hacen los vendedores más exitosos del mundo, una y otra vez cada vez, con cada cliente.



No trate de integrarlas todas al mismo tiempo, hágalo poco a poco hasta que las domine completamente y se convierta en un campeón de las ventas, aquel en el 20% más alto con ingresos muy superiores a sus ingresos actuales.

## **2.5. HIPÓTESIS**

### **Hi 1**

La Planificación Estratégica incide en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **Hi 2**

La débil Planificación Estratégica incide en las ventas de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

- **Variable Independiente:** La débil Planificación Estratégica- Cualitativa.
- **Variable Dependiente:** Las Ventas – Cuantitativa

## **2.6. Señalamiento de las Variables de Hipótesis**

- **Variable Independiente:** La Planificación Estratégica - Cualitativa.
- **Variable Dependiente:** Las Ventas – Cuantitativa

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente perfil de investigación está enmarcado dentro del Paradigma “Cuali-Cuantitativo”, porque estas dos modalidades determinan las técnicas e instrumentos que viabilizarán a la obtención de la investigación. Es Cualitativa porque se analizará el FODA de la organización para poder determinar los factores positivos y negativos que favorecen o afectan a la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, y porque se ha realizado un diagnóstico de su realidad empresarial en relación a la planificación existente y a sus ventas a través de la aplicación de la encuesta con su instrumento el cuestionario y la entrevista a través de la guía.

Se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

- **Documental Bibliográfica.-** Podemos definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos, ya que este tipo de modalidad ha permitido indagar, interpretar, presentar datos e informaciones sobre el tema en estudio, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser la base para el desarrollo de la fundamentación teórica.
  
- **De Campo.-** Se utiliza la investigación de campo, porque se ha procedido a recolectar información en el lugar de los hechos, además, se analiza índices estadísticos a través del Programa Excel 2007, que permitió tabular los datos obtenidos de los instrumentos aplicados para poder establecer las conclusiones y recomendaciones del en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.
  
- **De Intervención Social.-** Porque se plantea una alternativa de solución al problema detectado en la presente investigación

### 3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos es una investigación descriptiva y exploratoria, investigación no experimental y asociación de variables:

- **Investigación Descriptiva:** “Este tipo de investigación implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar ideas claras de una determinada situación” (Zorrilla, 1986).
  
- **Investigación Exploratoria:** Este tipo de investigación se aplica cuando el problema es novedoso, para lo cual se realiza un análisis minucioso tanto por

su naturaleza, como por su finalidad, alcance temporal, amplitud, carácter, y por el tipo de fuentes utilizadas en la realización de la misma.

- **Investigación No Experimental:** De acuerdo al problema es una investigación no experimental (Ex -Post- Facto), ya que no se construyen situaciones, sino que se remite a las situaciones y eventos ya existentes, los mismos que no son provocados ni manipulados por el investigador, por lo que se observará a profundidad porque se detectan ventas limitadas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.
  
- **Asociación de Variables:** Este tipo de investigación ha permitido asociar y analizar cada variable, valorando el comportamiento de las mismas; con respecto a la Variable Independiente: La Planificación Estratégica; es preciso que exista en la empresa VIGELECTROM CÍA, porque con ello se podrá integrar tipos de estrategias para las ventas estimulando la demanda y el mejoramiento de su imagen y posicionamiento del mercado de la empresa en estudio en el centro de la ciudad de Ambato, y de esa forma se conllevará al desarrollo y crecimiento de la empresa VIGELECTROM Cía. Ltda. acorde a las necesidades que presenta al momento, como lo demuestra la variable dependiente: Ventas en la empresa VIGELECTROM Cía. Ltda., al asociar las variables viene a influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planteadas para el desarrollo del presente estudio.
  
- **Investigación Correlacional:** Una planificación estratégica coadyuvará al incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, permitiendo el desarrollo de procesos, elevando los niveles competitivos de la empresa. En la investigación, se determina que existe una estrecha relación de la variable independiente: La planificación estratégica y Dependiente: las ventas eso significa que una varía, cuando varía la otra, y cabe recalcar que la correlación puede ser positiva o negativa.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de este estudio de investigación se relaciona con las siguientes unidades de investigación:

#### POBLACIÓN

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANALISIS	No.
<b>Administración</b>	Administrador-Gerente	1
	Secretaria-Contadora	1
	Técnicos de instalación	2
	Vendedores	2
<b>Clientes Externos</b>	Promedio de clientes al mes	25
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>

Tabla #2.

Fuente: Investigación VIGELECTROM CÍA. LTDA

Realizado por: Orlando Chumo

En la presente investigación se realiza un muestreo no probabilístico por juicio u opinión, la razón es que no se ha efectuado bajo normas probabilísticas de selección, por lo que en sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador que elige, porque los considera lo más representativo de la muestra en trabajar con la totalidad de la población de 31 personas, elegidas de la siguiente forma, en las unidades de investigación, como; (6) administrativos (Tabla #.2 de población Pág.#.78), que se les realiza una entrevista & (25) clientes externos que se les ejecuta una encuesta; por tanto, no hace falta establecer el tamaño de la muestra, es necesario trabajar con todos los estratos de la unidad de investigación para analizar si es factible el diseño de un plan estratégico en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, para el incremento de las ventas, ya que en el estudio se ha encontrado en la empresa que poseen escasa actividad publicitaria, no se conoce las promociones, existe poca penetración de mercados, y sobre todo hay insuficiente capacitación técnica de ventas para el personal nuevo.

Tomando en cuenta estas debilidades en mención, se considera que si es necesario el diseño de un plan estratégico en la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., ya

el propietario tiene alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo, brindando un servicio personalizado y entregando al consumidor producto de buena calidad de varias marcas.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente:** La Planificación Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.	<p>Oportunidades económicas atractivas</p> <p>Crecimiento y rentabilidad</p> <p>Definir la misión, objetivos, estrategias de desarrollo empresarial</p>	<p>- Análisis</p> <p>- Juicios de valor</p> <p>- Actividad económica y tributaria</p> <p>- Objetivos a corto y largo plazo</p> <p>- Propuestas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El departamento de planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?</li> <li>2. ¿Cree usted que la empresa posee una suficiente línea de producto?</li> <li>3. ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con el contrato de compra y venta?</li> <li>4. ¿Cree usted que la empresa utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria?</li> <li>5. ¿Cada que tiempo considera usted que se debería promocionar las ventas de la empresa?</li> <li>6. ¿Considera usted que la empresa le brinda un buen servicio eficiente y oportuno?</li> <li>7. ¿Considera usted que se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee?</li> <li>8. ¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?</li> <li>9. ¿Califique a la empresa en el último trimestre sobre el servicio que oferta?</li> </ol>	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes externos de VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato

Tabla # 3

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Orlando Chumo

**Variable Dependiente:** Las ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es una forma común para bajar los precios, usualmente reduciendo primero los costos; con proyecciones a mejorar el producto, ofrecer nuevos productos, ofrecer nuevos servicios, aumentar las promociones de las ventas y mejorar el merchandising	<p>Bajar los precios</p> <p>Aumentar las promociones de las ventas</p> <p>Mejorar el merchandising</p>	<p>- Reducir costos</p> <p>- No disminuir la calidad del producto</p> <p>-Ofertas</p> <p>- Cupones</p> <p>- Regalos</p> <p>- Sorteos</p> <p>- Mayor visibilidad a los mejores productos</p> <p>- Buena decoración al local.</p>	<p>1. ¿El departamento de ventas efectúa actividades comerciales planificadas?</p> <p>2. ¿Qué métodos e instrumentos utiliza para acrecentar las ventas?</p> <p>3. ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con sus actividades económicas y tributarias?</p> <p>4. ¿Por qué no cumple a cabalidad los objetivos empresariales?</p> <p>5. ¿Utiliza en su administración un planificación mensual sobre las ventas que se pueden llegar a ejecutar?</p> <p>6. ¿Considera usted que la empresa genera un volumen de ventas adecuado para una empresa que comercializa equipos de seguridad electrónica?</p> <p>7. ¿Considera usted que la empresa en el último trimestre ha tenido un mayor crecimiento en ventas?</p> <p>8. ¿Es importante estructurar un modelo de planificación estratégica para incrementar las ventas en la empresa?</p>	<p>- Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista dirigida al Administrador-Gerente, personal del área operativa de VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato</p> <p>- La Observación</p> <p>- Ficha de observación</p>

Tabla # 4

Fuente: Investigación propia.

Realizado por: Orlando Chumo



### 3.5.PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección partiendo del análisis en la operacionalización de las variables, utilizando las siguientes técnicas en el presente estudio, con la contemplación de estrategias metodológicas pretendidas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, se ha considerado los siguientes elementos:

- Esclarecimiento de los sujetos personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a manejar en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos escogidos o diseñados de acuerdo con la técnica de la investigación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, aplicación de los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, y entre otros.

Entre las técnicas de recolección de datos se utiliza:

- **Encuesta:** Es una técnica predestinada a lograr datos de varias personas; las encuestas son aplicadas a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al personal administrativo que labora en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, con el propósito de analizar si es necesario o no llevar tipos de estrategias para elevar las ventas de la empresa en estudio.
- **La observación,** sirvió para acumular datos de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato., y se ejecuta el estudio y el esclarecimiento de los factores endógenos y exógenos que favorecerán a la empresa y sobre todo a sus clientes internos con la aplicación de estrategias promocionales para potencializar las ventas.

- **Cuestionario**, se aplicó este instrumento con preguntas específicas, dirigido a clientes externos de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato la misma que abarca el área requerida para el presente estudio.
  
- **Guía de Entrevista.**- En la guía de entrevista se formuló ocho preguntas específicas sobre el objeto de estudio, para analizar la realidad de la incidencia de las ventas que tienen al no poseer una planificación estratégica, en tal razón; esta técnica se utilizó a través de la guía de entrevista a los administradores de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, para obtener una información más detallada sobre la problemática detectada en la presente investigación.

El estudio y la recopilación de datos se realizó en el tiempo comprendido de Julio 2010 a Junio del 2011; la guía de entrevista estructurada con los administradores se ejecutó el 30 de junio del 2011, a las 10H00 de la mañana; y la encuesta estructurada para los clientes externos se aplicó el sábado y domingo 18 y 19 de junio del 2011 desde las 10H00 hasta las 17H00, para lo cual se proyectó con anterioridad en llevar algunas estrategias como:

### **Recolección de datos necesarios para la investigación**

- a) En la primera fase se tuvo una reunión con el gerente de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, por ser la persona comprometida del servicio administrativo de la empresa, como también de las ventas, se recibe el apoyo y el compromiso vigente del presente proyecto de factibilidad a llevar una encuesta a los clientes externos y una entrevista a los administrativos de la empresa en estudio.
  
- b) En la segunda fase se identificó y se eligió el instrumento de medición que demostró estar de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación.

- c) Se aplicó el instrumento respectivo por una sola vez, de una manera directa o indirecta a los investigados en sus respectivos lugares de trabajo.

### **Plan de procesamiento y análisis de la información**

Para realizar el proceso se tomo en cuenta la técnica de la encuesta para clientes externos y una entrevista para clientes internos y la observación en forma general, y se utilizó herramientas como el cuestionario, con preguntas específicas, y una guía de la entrevista para los administradores; a través de estos instrumentos se conoció la necesidad que tiene la empresa y gracias a los resultados alcanzados se viabilizó la factibilidad del proyecto y por ende el diseño de la planificación estratégica para incrementar las ventas en la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

Para el proceso de la encuesta se siguieron los siguientes pasos:

- Se procesa los datos describiendo operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación.

#### **Proceso a seguir:**

- Revisión de los instrumentos aplicados.
- Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
- Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
- Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
- Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores y elaboración de gráficos con la ayuda del programa excel 2007, para analizar los resultados, describir, interpretar y discutir los datos numéricos y gráficos

que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.

- El análisis e interpretación se ejecutó razonando los contenidos del marco teórico y en analogía con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación.
- El producto del análisis establecerá las conclusiones parciales que se utilizarán del insumo para obtener las conclusiones finales y las recomendaciones.

### **3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para poder ejecutar el procesamiento y análisis de la información se ha realizado lo siguiente:

- **Revisión y Codificación de la Información:** En esta etapa, se procedió a enumerar las preguntas y sub preguntas de las preguntas de la encuesta y de la entrevista, luego se eligió las mejores que se adapten al objeto de estudio para facilitar la interpretación de los resultados y eliminar errores que se presentasen, se aplicó los instrumentos a los sujetos de investigación del presente proyecto.
- **Categorización y Tabulación:** Las preguntas se tabularon en el programa excel 2007 en donde se establece la forma porcentual los resultados logrados con el propósito de evitar errores al determinar su respectiva tabulación.
- **Análisis de Datos:** El análisis de la información se realizó en base a los resultados obtenidos en los diagramas de pastel del programa Excel 2007.
- **Interpretación de Resultados:** En esta última etapa se estableció un criterio del estudio realizado sobre los resultados obtenidos para poder verificar la hipótesis de la investigación y así poder viabilizar la factibilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los Resultados**

En el presente capítulo se demuestra los resultados logrados y su explicación correspondiente de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, para lo cual se realiza 25 encuestas a los clientes externos, ya que a los administradores; 1 Gerente, 1 Secretaria-Contadora, 2 Técnicos de instalación y 2 Vendedores de la empresa se les ejecuta una entrevista.

