

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “ La Planificación Estratégica y el posicionamiento de los
Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán ”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniero en Administración de
Empresas y Marketing

AUTOR: Analía Dolores Quelal Tabango

ASESOR: Ing. Gerardo Mera

TULCÁN - ECUADOR

AÑO 2012

CERTIFICADO

Certifico que la estudiante Analía Dolores Quelal Tabango con el número de cédula 040173765-5 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Planificación Estratégica y el Posicionamiento de los Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Gerardo Mera

Tulcán, abril de 2013

AUTORÍA DEL TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía.

Yo, Analía Dolores Quelal Tabango con cédula de identidad número 040173765-5 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....

Analía Quelal

Tulcán, abril de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS DE GRADO

Yo, Analía Dolores Quelal Tabango, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, abril de 2012

Analía Dolores Quelal Tabango
CI 040173765-5

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a quienes supieron colaborarme decididamente para que mi sueño llegue a feliz término.

De manera especial a Dios y a mis padres por ayudarme a cumplir mis metas.

A la Universidad Politécnica Estatal el Carchi y a la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

Al Ing. Gerardo Mera, director de tesis, por su valiosa colaboración quien desde el inicio hasta su culminación supo dirigirme de la manera más adecuada, para alcanzar satisfactoriamente mi título profesional.

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

Mis hermanas, Verónica y Gabriela, por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.

Para todos aquellos que saben y comprenden, que todo trabajo demanda esfuerzo, dedicación y sacrificio gracias por el apoyo, confianza y esfuerzo depositados a lo largo de mi vida, necesarios para llegar a cumplir mi meta.

CONTENIDO

	Pág.
Certificado.....	i
Autoría del Trabajo	ii
Acta de Cesión de Derecho de Tesis de Grado.....	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen Ejecutivo	1
Abstract.....	2
Willachikuna.....	3
INTRODUCCIÓN	4
I. EL PROBLEMA.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. DELIMITACIÓN	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5. OBJETIVOS.....	9
1.5.1. Objetivo General.....	9
1.5.2. Objetivos Específicos.....	9
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	20
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	22
2.4.1. Administración	22
2.4.2. Administración de la Calidad Total.....	24
2.4.3. Gerencia Estratégica Empresarial.....	26
2.4.3.1. Habilidades Gerenciales y la Jerarquía Organizacional	27
2.4.4. Planificación Estratégica	27
2.4.4.1. El Proceso de Planificación Estratégica	28
2.4.4.2. Áreas de Estudio de la Planificación Estratégica.....	35

2.4.4.3. Identificación de Estrategias Alternativas	38
2.4.5. Calidad	42
2.4.5.1. Calidad y ventaja competitiva.....	43
2.4.6. Calidad en el Servicio	44
2.4.7. Servicio al Cliente	46
2.4.8. Posicionamiento.....	47
2.4.8.1. Métodos para fijar el posicionamiento	48
2.4.8.2. Tipos de posicionamiento	49
2.4.9. Cadena de Valor	51
2.5. IDEA A DEFENDER	53
2.6. VARIABLES.....	53
III. METODOLOGÍA.....	54
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	59
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	61
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
3.6.1. Análisis de Resultados.....	63
3.6.1.1. Encuestas a Gerente	63
3.6.1.2. Encuestas a Administradores de locales comerciales	66
3.6.1.3. Encuestas a Clientes	69
3.6.1.4. Ficha de Observación	72
3.6.2. Interpretación de datos	73
3.6.2.1. Gerente.....	73
3.6.2.2. Administradores de locales comerciales	74
3.6.2.3. Clientes.....	74
3.6.2.4. Observación.....	75
3.6.3. Validación de la idea a defender	75
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1. CONCLUSIONES	77
4.2. RECOMENDACIONES.....	78