Se realiza una encuesta estructurada enfocada a conocer la planificación estratégica actual y futura de la empresa, y una entrevista enfocada a conocer la incidencia en las ventas existentes y futuras de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

A continuación, el análisis del cuestionario dirigido a clientes externos:

**Análisis del cuestionario dirigido a los clientes externos de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.**

**PREGUNTA No.1**

**¿El departamento de planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?**

**Actividades Administrativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	6	24,0	24,0	24,0
	Algunas veces	16	64,0	64,0	88,0
	Nunca	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

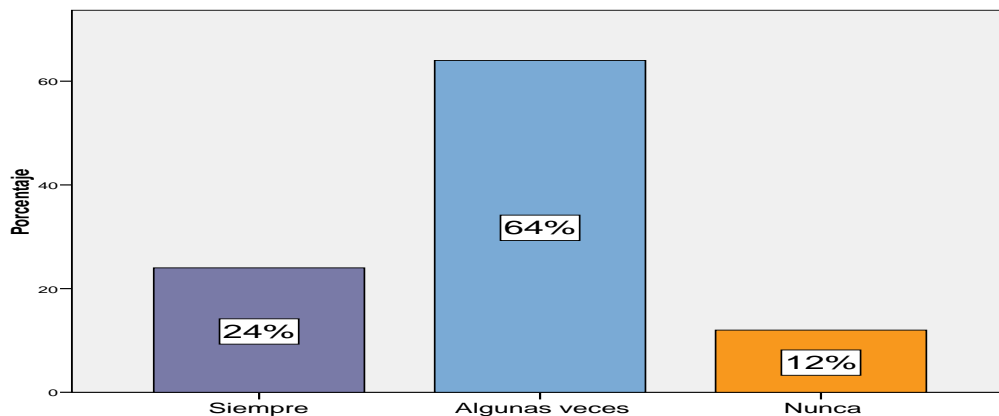


Gráfico # 4

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 64% consideran que el departamento de ventas realiza algunas veces un seguimiento a clientes fieles de la empresa, en tanto que el 24% consideran que siempre y el 12% que nunca lo hacen.

**Interpretación:** Del 100%,el 64% de los encuestados consideran que algunas veces efectúa el personal de ventas de la empresa, a los clientes fieles.

## PREGUNTA No.2

¿Cree usted que la empresa posee una suficiente línea de productos?

### Métodos e Instrumentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	24,0	24,0	24,0
	NO	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 6

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

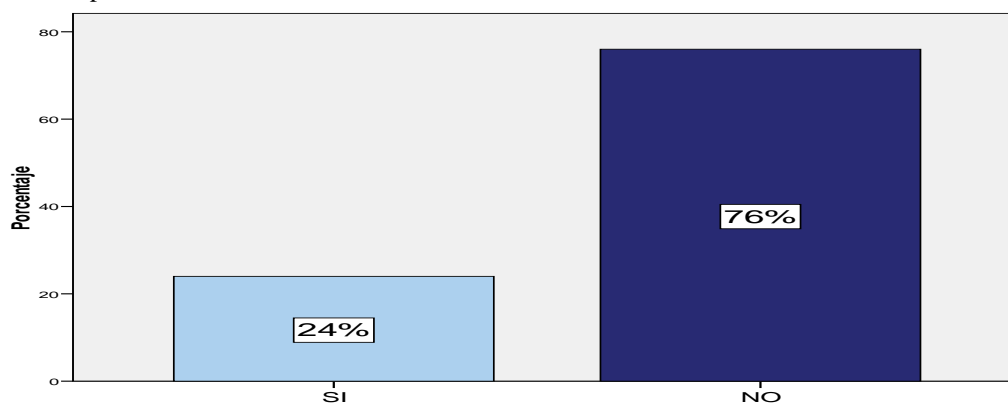


Gráfico # 5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

### Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 76% creen que la empresa no posee una suficiente línea de productos, mientras que el 24% creen que si.

### Interpretación:

Del de 100% de los encuestados, el 76% creen que la empresa no posee una suficiente línea de productos/servicios que oferta la empresa, este es un aspecto fundamental del marketing y el que mayor influencia tendrá sobre la política general de la empresa.

### PREGUNTA No.3

¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con el contrato de compra y venta?

#### Contrato Compra Venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Siempre	16	64,0	64,0
	Casi Siempre	6	24,0	24,0
	Nunca	3	12,0	12,0
	Total	25	100,0	100,0

Tabla # 7

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

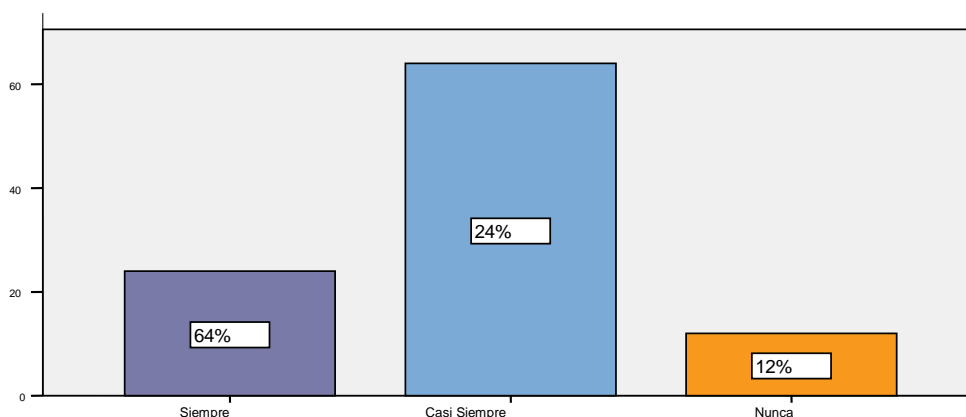


Gráfico # 6

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los Clientes externos encuestados de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, consideran que la empresa cumple siempre el 64% del contrato de compra, el 24% consideran que se cumplen casi siempre, y el 12% de los encuestados creen que nunca se cumple el contrato de compra y venta.

**Interpretación:** El 64% de los clientes externos de la empresa, consideran que la empresa cumple siempre el proceso compra y venta lo cual representa que se está cumpliendo en su mayoría el proceso, el 24% indica que medianamente no han cumplido con el proceso lo cual se debe poner más atención en este tipo de clientes que están medianamente insatisfechos por el servicio o producto al igual que el 12% restante que indica que el proceso de compra venta nunca se lo hace con efectividad lo cual hay que poner mucha atención para realizar las debidas rectificaciones y en que se está fallando y solucionarlo.



#### PREGUNTA No.4

¿Cree usted que la empresa utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria?

#### Plan operativo de vigilancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	24,0	24,0	24,0
	NO	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 8

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

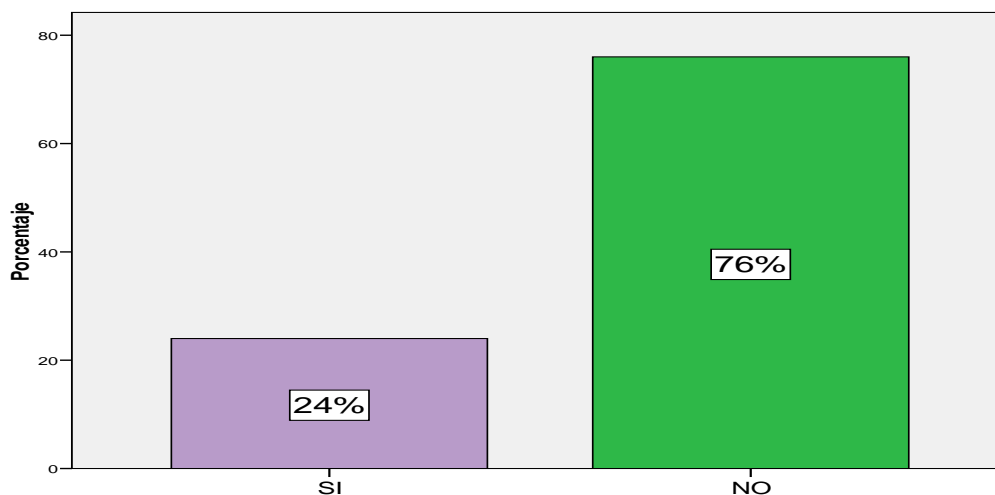


Gráfico # 9

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 76% indica que la empresa no utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria, mientras que el 24% creen que si.

**Interpretación:** Se determina que el 76% de los encuestados consideran que la empresa no utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria, por no poseer un plan de monitoreo planificado.

**PREGUNTA No.5**

**¿Cada qué tiempo considera usted que se debería promocionar las ventas de la empresa?**

**Promocionar las ventas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanalmente	4	16,0	16,0	16,0
	Quincenalmente	17	68,0	68,0	84,0
	Mensualmente	3	12,0	12,0	96,0
	Anualmente	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla #9

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

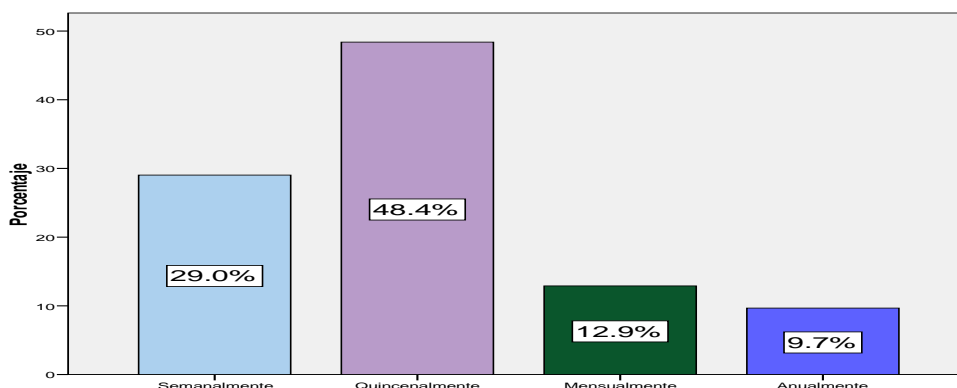


Gráfico # 8

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 68% consideran que quincenalmente es el tiempo en el que se debería realizar promociones sobre las ventas de la empresa que desea alcanzar, en tanto el 16% consideran que debería ser semanalmente, el 12% consideran que mensualmente y el 4% anualmente.

**Interpretación:** De los encuestados el 68% consideran que se debería promocionar las ventas de la empresa quincenalmente para conocer de la existencia de la misma.

### PREGUNTA No.6

¿Considera usted que la empresa le brinda un buen servicio eficiente y oportuno?

#### Servicio y Comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	12,0	12,0	12,0
	NO	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 10

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

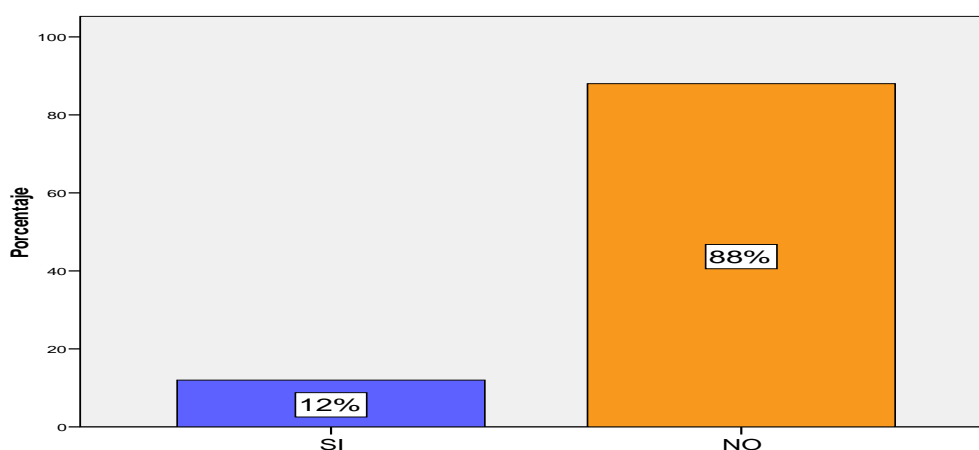


Gráfico # 9

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

#### Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 88% manifiestan que la empresa no le brinda un buen servicio eficiente y oportuno, mientras que el 12% consideran que si le brinda un buen servicio eficiente y oportuno.

#### Interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 88%, manifiestan que la empresa no le brinda un buen servicio eficiente y oportuno, por lo que se puede denotar una baja demanda en relación al servicio ofertado en el mercado ambateño.

**PREGUNTA No.7**

**¿Considera usted que se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee?**

**Oferta y demanda**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	SI	21	84,0	84,0	84,0
	NO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 11

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

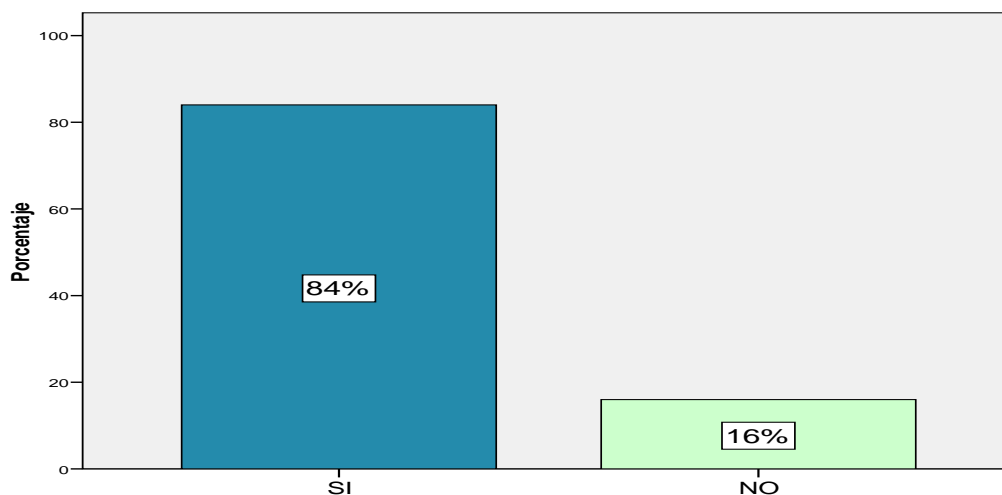


Gráfico # 10

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 84% consideran que sí se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee, mientras que el 16% consideran que no se debería aumentar la publicidad de productos y servicios

**Interpretación:** El 84% de los encuestados consideran que sí se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee, para aumentar la comercialización.

## PREGUNTA No.8

¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?

### Incrementar comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	68,0	68,0	68,0
	Algunas veces	5	20,0	20,0	88,0
	Nunca	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla # 12

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

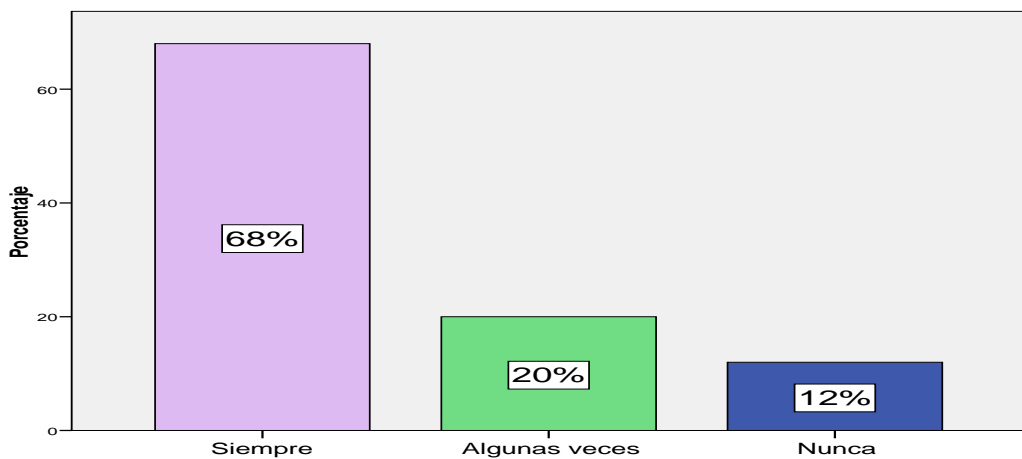


Gráfico # 11

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

### Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 68% consideran que la empresa debe realizar mejoras en sus productos y servicios, en tanto que el 20% consideran que algunas veces y el 12% que nunca es importante.

**Interpretación:** El 68% de los encuestados consideran que la empresa debe realizar mejoras en sus productos y servicios, para incrementar la comercialización y por ende el crecimiento empresarial de VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## PREGUNTA No.9

¿Califique a la empresa en el último trimestre sobre el servicio que oferta?

Calificación de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	3	12,0	12,0	12,0
	Muy Buena	6	24,0	24,0	36,0
	Buena	3	12,0	12,0	48,0
	Regular	11	44,0	44,0	92,0
	Deficiente	2	8,0	8,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Tabla # 13

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

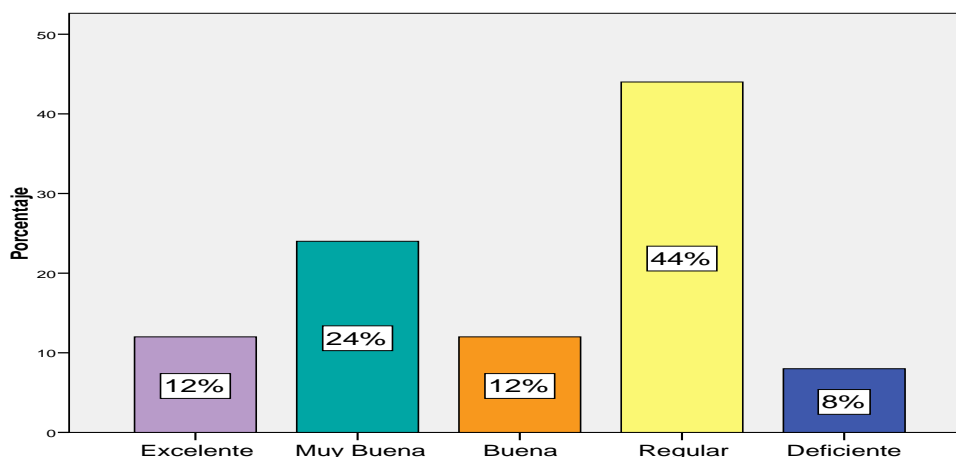


Gráfico # 12

Fuente: Encuesta

Realizado por: Orlando Chumo

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 44% calificaron como regular el servicio que oferta al cliente, el 24% como muy buena, 12% como buena, el 12% calificaron como excelente y el restante 8% como deficiente.

**Interpretación:** El 44% de los encuestados calificaron como regular el servicio que oferta la empresa al cliente, lo cual deberá ser analizado y comparado a la realidad comercial que se suscita en el entorno laboral de VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato

## 4.2. Interpretación de Datos

La interpretación de datos se muestra a continuación en las siguientes tablas, ya que en ellas se especifica el por qué se formuló en cada pregunta y a su vez el resultado que tuvo el porcentaje más alto en relación al punto de vista de cada encuestado y entrevistado:

### Análisis del cuestionario

#### Formulación de encuesta para los clientes externos de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El departamento de planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?	1. Control Interno del departamento en ventas	Algunas veces 64%
2.- ¿Cree usted que la empresa posee una suficiente línea de productos?	2. Desconocimiento de la línea de productos a manejarse.	NO 76%
3.- ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con el contrato de compra y venta?	3. Control de gestión	Siempre 64%
4.- ¿Cree usted que la empresa utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria?	4. Utilización de mecanismos para el control y vigilancia domiciliaria	NO 76%
5.- ¿Cada qué tiempo considera usted que se debería promocionar las ventas de la empresa?	5. Mayor factibilidad en ventas	Quincenalmente 68%
6.- ¿Considera usted que la empresa le brinda un buen servicio eficiente y oportuno?	6. Servicio eficiente, efectivo y eficaz	NO 88%
7.- ¿Considera usted que se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee?	7. Aumento de promoción y publicidad	SI 84%
8.- ¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?	8. Incremento de mejoras	Siempre 68%
9.- ¿Califique a la empresa en el último trimestre sobre el servicio que oferta?	9. Evaluación al servicio que oferta la empresa.	Regular 44%

Tabla #. 14

Elaborado: Orlando Chumo

## Análisis de la entrevista realizada

### Formulación de la entrevista para los clientes internos que laboran en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato

<b>No. 1</b> <b>EMPRESA:</b> VIGELECTROM CÍA. LTDA <b>ENTREVISTADO:</b> <b>ENTREVISTADOR:</b> Orlando Chumo <b>LUGAR Y FECHA:</b> 30 de junio del 2011 <b>OBJETO DE ESTUDIO.</b> Determinar aspectos que impiden el aumento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato.	
<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1. ¿El departamento de ventas efectúa actividades comerciales planificadas?	Se efectúa algunas veces actividades comerciales planificadas.
2. ¿Qué métodos e instrumentos utiliza para acrecentar las ventas?	Ningún método en particular únicamente cumplimiento de objetivos en ventas.
3. ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con sus actividades económicas y tributarias?	Siempre se da un cumplimiento oportuno.
4. ¿Por qué no se cumple a cabalidad los objetivos empresariales?	Por falta de un control adecuado del proceso comercial.
5. ¿Utiliza en su administración una planificación mensual sobre las ventas que se pueden llegar a ejecutar?	Se realiza una planificación semestral.
6. ¿Considera usted que la empresa genera un volumen de ventas adecuado para una empresa que comercializa equipos de seguridad electrónica?	Parcialmente genera un volumen de ventas adecuado para una empresa que comercializa equipos de seguridad electrónica.
7. ¿Considera usted que la empresa en el último trimestre ha tenido un mayor crecimiento en ventas?	No ha tenido la empresa en el último trimestre ha tenido un mayor crecimiento en ventas.
8. ¿Es importante estructurar un modelo de planificación estratégica para incrementar las ventas en la empresa?	Sí es importante estructurar un modelo de planificación estratégica para incrementar las ventas en la empresa.

Tabla #. 15

Elaborado: Orlando Chumo



### **4.3.Verificación de Hipótesis**

Para realizar la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no perimétrico que admite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras; es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas que a partir de la hipótesis que se pretende comprobar.

#### **4.3.1. Combinación de Frecuencias**

Para establecer la correspondencia de las variables se procedió a optar dos preguntas correspondientes a las encuestas aplicadas para los clientes externos de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, ya que los principales protagonistas de este objeto de estudio son los clientes externos; ese fue el motivo de aplicar la técnica de la encuesta a 25 clientes externos, ya que a los administrativos; 1 Gerente, 1 Secretaria-Contadora, 2 Técnicos de instalación y 2 vendedores de la empresa se les realiza una entrevista.

Es así que, se tomó en cuenta una pregunta por cada variable de estudio; es decir: Variable Independiente: La Planificación estratégica y Variable dependiente las Ventas, lo que permitió efectuar el respectivo proceso de combinación, como se muestra a continuación:

#### **PREGUNTA #.1**

¿El departamento de planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?

#### **PREGUNTA #.8**

¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?

#### 4.3.2. Frecuencias Observadas.

#### PREGUNTA #. 1

**Tabla #. 5 Pregunta #. 1**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Siempre	6	24,0	24,0	24,0
	Algunas veces	16	64,0	64,0	88,0
	Nunca	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Elaborado: Orlando Chumo

#### PREGUNTA #. 8

**Tabla #. 12 Pregunta #. 8**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Siempre	17	68,0	68,0	68,0
	Algunas veces	5	20,0	20,0	88,0
	Nunca	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Elaborado: Orlando Chumo

Para lograr conseguir el cuadro de las frecuencias observadas; se tomó como modelo los resultados de dos preguntas formuladas en las encuestas a los clientes externos de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, Y se realiza el cálculo correspondiente a la correlación en el cual se multiplica el valor de la frecuencia del SIEMPRE de la Tabla #. 5 (6) por el SIEMPRE (17) de la Tabla #. 12 para posteriormente dividirlo para el TOTAL de la muestra (25), dando lugar al primer valor (fila\*columna/total de la muestra=4,1) de la Tabla #. 16, el segundo valor será (6\*5/=1,2 y así sucesivamente para los demás valores, que da lugar al correspondiente cuadro de frecuencias observadas.

### Frecuencias Observadas

¿El Área de Planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?				
¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?	Siempre	Algunas veces	Nunca	TOTAL
Siempre	4,1	1,2	0,7	<b>6</b>
Algunas veces	10,9	3,2	1,9	<b>16</b>
Nunca	2,0	0,6	0,4	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>25</b>

Tabla #. 16

Elaborado: Orlando Chumo

#### 4.3.3. Frecuencias Esperadas.

Los valores de las frecuencias esperadas se asumen de un 16,7% de la muestra de acuerdo a la teoría de las probabilidades, toda vez que se obtienen 6 alternativas posibles, al combinar las dos opciones de respuesta de las dos preguntas.

$$25 * 0,167 = 4,2$$

#### 4.3.4. Modelo Lógico

A continuación el modelo lógico representado por Ho e H1:

Ho= La Planificación Estratégica NO incide en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

H1= La débil Planificación Estratégica incide en las ventas de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

#### 4.3.5. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabajó es del 5%.

#### 4.3.6. Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (3-1)(3-1)$$

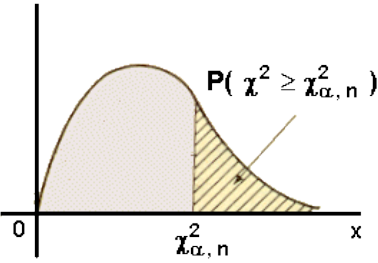
$$GL = 2 \times 2$$

$$GL = 4$$

### 4.3.7. Chi-cuadrado de Tablas

En la siguiente tabla, se puede observar la verificación del chi-cuadrado:

**Tabla de Chi-cuadrado**



	Probabilidad de un valor superior				
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86

Tabla #. 17

Elaborado: Orlando Chumo

### 4.3.8. Chi-cuadrado Calculado

A continuación se da a conocer las fórmulas que fueron utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado.

$\sum$  = Sumatoria.

O= Frecuencia Observada.

E= Frecuencia Esperada o Teórica.

Grado de significación  $\alpha = 0.05$ .

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas.

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$O-E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

### Chi-cuadrado Calculado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
4,1	4,2	-0,1	0,01	0,00
1,2	4,2	-3,0	8,80	2,11
0,7	4,2	-3,4	11,88	2,85
10,9	4,2	6,7	45,07	10,82
3,2	4,2	-1,0	0,93	0,22
1,9	4,2	-2,2	5,05	1,21
2,0	4,2	-2,1	4,52	1,09
0,6	4,2	-3,6	12,72	3,05
0,4	4,2	-3,8	14,49	3,48
<b>TOTAL</b>				<b>24,83</b>

Tabla #. 18

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Orlando Chumo

### 4.3.9. Regla de Decisión

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta la hipótesis nula.