V. PROPUESTA	80
5.1. TÍTULO.....	80
5.2. ANTECEDENTES.....	80
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	81
5.4. OBJETIVOS.....	82
5.4.1. Objetivo General.....	82
5.4.2. Objetivos Específicos.....	82
5.5. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	82
5.5.1. Análisis del Macro entorno (Análisis PEST)	83
5.5.1.1. Análisis Político.....	83
5.5.1.2. Análisis Económico.....	84
5.5.1.3. Análisis Social.....	84
5.5.1.4. Análisis Tecnológico	85
5.5.2. Análisis del Micro entorno.....	85
5.5.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	86
5.5.2.2. Rivalidad entre competidores.....	87
5.5.2.3. Poder de negociación de los proveedores	88
5.5.2.4. Poder de negociación de los compradores	89
5.5.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	90
5.5.3. Propuesta de creación de la Cadena de Valor	91
5.5.3.1. Análisis de la cadena de valor: Actividades Primarias.....	92
5.5.3.2. Análisis de la cadena de valor: Actividades de Apoyo.....	95
5.5.4. Modelo de Planeación Estratégica.....	99
5.5.4.1. Misión	99
5.5.4.2. Visión.....	100
5.5.4.3. Valores	100
5.5.4.4. Disciplina del Negocio.....	100
5.5.4.5. Factores Claves del Éxito	103
5.5.4.6. Objetivos para el quinquenio.....	104
5.5.4.7. Estrategias del Negocio	107
5.5.4.8. Objetivos Específicos.....	117
5.5.4.9. Programa de Trabajo	118
5.5.4.10. Conclusiones de la Planeación Estratégica.....	130
5.5.5. Análisis del Posicionamiento.....	131
5.5.5.1. Bases del Posicionamiento	131
5.5.5.2. Conclusión de Posicionamiento	133
5.5.6. Análisis del Impactos	134

5.5.6.1. Impacto Económico	135
5.5.6.2. Impacto Socio-cultural.....	136
5.5.6.3. Impacto Ambiental	137
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	138
VII. ANEXOS	141

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de variables.....	59
Cuadro 2: Evaluación de los objetivos del negocio	106
Cuadro 3: Evaluación II de los objetivos del negocio	107

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán	56
Tabla 2: Muestra de administradores de locales centros comerciales.....	57
Tabla 3: Ficha de Observación	72
Tabla 4: Criterios del modelo basado en la eficiencia operativa.....	102
Tabla 5: Análisis interno: Fortalezas y Debilidades	108
Tabla 6: Análisis externo: Oportunidades y Amenazas	108
Tabla 7: Análisis FO	109
Tabla 8: Análisis DA	110
Tabla 9: Análisis FA.....	112
Tabla 10: Análisis DO	114
Tabla 11: Estrategias del negocio.....	115
Tabla 12: Funciones y roles del equipo de trabajo.....	117
Tabla 13: Objetivos específicos del negocio	118
Tabla 14: Impacto Económico.....	135
Tabla 15: Impacto Socio-cultural.....	136
Tabla 16: Impacto Ambiental	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Gestión Administrativa de los Gerentes.....	63
Gráfico 2: Marketing efectuado en los centros comerciales	64
Gráfico 3: Capacitación a los administradores de locales comerciales	65
Gráfico 4: Gestión Recurso Humano en locales comerciales.....	66
Gráfico 5: Productos que ofertan	67
Gráfico 6: Marketing realizado en los locales comerciales	68
Gráfico 7: Eficiencia del servicio	69
Gráfico 8: Demanda del mercado	70
Gráfico 9: Compra de un producto.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Análisis del Macro y Micro entorno	91
Figura 2: Propuesta de Cadena de Valor.....	92
Figura 3: Logística Interna	93
Figura 4: Ciclo continuo de la empresa.....	94
Figura 5: Propuesta de sitio Web.....	94
Figura 6: Logotipo.....	95
Figura 7: Infraestructura del C.C. Popular.....	96
Figura 8: Gestión del talento humano	96
Figura 9: Desarrollo Tecnológico	99
Figura 10: Modelo para el impulso enfocado en la eficiencia operativa.....	101
Figura 11: Factores claves de éxito propuestos	103
Figura 12: Factores claves de éxito en la cadena de valor.....	104
Figura 13: Posicionamiento Centro Comercial Popular	133

RESUMEN EJECUTIVO

Para elaborar un modelo de planeación estratégica y el tipo de posicionamiento de los centros comerciales existentes en la ciudad de Tulcán; se eligió al Centro Comercial Popular como base de esta investigación, ya que posee una de las mayores infraestructuras físicas, cuenta con el apoyo del Gobierno local (Municipalidad) y oferta una variedad de productos tanto nacionales como extranjeros.