Como  $X^2_c=24,83 > X^2_t=9.49$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$  (hipótesis de investigación) que determina: “La Planificación Estratégica incide en las ventas de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

La investigación permite extraer las siguientes conclusiones:

- De los resultados obtenidos en la encuesta se concluye, que en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, no existe una promoción adecuada de los productos por lo tanto en estas circunstancias las ventas se encuentran en descenso.
- Se deduce que la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., aplica estrategias enfocados en el producto descuidando lo principal que es el dar a conocer al público y clientes.
- Los clientes del sector domiciliario consideran, que Sí, se debe dar una nueva alternativa de productos y servicio en seguridad para atraer más clientes.

- De acuerdo con las encuestas realizadas se concluye que la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., debe tomar en cuenta como punto principal la promoción de nuevos productos para su comercialización, ya que la mayor parte de personas que adquieren los productos están enfocados en lo tradicional y no conocen los avances en los productos nuevos de seguridad.
- No se ha realizado una matriz FODA para diagnosticar la situación actual de que productos son necesarios para las ventas.
- No existe una planificación estratégica para promocionar el producto e incrementar las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

En investigación realizada nos permite las siguientes recomendaciones que pueden ser posibles soluciones al problema planteado.

- Realizar estrategias de promoción que permita dar a conocer el producto, incentivar a la compra e impulsar las ventas, con una promoción publicitaria clara y de fácil comprensión y entendimiento para acaparar el mayor porcentaje de mercado.
- Implementar estrategias de venta eficientes que permita incrementar el volumen de ventas de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, en la ciudad de Ambato.
- Realizar seguimiento de los productos nuevos para mantener la fidelidad de nuestros clientes y de esta manera ser reconocida en el mercado mediante la publicidad directa.

- Ejecutar capacitación a los vendedores para que puedan aprender más sobre las estrategias de promoción establecidas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA y puedan dar a conocer a los clientes existentes y futuros.
  
- Realizar un análisis de ventas durante el último año con la finalidad de aplicar estrategias que viabilicen el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
  
- Proponer un plan estratégico que permita determinar el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

“Plan Estratégico para incrementar las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”

#### **LOGOTIPO EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA**



Gráf. #.13

Fuente: Empresa VIGELECTROM Cía. Ltda.

Investigado por: Orlando Chumo

### **6.1.2. Institución Ejecutora**

La Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA es la principal ejecutora del diseño de un plan estratégico en la área operativa y administrativa para acrecentar el volumen de ventas.

### **6.1.3. Beneficiarios**

Los clientes internos (personal del área administrativa y operativa) de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato...

### **6.1.4. Ubicación**

Este proyecto se establecerá en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, empresa que inició sus actividades a inicios el 02 de diciembre del año 2009 y se encuentra ubicada en la Cdla. Simón Bolívar, Barrio Letamendi, calle José García N.107, intersección Euserbio Borrero (frente al aserradero Galarza), teniendo como su principal objetivo el de satisfacer las necesidades de seguridad de los clientes.

### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** Agosto 2012

**Fin:** Octubre 2012

### **6.1.6. Equipo Técnico Responsable**

Todo el proceso que se propone en este proyecto estará a cargo del área administrativa, como dos asistentes; además de las personas que el propietario de esta empresa de seguridad, asigne para el desarrollo del proceso de gestión estratégica y el logro, en su aumento de ventas.

### **6.1.7. Costo**

2 420 00 USD (Dos mil cuatrocientos veinte dólares americanos)

**6.1.8. Autor:** Orlando Chumo

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa “VIGELECTROM” CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, objeto de estudio práctico del presente trabajo de grado, es una compañía limitada registrada en la superintendencia de compañías, para su funcionamiento tiene escrituras de constitución, estatutos, organigrama, se encuentra dentro de un mercado en crecimiento, muy competitivo y exigente. Esta circunstancia le ha llevado al investigador a implementar procesos de mejora en la calidad de servicio, para lo cual se ha previsto desarrollar un plan estratégico que coadyuvará al crecimiento de sus ventas, por lo que es evidente que en la medida en que “VIGELECTROM” Cía. Ltda., asimile esta filosofía de trabajo, lo concretará en el proceso de gestión de vigilancia electrónica domiciliaria, con el diseño del Plan Estratégico que contendrá la calidad, con valores agregados al servicio para alcanzar la satisfacción de sus clientes. Con ello, tendrá más posibilidades de mantenerse, crecer en el mercado y posicionarse en nichos específicos muy atractivos para su negocio de vigilancia.

La empresa “VIGELECTROM” CÍA. LTDA, debe ajustarse a la capacidad de producción a la demanda y sobre todo buscar nuevos proveedores (nueva tecnología) para diferenciar de la competencia y potencializar el mercado, no obstante desde el punto de vista del plan estratégico diseñado que vendrá a formar parte de la habilidad empresarial, y se constituirá en un lineamiento de conocimiento del entorno del mercado, para que los empresarios controlen no solo la tecnología, si no también, a las mejoras de los procesos de producción, comercialización, y aun más a la mejora del contexto financiero de la empresa.

Mediante la presente propuesta, se organizará la documentación necesaria para el diseño del plan estratégico que permita determinar el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato. La misma servirá también como soporte para el diseño de estrategias en el programa de mejora continua con un Plan Estratégico que permita determinar el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, para su posicionamiento en su volumen de ventas en forma competitiva.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas de vigilancia son empresas pertenecientes a este grupo con unas características muy especiales por el entorno en que actúan, y muy sensibles frente a los temas de calidad. La situación especial de conflicto que enfrenta el país ha ocasionado que, por una parte, haya aumentado el número de empresas de vigilancia electrónica privada y por consiguiente la competencia entre las mismas, por otra parte, se ha convertido en un sector altamente sensible por las responsabilidades en materia de seguridad que deben afrontar con sus clientes. Ello, a su vez, implica la necesidad de afinar los procesos con los cuales operan este tipo de empresas, en especial aquellos relacionados con el recurso humano, la gestión del riesgo, la tecnología utilizada, entre otros.

Uno de los propósitos fundamentales de toda empresa de servicios está dado en función de una eficaz y eficiente atención a los clientes, elemento clave en la consolidación de la organización. Al prever todos aquellos elementos que permitan satisfacer a los clientes se estará sembrando una semilla cuyo fruto estará centrado en la satisfacción de ese cliente, lo que contribuirá a la promoción y al incremento de las ventas de la empresa y por ende a su crecimiento integral.

Consecuentemente con lo dicho, se orienta a la formulación de un plan estratégico que permitirá diferenciarse de la competencia, posesionarse en el mercado y por ende incrementar las ventas de la empresa, y que conduzca a la misma a la obtención de un mejor perfil organizacional, lo que redundará en una mayor y mejor imagen frente al entorno que le sirve de área de influencia.

En razón de lo anterior, el presente estudio se muestra importante por cuanto el mismo significa un aporte social en la medida que los beneficios obtenidos tras la instrumentación de la propuesta presentada que repercute de manera efectiva en la obtención de mejores relaciones con el medio, es decir, los clientes, quienes son en definitiva los grandes beneficiarios, ya que a partir de la puesta en práctica de la propuesta, ellos se sentirán mejor servidos.

Es importante resaltar que con la presente propuesta se tienen como expectativa contribuir, al propósito de alcanzar un 25% del incremento de su volumen de ventas, de cada 50 personas, en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **6.3.1. Importancia de la Propuesta**

El plan estratégico contribuirá a que la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, logre incrementar su participación de mercado actual, así mismo este permitirá que la empresa logre anticiparse a los hechos y determinar sus estrategias con el fin de alcanzar los objetivos, esto por consiguiente conlleva a que surjan planes alternativos viables si los cambios a su alrededor son repentinos y estén al alcance de poder controlarlos.

La importancia radica en los resultados que este plan estratégico que coadyuvará al incremento de las ventas en la empresa en mención, convirtiéndose de esta manera en un documento tangible que permita aprovechar las oportunidades del cambiante entorno, cuyo seguimiento garantizará el cumplimiento de las metas y el incremento en la participación de mercado. Por tal razón que los lineamientos que le den a la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., les pueda volver eficientes y les permita aprovechar los recursos con que cuentan con el fin de atraer a más clientes.

#### ***a) Para el país***

La propuesta de realizar un plan estratégico pretende atraer mayor número de clientes buscando nuevas herramientas que apoyen las gestiones mercadológicas para brindar servicios de mayor calidad, interactuar con los clientes y forjar relaciones de largo plazo con ellos, con la finalidad de tener una mayor participación en el mercado con los equipos de vigilancia electrónica domiciliaría, ya que estas generan nuevas fuentes de trabajo y capital, además de ser generadoras de impuestos los cuales se convierten en obras que contribuyen al crecimiento económico del país.

#### ***b) Para la Empresa***

La Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA con su marca de vigilancia electrónica monitoreada incrementará el volumen de ventas con su participación en el mercado a través del desarrollo de las diferentes estrategias que se utilizan en el plan estratégico, lo que contribuirá también para obtener un mayor acercamiento con los clientes, dándoles un seguimiento constante.

#### ***c) Para el Consumidor***

Es de gran importancia, ya que a través de la aplicación de un plan estratégico le permite nuevas alternativas para satisfacer las necesidades o expectativas de la mejor manera posible. Y por lo tanto el consumidor estará más informado de las diferentes actividades que realiza la empresa con el cumplimiento de promociones, sorteos, cupones y entre otros.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar el plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar la situación actual de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, a través de la priorización de la matriz FODA.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.
- Determinar el direccionamiento programático de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Coexistiendo el mercado, el lugar en el que se reúnen los oferentes, y demandantes para compensar una necesidad a través de un intercambio de bienes se crea la viabilidad de mercado del presente trabajo de investigación para la aplicación de las estrategias de ventas, mediante los cuales la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato incrementará sus ingresos y logrará un mayor posicionamiento en los clientes de la compañía. Estas estrategias han considerado todo los componentes del macro y micro entorno que rodean a la Empresa y que asegura su funcionalidad y utilidad.

La factibilidad de esta propuesta se basa en el desarrollo de actividades de comercialización de productos e insumos de vigilancia electrónica domiciliaria, encaminada a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, utilizando como herramienta la investigación de mercado, la misma que permite desarrollar estrategias de ventas para captar nuevos clientes y así lograr tener una mayor rentabilidad para la organización.

La propuesta es viable debido a que cuenta con el apoyo económico de la gerencia de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., lo que permitirá realizar un análisis de la situación de la Empresa para corregir los problemas identificados, en

busca del desarrollo de la misma, además la empresa tiene una excelente ubicación por encontrarse en el centro de la Cdla. Simón Bolívar, barrio letamendi, calle José García N.107, interacción Euserbio Borrero (frente al aserradero Galarza), teniendo como su principal objetivo el de penetrar en el mercado de seguridad, o que ha permitido a los usuarios conocer de los productos que vende la empresa.

Políticamente no habrá impedimentos para el desarrollo de la propuesta, asimismo, desde el punto de vista legal no hay limitaciones para la aplicación de la misma, ya que, no existen impedimentos legales que limiten la puesta en marcha de un plan estratégico para el incremento de las ventas como modelo de proceso de gestión en una empresa privada como es; VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, sino, más bien se observa en la actualidad el apoyo a un mayor emprendimiento y nivel de inversión.

La empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, posee una estructura organizacional adecuada para la puesta en marcha de la propuesta, que a pesar de incluir cambios en la estructura actual, posee los elementos necesarios para llevarla a cabo sin problemas.

El gobierno nacional ha concebido líneas de crédito para las micro empresas y compañías que han reactivado el sector de vigilancia electrónica domiciliaría del país, a través del banco de Fomento, lo que muestra la necesidad de prepararse en la mejor atención a los clientes con productos y servicios de calidad contemplados en un plan estratégico para el incremento de las ventas, la mejor utilización de los recursos productivos de la empresa permitirá ser más competitivos y facilitarán la obtención de mejores utilidades para el inversionista de VIGELECTROM CÍA. LTDA. Socialmente la empresa al tener un mejor uso de sus recursos productivos brindará mayor estabilidad laboral a sus trabajadores y esto va en beneficio del país en general.



El crecimiento de la población en las zonas urbanas y urbanas marginales ha permitido que se aumente la vigilancia domiciliaría en la ciudad de Ambato, aprovechando de mejor manera los recursos tecnológicos tangibles, para satisfacer las necesidades de la sociedad y construir un “Buen Vivir” en la comunidad tungurahuese.

### **6.5.1. Alcance de la Propuesta**

Con la propuesta de un Plan Estratégico, se pretende otorgar a la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato; un documento que sirva de guía para la gerencia y el área de ventas con la implementación de estrategias que mejoren la participación de mercado del producto electrónico de vigilancia domiciliaría en el área de la ciudad de Ambato, para esto se identificó entre las personas encuestadas la poca presencia de la marca en el mercado, por lo que es necesario implementar en el menor tiempo posible la mezcla adecuada de comercialización y al mismo tiempo solucionar este problema, y ser una marca reconocida en el mercado brindando seguridad ciudadana con el monitoreo de alarmas (control sectorizado, eventos de activación, emergencia médica, incendio, sabotaje, fallas técnicas, falla de AC, batería baja), beneficios que serán a nivel provincial.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA**

### **6.6.1. Plan**

“Medios a través de los cuáles el gerente o propietario espera lograr las metas deseadas, esto con lleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos” (KOTLER Philip 2001.Pág.8, “Dirección de Marketing”, Pearson Education).

“Son instrumentos de acción que implican la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requieren de la toma de decisiones, es decir de optar, entre diferentes cursos futuros de acción.

Por lo expuesto por estos autores se considera, que toda organización cuente con un plan estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino, como:

- a) **Determinar la Dirección:** Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

- b) **Determinación de la Situación Actual:** Luego de saber hacia donde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

**c) Formulación de la Estrategia:** Posteriormente se debe de definir COMO LLEGAR a las metas trazadas, se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores.

Todas las empresas deben de contar con un plan estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida, cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

Incluso, transnacionales como Coca Cola, Nike, Adidas entre otras, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para ampliar mercados, para diversificar productos, para introducir nuevos productos, para llegar a nuevos mercados o ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la responsabilidad social por ejemplo, cuando primero sus operaciones ya se han consolidado.

En líneas generales, para hacer un plan estratégico se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con un facilitador que ayude a alinear los objetivos de los interesados.
- Este facilitador también debe de ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como esta el mercado en general, el sector, el entorno y entre otros.
- Debe de haber una buena comunicación de este plan estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los macro objetivos.

### **6.6.2. Planeación Estratégica**

“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos”. (BOULLON Roberto. 2007. Pág.148. “Una perspectiva desde la planificación”, edit. Chapas, México)

Por lo expuesto se considera que; la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, se considera como un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. La planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se da en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos, como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica, según SERNA, Gómez Humberto (1994):

### 6.6.3. Métodos de Planificación

Se hallan diversos métodos para efectuar las correspondientes planificaciones de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa; para el actual trabajo se ha seleccionado, “la Planeación y Gestión Estratégica de SERNA, Gómez Humberto (1994), cuyo esbozo del proceso metodológico de la planificación Estratégica FODA, se describe a continuación:

#### Proceso Metodológico de la Planificación Estratégica

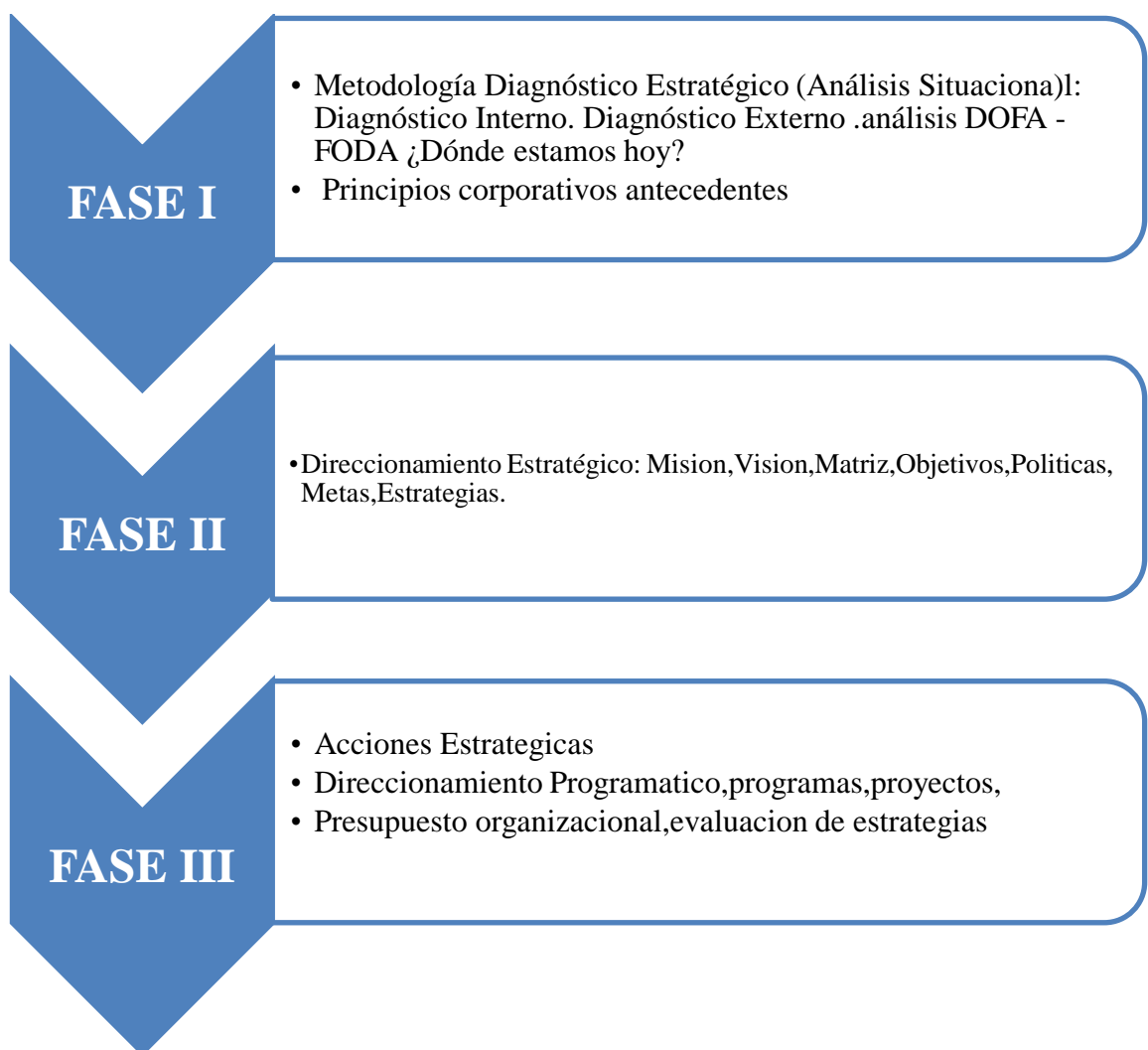


Gráfico # 14  
Fuente: SERNA, Gómez Humberto (1994),  
Investigado por: Orlando Chumo

## **1. Análisis Situacional**

Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

Un cuadro FODA te puede dar una muy buena idea de como esta la situación de tu empresa.

### **a) Diagnóstico Estratégico**

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

- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una empresa
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

### **b) Diagnóstico Interno**

Proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o de la unidad estratégica. En el diagnóstico lo integran el análisis de:

- **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, coordinación y control
- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad del servicio al cliente y entre otros.
- **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, por tanto incluye entre otras: Infraestructura, tecnológica, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos.
- **Capacidad de Talento Humano.** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, y entre otros.

### *c) Diagnóstico Externo*

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel regional, nacional e internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asambleas, consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica del negocio.
- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, y otros.).
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, y entre otros.
- **Factores Competitivos:** Los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los negocios similares.



## **2. Principios Corporativos**

Conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área (Ej. Honradez, disciplina, libertad, igualdad), definen lo que es importante, es el soporte de una cultura organizacional

Es la que define lo que es importante para una organización

- Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.
- Es la definición de la filosofía empresarial.

## **3. Direccionamiento Estratégico**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos corporativos.

Por lo expuesto por el autor SERNA, Gómez Humberto (1994), se considera que hay que tener en cuenta que antes de formular la visión y la misión, se tiene que analizar, identificar, determinar o establecer las oportunidades y fortalezas que permitan definir y formular la visión empresarial, es decir, a donde quisiéramos llegar a mediano y largo plazo; por otro lado las amenazas y debilidades nos permitirá caracterizar la problemática, la definición y la formulación de la misión, que describirá lo que se debe hacer y para quien se debe hacer. Asimismo, las amenazas y las oportunidades la Visión que tienen gran probabilidad de que ocurran, luego el impacto sería sumamente significativo en la Empresa “VIGELECTROM CÍA. LTDA” de la ciudad de Ambato, por lo que se requiere de la formulación de objetivos estratégicos que aseguren su atención adecuada, no hay que dejar los interrogantes, más bien tienen que estar en equidad con el análisis de la formulación de la visión y misión.

- **Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. expresa la razón de ser de una empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- **Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (es el sueño ideal).

Por lo expuesto se considera que la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, la visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

#### **4. Objetivos Globales**

Resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

- **Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles para no provocar frustración alguna.
- **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar.

- **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.
- **Acotado:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.

## **5. Proyectos Estratégicos**

En las áreas estratégicas se debe poner especial atención para lograr un desempeño excepcional y asegurar una competitividad en el mercado, potencializando a la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

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

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

### **6.6.4. Planes de Acción**

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

### **6.6.5. Monitoria Estratégica**

Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso, deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

- **Índice de Desempeño Esperado.**- Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.
- **Índice de Desempeño.**- Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo cuantitativo.
- **Índice de Gestión.**- Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado

VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato, ha sido una empresa que se caracteriza por su capacidad innovadora en servicios y sus altos índices de crecimiento, la empresa muestra un crecimiento general de más del 12% con respecto a la vinculación de clientes en el último periodo. También ha incrementado sus ventas a un 14 % con respecto a las del último periodo.

La Empresa tiene definidos los siguientes componentes de planeamiento estratégico, que se encuentran enmarcados dentro de la metodología y el modelo operativo, que esta orientado a guiar a los administrativos para el incremento de sus ventas y la captación de clientes en el sector de la ciudad de Ambato.

## **6.7. METODOLOGÍA-MODELO OPERATIVO**

### **Metodología**

La metodología seguida para procesar la presente propuesta de la Planificación Estratégica para incrementar las ventas en la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”, cubre las tres fases del Proceso de planificación estratégica y en cada una de ellas, las actividades de análisis o diseño y formulación que se relacionen con la reflexión y el pensamiento sistémico y el análisis participativo, son los componentes básicos aplicados durante el proceso,

la información de entrada que se utiliza para actualizar el diagnóstico situacional, proviene de distintas fuentes y en su compilación participaron los clientes internos y externos de la empresa que fue objeto actual de estudio.

# **PROPUESTA**

## **VIGELECTROM CÍA. LTDA**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **2012-2014**

#### **6.7.1. Antecedentes**

El Plan desarrollado, está dirigido al fortalecimiento estratégico de VIGELECTROM CÍA. LTDA, y su propósito es constituirse en una guía para la Alta Dirección, el plantel gerencial, y las unidades operativas para una adecuada administración de las estrategias de la organización.

Hoy en día las organizaciones modernas, están inmersas en el logro de una nueva forma de trabajo, con una mayor interacción entre su gente, trabajo en equipo, enfoque por procesos, aprendizaje constante y actitud proactiva son parámetros que se van cultivando hasta formar parte del accionar cotidiano de estas organizaciones, asimismo, la importancia del capital intelectual, reflejado en las competencias individuales de la gente, los niveles de seguridad, comunicación, las sinergias grupales, las relaciones con clientes, son aspectos que van captando la máxima atención de sus directivos para lograr el éxito y resultados trascendentales. Todos estos aspectos llevan a la conclusión, que en estos tiempos requerimos herramientas de administración altamente dinámicas que nos permitan estar siempre al frente de los cambios del entorno; herramientas integradas, con la capacidad de obtener un entendimiento total de la estrategia y con mecanismos sencillos de comunicación, difusión para el direccionamiento estratégico de toda la organización.

### 6.7.2. Diagnóstico Estratégico (Análisis Situacional)

Análisis Situacional (FODA) de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA Para el desarrollo del plan de marketing estratégico, es necesario conocer el ambiente interno y externo de la empresa. Dicho análisis es una herramienta muy útil para las empresas ya que por medio de ésta, se pueden determinar los puntos en los que se necesita reforzar para obtener el logro de los objetivos. El análisis situacional es el resultado de la investigación que ha permitido conocer la situación actual de la empresa, relacionando sus oportunidades y amenazas; así como sus fortalezas y debilidades ante el mercado que cada vez resulta ser más agresivo y competitivo.

**Análisis Interno:** Esta conformado por todos aquellos aspectos positivos que pueden sumar o aquellos desfavorables que afectan el desempeño de la empresa, entre ellos están los siguientes:

#### Matriz de Análisis Interno

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario.</li> <li>2. Cobertura nacional.</li> <li>3. Precios competitivos en el mercado.</li> <li>4. Disponibilidad financiera</li> <li>5. Servicio personalizado</li> <li>6. Pago puntual a los proveedores</li> <li>7. Pago puntual de sueldos a los trabajadores</li> <li>8. Muy buena calidad del producto</li> <li>9. Posee varias marcas y productos en el Mercado.</li> <li>10. Alianzas estratégicas con proveedores extranjeros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa actividad publicitaria.</li> <li>2. No se dan a conocer las promociones</li> <li>3. Poco impacto en penetración de mercados.</li> <li>4. Poco reconocimiento de la marca.</li> <li>5. Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo.</li> <li>6. Pérdida de clientes debido a un inadecuado desconocimiento en estrategias de marketing</li> <li>7. Bajo volumen de ventas y poder de negociación con los clientes</li> <li>8. No realizan capacitación permanente a sus clientes internos</li> <li>9. No cuentan con estrategias de marketing que les garantice al personal mejorar el volumen de sus ventas</li> <li>10. Su personal no esta bien incentivado y pierde a veces clientela a raíz de mejores propuestas de sus competidores</li> </ol>

Tabla #19

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

#### **Análisis Externo**

El análisis externo esta conformado por aquellos aspectos que fuera de la empresa puedan beneficiar o afectar negativamente las actividades a realizarse y son los siguientes:

### **Matriz Análisis Externo**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para optimizar sus recursos</li> <li>2. Capacidad de suplir a la competencia por los problemas de escasez del producto.</li> <li>3. Desarrollo de nuevos mercados territoriales a través de nuevos puntos de venta.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines.</li> <li>5. Aprobación de leyes de vigilancia y seguridad privada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agresividad de la competencia.</li> <li>2. Comercialización de otras marcas.</li> <li>3. Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico.</li> <li>4. Prácticas de competencia desleal</li> <li>5. Altos niveles de delincuencia.</li> <li>6. Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.</li> </ol>

Tabla #20

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

### Selección, clasificación, diagnóstico situacional FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario.	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines.	Escasa actividad publicitaria.	Agresividad de la competencia.
Servicio personalizado	Desarrollo de nuevos mercados territoriales a través de nuevos puntos de venta.	No se dan a conocer las promociones	Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico
Muy buena calidad del producto	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines.	Poco impacto en penetración de mercados	Comercialización de otras marcas
Posee varias marcas y productos en el Mercado	Aprobación de leyes de vigilancia y seguridad privada	Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo.	Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.

Tabla #21

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA  
 Investigado por: Orlando Chumo

Para priorizar se utiliza el análisis matemático par; luego se ubica de acuerdo al rango en la matriz FODA.



### Priorización de Fortalezas

		FORTALEZAS				
		Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario.	Servicio personalizado	Muy buena calidad del producto	Posee varias marcas y productos en el Mercado	
#	FORTALEZAS	1	2	3	4	Total X
1.	Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario		X	X	X	3
2.	Servicio personalizado			X		1
3.	Muy buena calidad del producto				X	1
4.	Posee varias marcas y productos en el Mercado					0
	Vertical vacíos	0	0	1	2	
	Horizontal X	3	1	1	0	
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
	<b>Rango</b>	<b>1°</b>	<b>4°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	

Tabla #22

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

### Priorización Debilidades

		<b>DEBILIDADES</b>				
		Escasa actividad publicitaria	No se dan a conocer las promociones	Poco impacto en penetración de mercados	Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo.	
#	DEBILIDADES	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total X</b>
1.	Escasa actividad publicitaria		<b>X</b>			<b>1</b>
2.	No se dan a conocer las promociones					<b>0</b>
3.	Poco impacto en penetración de mercad				<b>X</b>	<b>1</b>
4.	Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo.					<b>0</b>
	Vertical vacíos	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
	Horizontal X	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
	Total	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	
	Rango	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	

Tabla #23  
Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA  
Investigado por: Orlando Chumo

### Priorización Oportunidades

		<b>OPORTUNIDADES</b>				
		Capacidad para optimizar sus recursos .	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines.	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines	Aprobación de leyes de vigilancia y seguridad privada	
#	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total X</b>
1.	Capacidad para optimizar sus recursos .					<b>0</b>
2.	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines.			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>2</b>
3.	Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines				<b>X</b>	<b>1</b>
4.	Aprobación de leyes de vigilancia y seguridad privada					<b>0</b>

Vertical vacíos	0	1	1	1
Horizontal X	0	2	1	0
Total	0	3	2	1
Rango	4°	1°	2°	3°

Tabla #24

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

### Priorización Amenazas

#	AMENAZAS	AMENAZAS				Total X
		Agresividad de la competencia a.	Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico	Comercialización de otras marcas	Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.	
		1	2	3	4	
1.	Agresividad de la competencia		X			1
2.	Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico			X	X	2
3.	Comercialización de otras marcas					0
4.	Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.					0
	Vertical vacíos	0	0	1	2	
	Horizontal X	1	2	0	0	
	Total	1	2	1	2	
	Rango	4°	2°	3°	1°	

Tabla # 25

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

**Ubicación de lo priorizado de acuerdo al rango Matriz FODA (Priorizado)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario.</li> <li>2. Muy buena calidad del producto</li> <li>3. Posee varias marcas y productos en el Mercado.</li> <li>4. Servicio personalizado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco impacto en penetración de mercados</li> <li>2. Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo</li> <li>3. Escasa actividad publicitaria</li> <li>4. No se dan a conocer las promociones.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de nuevos mercados territoriales a través de nuevos puntos de venta.</li> <li>2. Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines</li> <li>3. Aprobación de leyes de vigilancia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.</li> <li>2. Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico</li> <li>3. Comercialización de otras</li> </ol>

y seguridad privada. 4. Capacidad para optimizar sus recursos	marcas 4. Agresividad de la competencia.
--	---

Tabla #26

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

Luego se le sitúa a las debilidades y amenazas en el siguiente mapa de necesidades causa-efecto buscando alternativas de solución

### Mapa de Necesidades y Alternativas de Solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
----------	-------	---------	--------------------------

1. Poco impacto en penetración de mercados	1. Personal no capacitado	1. Incumplimiento de objetivos en las ventas	1. Reclutamiento del personal con perfil competente en ventas
2. Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo	2. Desconocimiento de técnicas en ventas	2. Descenso en el volumen de ventas	2. Realizar Talleres de Capacitación
3. Escasa actividad publicitaria	3. No existe un área de marketing	3. Baja rentabilidad en las ventas	3. Organización del Departamento de Marketing
4. No se dan a conocer las promociones	4. No hay capacitación al personal	4. Bajo rendimiento laboral	4. Reclutamiento del personal con perfil competente en ventas
5. Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.	5. Personal contratado no calificado.	5. Retraso en los pagos, alto índice de endeudamiento	5. Reclutamiento del personal con perfil competente en contabilidad
6. Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico	6. Rotación de la fuerza de ventas (renuncia contratación de nuevos vendedores)	6. Personal no capacitado para las ventas	6. Conocimiento de la filosofía de ventas de la empresa: con la descripción de la empresa y los productos, metas y objetivos.
7. Comercialización de otras marcas	7. Insuficiente publicidad y promoción	7. Escasa comercialización de accesorios	7. Análisis de ventas comparándolas con las de otras
8. Agresividad de la competencia.	8. Rivalidad entre empresas	8. Disminución de la clientela	8. Implementar estrategias para el incremento de las ventas

Tabla # 27  
Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA  
Investigado por: Orlando Chumo

### Matriz de Estrategias de Cambio

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
--	----------------------	-----------------

<p>Perfil de oportunidades y amenazas</p> <p>Perfil de fortalezas y debilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de nuevos mercados territoriales a través de nuevos puntos de venta.</li> <li>2. Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen productos afines</li> <li>3. Aprobación de leyes de vigilancia y seguridad privada.</li> <li>4. Capacidad para optimizar sus recursos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos índices de cuentas por cobrar por parte del Estado.</li> <li>2. Reacción por parte de la competencia al implementarse un Plan Estratégico</li> <li>3. Comercialización de otras marcas</li> <li>4. Agresividad de la competencia.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de experiencia en el manejo de vigilancia electrónica y monitoreo por el propietario.</li> <li>2. Muy buena calidad del producto</li> <li>3. Posee varias marcas y productos en el Mercado.</li> <li>4. Servicio personalizado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciarnos de la competencia utilizando para ello la satisfacción al cliente (F1, O1)</li> <li>2. Apertura de nuevos puntos de venta.(F2,O2)</li> <li>3. Incrementar la capacitación en marketing estratégico a todo el personal (F3, O3)</li> <li>4. Diseñar estrategias para aumentar las ventas (F2, F3, F4, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer estudio de proveedores en busca de oportunidades de compra. (F2, A3)</li> <li>2.-Lograr estabilidad laboral del personal de ventas. (F1, A4)</li> <li>3-Utilizar la Gerencia como principal canal de distribución de nuestros productos hacia el mercado minorista (F2,A4)</li> <li>4.-Recuperar el volumen de ventas.(F4, A4)</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco impacto en penetración de mercados</li> <li>2. Insuficiente capacitación técnica de Ventas para el personal nuevo</li> <li>3. Escasa actividad publicitaria</li> <li>4. No se dan a conocer las promociones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la liquidez de la empresa para afrontar las necesidades (F1,O2)</li> <li>2. Desarrollar las ventas (D2, O4)</li> <li>3. Aumentar las ventas con la capacitación al personal (D4, O2)</li> <li>4. Mantener los registros de la empresa en procesos actualizados, descubrir los cuellos de botellas y evitar los incumplimientos (D4,O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mejorar en el volumen de ventas (D2,A2)</li> <li>2. Incrementar las actividades que estén relacionadas con la captura de las preferencias de los usuarios finales ( D4,A2)</li> <li>3. Trasladar al mercado dichas preferencias a un medio de comunicación que refuerce la imagen empresarial del cliente.(D4,A4)</li> <li>4. Dotar a estas personas de las herramientas necesarias para mejorar el volumen de las ventas (D4,A2)</li> </ol>

Tabla #28

Fuente: Empresa VIGEELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

### 6.7.3. Direccionamiento Estratégico

#### 6.7.3.1. Misión



VIGELECTROM CÍA. LTDA, consolidar esfuerzos para brindar una eficiente atención y servicio de vigilancia electrónica y monitoreo domiciliario al usuario, con la cooperación efectiva de nuestro personal operativo y administrativo, logrando mantener un adecuado nivel de participación en el mercado.

#### **6.7.3.2. Visión**

VIGELECTROM CÍA. LTDA, para el año 2013, será una empresa con crecimiento sostenido, basada en su posición como líder en el mercado. Ofreciendo al cliente un valor añadido que contribuya en el desarrollo de sus actividades, logrando altos niveles de satisfacción.

#### **6.7.3.3. Principios y Valores**

- Ser un eficiente colaborador para sus clientes.
- Mayor intimidad con el cliente.
- Buscar la satisfacción de sus clientes.

#### **6.7.3.4. Valores**

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de valores que conste en un documento escrito, por lo cual es oportuno establecer valores que permitan orientar a la organización hacia una filosofía de excelencia, considero esencial enfocar a la organización en valores como:

- La honestidad en el cumplimiento de cada una de las cláusulas que constan en los contratos con clientes internos y externos.
- La integridad para alcanzar con éxito el cumplimiento de normas éticas para el desarrollo de la organización.
- La responsabilidad social que inicia buscando el beneficio y superación de sus trabajadores.

- Lealtad con sus clientes internos y externos.
- Puntualidad en la prestación de servicios de monitoreo y vigilancia electrónica, el personal operativo de la empresa al igual que los equipos de apoyo deben estar en sus lugares asignados diez minutos antes del inicio de las operaciones de control sectorizado.

## **FASE II**

### **6.7.4. Formulación Estratégica**

#### **6.7.4.1. Objetivos**

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

Los objetivos organizacionales son una guía para la toma de decisiones, para la eficiencia de la organización, para la coherencia de una organización y para la evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa, el cual es evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentarla.

#### **Tipos de Objetivos**

- Largo plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato.
- Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización.

- Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

#### **6.7.4.2. Objetivos del Plan**

- Incrementar la participación de mercado en vigilancia electrónica y monitoreo en el sector urbano-urbano marginal de la ciudad de Ambato, elevando los niveles de servicio al cliente con un seguimiento adecuado y acorde a las necesidades del usuario.
- Desarrollar un plan de mantenimiento de imagen de equipos de operación de vigilancia electrónica y monitoreo, para brindar alternativas de solución a los clientes, con la confiabilidad de nuestros productos, y con la conformación de un equipo calificado y responsable del área de ventas
- Motivar al personal operativo y elevar sus niveles de conocimiento para mejorar las relaciones administrativas de la empresa con el cumplimiento de estrategias corporativas e incrementar el volumen de las ventas.
- Ser una empresa líder en el servicio al cliente, rentable y competitiva conformada con personal calificado y comprometido con la seguridad y vigilancia electrónica monitorizada.

#### **6.7.4.3. Metas**

- Implementar al menos un 80% de las estrategias después del primer trimestre.
- Que el 90% de los empleados tengan clara la implementación del Plan Estratégico

- De cada 10 personas 4 recuerden el nombre de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato.

#### **6.7.4.4. Políticas**

- Realizar las actividades según lo previamente establecido en el cronograma para la debida implementación de la propuesta del Plan Estratégico.
- Facilitar los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa.
- Involucrar al personal de la empresa sobre la existencia del Plan Estratégico.

#### **6.7.4.5. Diseño y Desarrollo de Estrategias**

Las estrategias juegan un papel muy importante para todas las empresas y en particular para la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA, de la ciudad de Ambato, que es de vital importancia, ya que por medio de ella se pretende lograr los objetivos deseados para su permanencia en un mercado altamente competitivo y así lograr incrementar su participación de mercado, reteniendo a sus clientes y buscando atraer a nuevos.

Las estrategias son la actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, además brindan a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Una estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización, es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría

utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

## **Estrategias**

### **1) Estrategia de Producto y/o Servicio**

Las características que posee un servicio dependen de la visión que tengan los clientes del mismo, es fundamental conocer los defectos que según la opinión del cliente tiene el producto, además, hay que buscar los atributos que son más importantes para el mismo y estudiar la manera en como la empresa los afronta en comparación con la competencia, de este modo, podemos detectar necesidades que nadie esta aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores.

Identificados los niveles de insatisfacción del mercado seguirá el desarrollo de estrategias para elevar el nivel de servicio a los clientes, aparte de conocer los problema de insatisfacción por la falta de atención de ejecutivos de cuenta, es clave conocer el por que se genera un seguimiento ineficiente por parte de los mismos.

#### **• Estrategia VIGELECTROM CÍA. LTDA**

**Penetración:** Crear un Departamento de Marketing que cuente con personal calificado que tenga como función principal dar un seguimiento personalizado a clientes, brindando de esta manera un servicio de calidad en la solución inmediata de problemas.

## **Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia**

En esta estrategia de precios, la atención se centrará en lo que hacen los competidores y se distingue las siguientes actuaciones:

- *Equipararse con los precios de los competidores:* Empleando la gran cantidad de productos en el mercado. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio, esta será una estrategia habitual por la existencia del precio tradicional o de costumbre, como en los periódicos
- *Diferenciarse de los competidores con precios superiores:* La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo, esta estrategia es adecuada para la empresa de estudio porque tiene imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.
- *Diferenciarse de los competidores con precios inferiores:* La idea principal de ésta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio, esta estrategia es válida por la demanda global que es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta, también se puede decidir bajar el precio si se sabe que los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad.
- *Mantenimiento del precio frente a la competencia:* La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de

los consumidores ante una subida de precios. Esta estrategia se llevará por su elevada participación en el mercado de gran estabilidad.

### **Estrategia de Plaza / Conveniencia**

La empresa es la encargada de gestionar la distribución en las mejores condiciones, de tal forma que el servicio cubra los requerimientos y necesidades de los clientes, la distribución del servicio tiene características distintas para los clientes acorde a sus operaciones y frecuencias de control sectorizado, seguridad y vigilancia electrónica acorde a la necesidad del usuario. .

- **Estrategia VIGELECTROM CÍA. LTDA**

**Concentración:** Proyectar una buena imagen de equipos de operación en vigilancia electrónica y monitoreo en cada una de las operaciones de control sectorizado.

### **2) Estrategia de Promoción / Comunicación**

La empresa utiliza como apoyo para su promoción de servicios y vender la imagen corporativa de la empresa la publicación de brochures, en los cuales aparece información variada como: noticias de la organización, informes sobre capacitación del personal operativo, compra de nuevos equipos de operación de vigilancia y monitoreo que presta VIGELECTROM CÍA. LTDA, a los usuarios del sector urbano de la ciudad de Ambato

- **Estrategia VIGELECTROM CÍA. LTDA**

**Desarrollo de mercados:** Crear un plan estratégico de relaciones públicas para elevar nuestra presencia en el mercado local y regional.

### **3) Estrategia de Personal**

El capital humano de la empresa debe ser confiable y de buena presencia, es imprescindible saber quien esta entregando nuestros servicios y de que manera lo hace, ya que es la cara visible de la empresa y son quienes tienen contacto frente a frente con el cliente.

- **Estrategia VIGELECTROM CÍA. LTDA**

**Concentración:** Capacitar al personal operativo y administrativo desarrollando programas frecuentes de capacitación.



**Direccionamiento Programático de la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato**

**PLAN DE ACCIÓN**

	<b>OBJETIVO</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>
<b>FINANZAS</b>	Rentabilizar la empresa y maximizar las utilidades de VIGELECTROM Cía. Ltda.	Políticas de Captación  Política de Inversión  Política liquidez  Política de crédito	Implementar líneas de Crédito	- Establecer los requisitos de Crédito  - Fijar plazo y tasas de interés  - Determinar fechas de cobranzas	Incrementar el 20% de utilidades en relación al año 2012	Gerente-propietario  Investigador: Orlando Chumo	800,00
<b>CLIENTE</b>	Mejorar la atención y el servicio a los clientes, basados en principios de calidad.	Política de Atención al cliente.	Implementar servicio de post venta  Generar alianzas estratégicas publico-privadas	- Monitoreo de la calidad del servicio - Establecer una Base de Datos  Realizar eventos relacionados con la compañía e invitar empresas públicas /privadas y medios de comunicación local.	Que del 100% de la cartera de clientes se encuentren satisfechos	Gerente-propietario  Investigador: Orlando Chumo	\$1.000,00

<b>PROCESO</b>	Incrementar la participación de mercado en el control de vigilancia y monitoreo en VIGELECTROM Cía. Ltda.	Política para desarrollar campaña publicitaria en revista  Política Plan Estratégico  Política para crear una página WEB	Crear un departamento de Marketing que cuente con el personal calificado para las funciones.  Reestructurar los procesos internos de la empresa	Aplicación de herramientas técnicas - Seleccionar Jefe de Ventas - Diseñar estrategias de promoción y publicidad.  - Aplicar herramientas técnicas, para la planificación de procesos. - Potenciar los equipos de operación en vigilancia electrónica y monitoreo.	A diciembre del 2013 se elevara en un 20% la participación en el mercado con relación a la del 2012	Gerente-propietario  Investigador: Orlando Chumo	\$2000,00
<b>APERNDIZAJE</b>	Fortalecer las capacidades de la persona de VIGELECTROM Cía. Ltda. orientada a mejorar su desempeño empresarial	Política de Selección de personal  Política de Capacitación	Creando un ambiente laboral confiable  Diseñando e Implementando un Plan de Capacitación	Planificar cursos de capacitación al personal en:  Capacitación servicio técnico  Capacitación servicio al cliente  Capacitación servicio administrativo y financiero	Que el 100% del personal a mayo del 2013 se encuentre fortalecido en el aspecto técnico administrativo.	Gerente-propietario  Investigador: Orlando Chumo  Facilitadores	\$1.500,00  <b>\$5300,00</b>

Tabla#28

Fuente: Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA

Investigado por: Orlando Chumo

## **Modelo Operativo de Marketing**

El modelo del plan operativo de marketing en esta propuesta se relaciona con los objetivos y los cambios que se desea en el ambiente del mercado, para la toma de las decisiones y el cumplimiento de llevar estrategias de marketing, este plan de marketing es el lineamiento o directriz para el desempeño actual y esperado para la empresa, con miras a cumplir los objetivos específicos y las acciones definidas en el Plan anterior en mención, al desarrollar las actividades ayudan a los empleados a comprender y a trabajar para alcanzar metas comunes.

Estas variaciones en la mezcla de marketing no son accidentales por tanto las estrategias son las ventajas sobre sus competidores de las cuales se apoya para servir mejor a las necesidades y deseos de un segmento particular del mercado meta, mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de marketing se logra una sinfonía fina de la oferta al consumidor y se alcanza el éxito frente a la competencia.

## **Producto y/o Servicio**

El producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que tienen la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, y puede atraer la atención del público objetivo para ser adquirido, usado o consumido, un producto, puede ser un bien tangible, un servicio, una idea, una persona, un evento, una experiencia, un lugar, una organización, una información o una propiedad.

Para mejorar el servicio que brinda la empresa **“VIGELECTROM” CÍA. LTDA**, a sus clientes se creará un departamento de marketing, el cual tendrá la siguiente estructura organizacional:

## Organigrama Estructural de la Empresa “VIGELECTROM” CÍA. LTDA

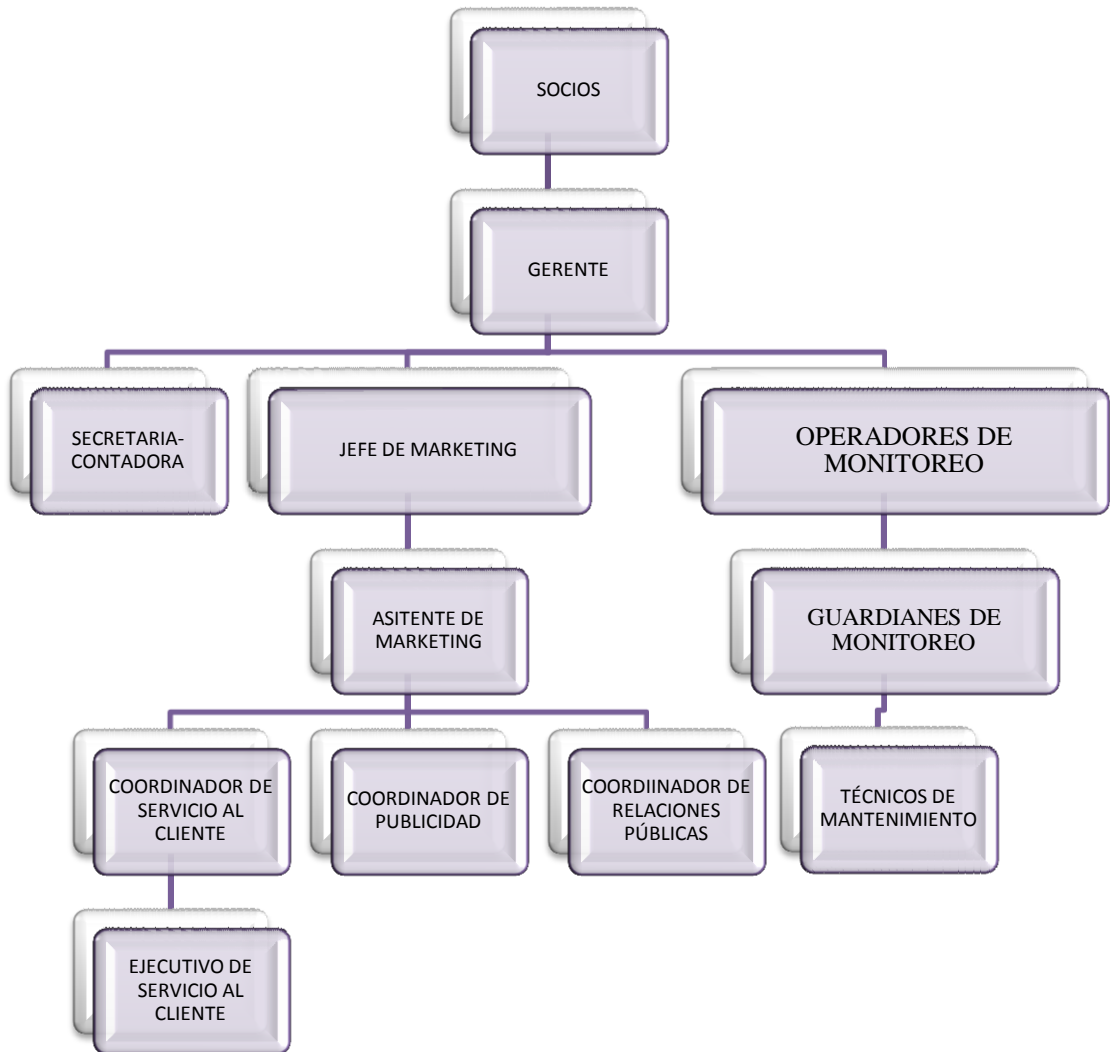


Gráfico #15  
Elaborado por: Orlando Chumo

## Organigrama de Funciones del Departamento de Marketing (Necesidad)

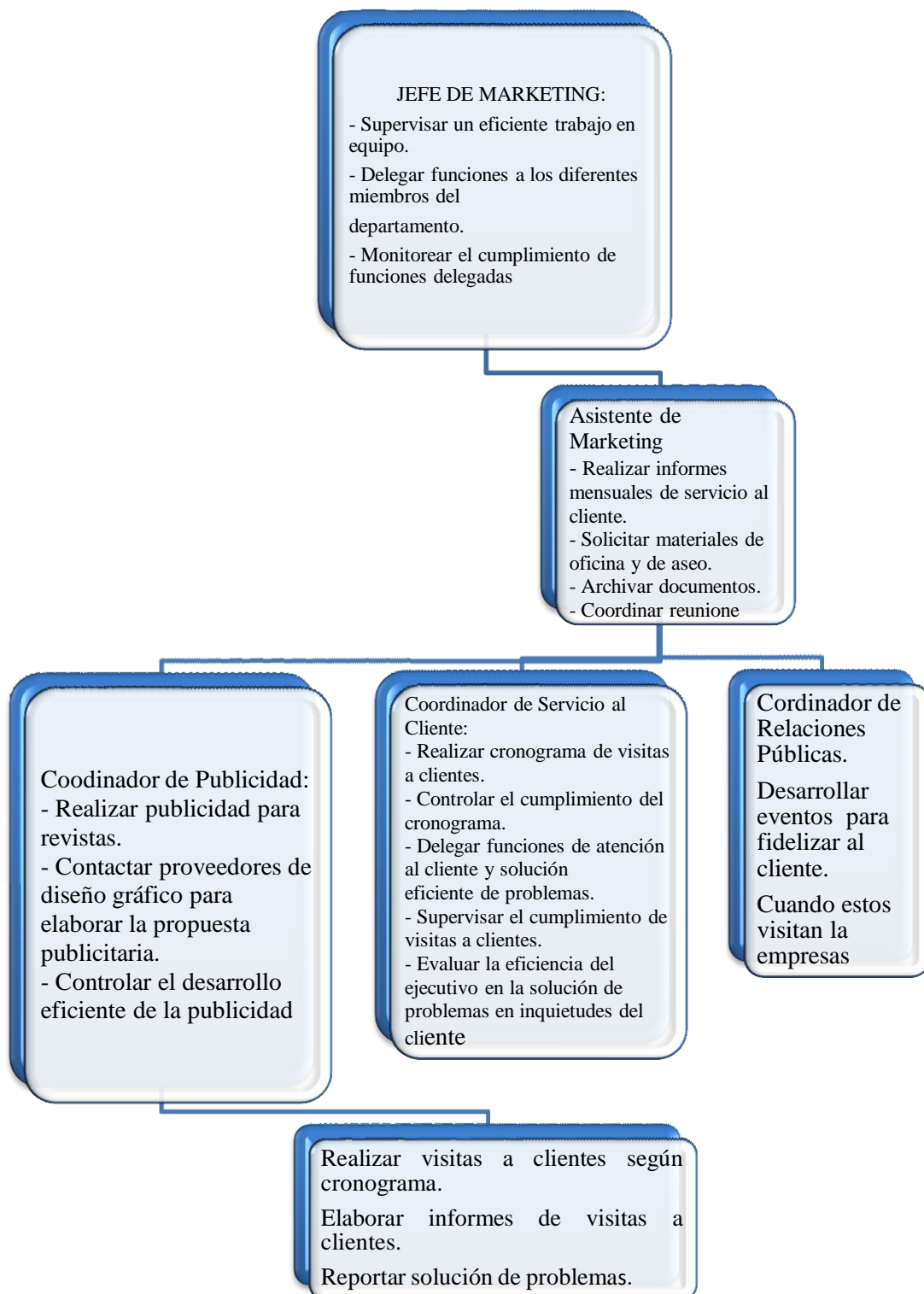


Gráfico #16  
Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Orlando Chumo

**El perfil de los diferentes cargos, será el siguiente:**

• **Jefe de Marketing**

- Tener experiencia en el medio aeronáutico (mínimo 2 Año).
- Edad: entre 30 y 45 años.
- Instrucción: Superior (marketing)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: servicio al cliente, administración de recursos humanos y publicidad.

• **Asistente de Marketing**

- Edad: entre 25 y 30 años.
- Instrucción: Superior (administración)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: servicio al cliente, uso de programas de computación.

• **Coordinador de Publicidad**

- Edad: entre 27 y 35 años.
- Instrucción: Superior (publicidad)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: programas de publicidad y diseño gráfico.

• **Coordinador de Servicio al Cliente**

- Tener experiencia en el medio aeronáutico (mínimo 1 Año).
- Edad: entre 23 y 32 años.
- Instrucción: Superior (marketing)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: servicio al cliente.

- **Coordinador de Relaciones Públicas**

- Edad: entre 28 y 38 años.
- Instrucción: Superior (marketing)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: relaciones públicas o afines...

- **Ejecutivos de Servicio al Cliente**

- Edad: entre 20 y 28 años.
- Instrucción: Superior (marketing)
- Idioma inglés: 100 hablado, escrito y leído.
- Conocimientos de: servicio al cliente o afines

## **FASE III**

### **6.8. DIRECCIÓN**

#### **Dirección-Monitorea estratégica**

La administración de la propuesta será formalizada, y estará bajo el compromiso del señor Wilmer Tubón, Gerente propietario de la Empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, la misma que llevará un estricto control y registro, con el apoyo del autor de la propuesta; Sr. Orlando Chumo, que es uno de los pioneros de dotar a la empresa las estructuraciones que involucrará el plan estratégico de labor en la empresa, siguiendo un debido orden de acuerdo al cronograma de actividades, el mismo que accederá el logro de los objetivos y metas planteadas.

### 6.8.1. Presupuesto Organizacional

FASES	FECHAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1. FINANZAS	Julio- Septiembre	Orlando Chumo	\$ 800,00
2. CLIENTE	Julio-Septiembre	Orlando Chumo	\$ 1000,00
3. PROCESO	Julio- Septiembre	Orlando Chumo	\$ 2000,00
4.TALENTO HUMANO	Enero	Orlando Chumo	\$ 1500,00
<b>SUBTOTAL:</b>			<b>\$ 5300,00</b>
<b>IMPREVISTOS 10%:</b>			<b>\$530,00</b>
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 5830,00</b>

Tabla #.29

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Orlando Chumo

**Financiamiento.-** La investigación está predestinada a la elaboración de un plan estratégico el mismo que coadyuvará el incremento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, para posteriormente ser implantado en beneficio y servicio de la misma, será financiada el 100% con capital de la misma empresa y con el permiso y autorización del gerente propietario.

### 6.9. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las interrogantes básicas que responde la evaluación para la propuesta del plan estratégico para el incremento de las ventas son:

#### ¿Quiénes solicitan evaluar?

Son todos los interesados en la evaluación, es decir, la gerencia general y todos los accionistas o quienes han realizado algún tipo de inversión en la empresa



“VIGELECTROM” CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato y en el proceso de implantación de la propuesta.

### **¿Por qué evaluar?**

Toda investigación aplicada, debe ser evaluada para mostrar al Gerente propietario o a los inversionistas de la empresa, mediante la aplicación de las etapas, actividades y fases desarrolladas en el modelo del plan para aumentar con las estrategias las ventas que permita captar clientes y por ende el incremento en los ingresos económicos de la Empresa VIGELECTROM” CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **¿Para qué evaluar?**

Los objetivos que persigue la evaluación en VIGELECTROM” CÍA. LTDA., son básicamente comprobar que los pasos y las actividades de cada una de la etapas del plan de estrategias para el incremento de ventas se estén desarrollando según lo planificado y otorgar la posibilidad de realizar correcciones en el desarrollo del mismo.

### **¿Qué evaluar?**

Lo que la propuesta de evaluación mide es el cumplimiento de las etapas planteadas para el plan de estrategias en incrementar las ventas de VIGELECTROM” CÍA. LTDA., esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución.

### **¿Quién evalúa?**

Para cada actividad de evaluación se ha considerado al personal responsable de realizarla, esto es, considerando niveles jerárquicos superiores a los que ejecutan

las actividades, e incluso de ser necesario personal externo como se detalla a continuación:

- Asesor Externo
- Gerente General
- Vendedores

### **¿Cuándo evaluar?**

Los períodos determinados para la evaluación de la propuesta se plantean a continuación de la ejecución de los mismos como se muestra en la ficha de observación (Anexos).

### **¿Cómo evaluar?**

El proceso metodológico para realizar la evaluación de la propuesta: el plan estratégico para el incremento de ventas para VIGELECTROM” CÍA. LTDA será comparando los resultados planificados tanto en tiempo y recursos destinados para cada actividad en las tres fases organizadas y en el plan de acción de marketing, en cuanto a presupuesto será cubierto el 100%, por el gerente propietario de la empresa en mención.

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### 1. BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL ROJAS Francisco (2007.Pág.245).”Cómo se hace un Plan Estratégico”, 5ta. Edic. Barcelona-España.
- ACOSTA VERA José Maria (2007. Pág.138). “Marketing Personal”, edit. Versalles, Chile.
- AGUIRRE SADABA Alfredo (2007. Pág. 124). Administración de la Organización en el entorno actual”, edit. Capeos S.A., Santiago
- AL RAIS Y TROUT Jack (2008.Pág.56). “Marketing de Guerra”, edit. McGraw Hill, Argentina.
- ALTES MACHIN Carmen, (2007.Pág. 89) “Marketing y Negocio”, edit. ARSE S.A., Argentina-Buenos Aires
- BOULLON Roberto. (2007.Pág.148) “Una perspectiva desde la planificación”, edit. Chapas, México.
- CHIAS Joseph, (2007. Pág.67).”El negocio de la felicidad”, edit. Lorenzo S.A., Chile.
- CHIAVENATO Adalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, Chile
- CHIESA Cosimo (2007.Pág.76). “Las cinco pirámides del marketing relacional”, edit. Deusto S.A., Barcelona-España
- FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, Mc Graw Hill, (2007.Págs. 34 al 57). Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, Chile.
- HITT Michael, Black Stewart y PORTER Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8. Del libro: Administración, Novena Edición.
- KERIN Roger (2009. Pág.412). “Marketing”, 9na. Edición, Chile
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gray (2008.Pág.321). “Fundamentos de marketing”, edición 8va., Buenos Aires-Argentina.
- MAKENS James C. & BOWEN John (2007.Pág.89).”Marketing Organizacional”, edit. Lorenzo. S.A., traducido por Infetud, México.

- Planeación estratégica de Mercado para el incremento de las ventas del Almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda., para el periodo 2009. Autor: Mauricio Renan Frias Zurita, Director: Ing. MBA Fernando Silva.
- ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9. Del libro: «Administración», Octava Edición, Chile.
- ROMERO Cesar; CEVALLOS Javier; RAMIREZ Mauricio. “Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de La Compañía Scradly S.A, 2010. Escuela Superior Politécnica del Litoral Facultad de Economía y Negocios.
- SANTESMASES MESTRE (2007.Pág. ediciones Pirámide, 5ta. Chile.

### **Fuentes Virtuales**

<a href="http://www.empresarios-as.com">www.empresarios-as.com</a>	Plan de Marketing Strategic
<a href="http://www.liderazgoymercadeo.com">www.liderazgoymercadeo.com</a>	El Líder y la gestión empresarial
<a href="http://www.marketingteacher.com">www.marketingteacher.com</a>	Gestión y Marketing de Negocios
<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Estrategias empresariales
<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Planificación Estratégica
<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>	Incremento de las ventas

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1**

**Ficha de Observación**

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN N.....</b>	
<b>Objeto de estudio:</b>	.....
<b>Lugar de observación:</b>	.....
<b>Fecha de la observación:</b>	.....
<b>Nombre del investigador:</b>	.....
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b>  ..... ..... .....	
<b>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b>  ..... ..... .....	

## ANEXO # 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA**  
**EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**OBJETIVO:** Determinar aspectos que impiden el aumento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato.

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

**Cuestionario:**

1. ¿El departamento de planificación realiza seguimiento a clientes fieles de la empresa?

- a. Siempre ( )
- b. Algunas veces ( )
- c. Nunca ( )

2. ¿Cree usted que la empresa posee una suficiente línea de productos?

- Si
- No

3. ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con el contrato de compra y venta?

- a. Siempre ( )
- b. Casi Siempre ( )
- c. Nunca ( )

2. ¿Cree usted que la empresa utiliza los mecanismos adecuados para el control y vigilancia domiciliaria?

Si

No

3. ¿Cada qué tiempo considera usted que se debería promocionar las ventas de la empresa?

a. Semanalmente ( )

b. Quincenalmente ( )

c. Mensualmente ( )

d. Anualmente ( )

4. ¿Considera usted que la empresa le brinda un buen servicio eficiente y oportuno?

Si

No

5. ¿Considera usted que se debería aumentar la publicidad de productos y servicios que la empresa posee?

Si

No

6. ¿Considera usted que la empresa debe formalizar estrategias para mejorar las ventas de sus productos y servicios que oferta?

a. Siempre ( )

b. Algunas veces ( )

c. Nunca ( )



7. ¿Califique a la empresa en el último trimestre sobre el servicio que oferta?

a. Excelente ( )

b. Muy Buena ( )

c. Buena ( )

d. Regular ( )

e. Deficiente ( )

**¡GRACIAS!**

**ANEXO # 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENTREVISTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA AL GERENTE,  
SECRETARIA, CONTADORA, TÉCNICOS DE INSTALACIÓN Y  
VENEDORES DE LA EMPRESA VIGELECTROM CÍA. LTDA DE LA  
CIUDAD DE AMBATO**

**OBJETIVO:** Determinar aspectos que impiden el aumento de las ventas en la empresa VIGELECTROM CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato...

1.- ¿El departamento de ventas efectúa actividades comerciales planificadas?

- SI ( )
- REGULARMENTE ( )
- NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.- ¿Qué métodos e instrumentos utiliza para acrecentar las ventas?

.....  
.....  
.....

3.- ¿Considera usted que la empresa cumple oportunamente con sus actividades económicas y tributarias?

- a. Siempre ( )
- b. Algunas Veces ( )
- c. Nunca ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

4.- ¿Por qué no se cumple a cabalidad los objetivos empresariales?

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

5.- ¿Utiliza en su administración una planificación mensual sobre las ventas que se pueden llegar a ejecutar?

- a. Si ( )
- b. Regularmente ( )
- c. No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

6.- ¿Considera usted que la empresa genera un volumen de ventas adecuado para una empresa que comercializa equipos de seguridad electrónica?

- a. Siempre ( )
- b. Algunas veces ( )
- c. Nunca ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

7.- ¿Considera usted que la empresa en el último trimestre ha tenido un mayor crecimiento en ventas?

- Si
- No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

8.- ¿Es importante estructurar un modelo de planificación estratégica para incrementar las ventas en la empresa?

SÍ ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

**¡GRACIAS!**

**ANEXO # 4**  
**FOTO No.1**

**COMPAÑÍA LIMITADA VIGELECTROM DE LA CIUDAD DE AMBATO**



**FOTO No. 2**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**



**GERENCIA**



**FOTO No.3**  
**SECRETARÍA**



**DEPARTAMENTO TÉCNICO DE OPERACIONES**



**ANEXO # 4**

**LOGOTIPO DE VIGELECTROM CÍA. LTDA  
CIUDAD DE AMBATO**



Fuente: Empresa VIGELECTRO Cía. Ltda.  
Investigado por: Orlando Chumo



**ANEXO # 5**

**ESLOGAN DE VIGELECTROM CÍA. LTDA  
CIUDAD DE AMBATO**

**“Fuerza y Voluntad de Apoyo Vigilancia Electrónica y Monitoreo”**



Fuente: Empresa VIGELECTRO Cía. Ltda.  
Investigado por: Orlando Chumo