En primera instancia se realizó un diagnóstico situacional de los centros comerciales y se precisó la incidencia que tiene la Planificación Estratégica en el posicionamiento; con lo cual se diseña una propuesta que permita mejorar dicho aspecto. Posteriormente se definió todas las bases teóricas y científicas acerca de la Planeación Estratégica y Posicionamiento, para determinar los pasos a seguir para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Con todos estos antecedentes se establece el tipo de investigación a emplear y el tipo de muestreo a utilizar en base al universo existente tanto de gerentes, administradores y clientes; para continuar con la recolección de información de acuerdo a los cuestionarios y así analizar e interpretar los resultados obtenidos.

En la propuesta se utilizan las herramientas: PEST para conocer cada uno de los ámbitos internos y externos que rodean al centro comercial y definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. PORTER para establecer la rivalidad entre competidores, el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores y, amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos. En el modelo operativo se propone: una disciplina del negocio, sus factores claves del éxito, los objetivos y estrategias del negocio; así como de un programa de trabajo que incluyan las estrategias y acciones específicas que tiene que cumplir de cada equipo de trabajo.

ABSTRACT

For develop a strategic planning model and type of positioning of existing shopping centers in the city of Tulcán, was choose Popular Mall as basis of this research, as it has one of the largest physical infrastructure, has the support of local government (Municipality) and offer a variety of domestic and foreign products.

In the first instance we did a situational analysis of the malls and the incidence is said to have the positioning Strategic Planning in the positioning where up on is designed a proposal to improve this aspect. Defined after all the theoretical and scientific basis about Strategic Planning and Positioning to determine next steps for the fulfillment of the overall objective of the research.

With this background it sets the type of research to be used and the type o sampling to be used based on the existing universe both managers, sellers and customers, to continue with data collection according to the questionnaires and then analyze and interpret the results.

In the proposal use the tools: PEST: to know each of the internal and external areas surrounding the mall and define their strengths, opportunities, weaknesses and threats. PORTER to establish the rivalry between competitors, the bargaining power of both suppliers and buyers, threat of new entrants and substitute products. The operating model is proposed: a business discipline, its key success factors, objectives and business strategies, as well as a program of work, including the strategies and specific actions that must be met for each team.

WILLACHIKUNA

Jatuk huku kunata yachangapak ally o mana ally llankakuna tulcan mamallaktapi, centro comercial Popular hukutami hagllarcanchik, kay yachaykunata shinangapak jatun kaimanta y gobierno local (Municipio) aydakuna, tiampash nacional y extranjero jatunakuna.

Kallaringapak shinarkanchimi yachaykunata centros comerciales maipimi kaykuna tiakuna chimantami shinanchi mushuk yuyaikunata, kay hukukunata alliyachingapak shnapash mushuk yachaikunawan kay kamachikunata paktachingapak.

Kay kamuk kunawuanmy ima layatamy yachaykunata shinanata rikushpa gerentes, administradores y clientes, tapuicunawuan katishpak pankakunawuan, shinashpak rikuk kuna ally mana ally katikuna.

Ñucanchi yuyaykunapik shinanchik pest yachaywan riksingapak huku y kanlla kausaykunata kay centro comercial shinashpa yachangapak shinlly o mana shinlly kakuna, porter yachayta rikungapak jatuk pura misharikunata, imasha jatukuna randik y jatuk runakuna, e imasha manllachikuna tyan jatunakunapik y jatuk runakuna. kay mushuck yachaykunawuan willachinchik imasha jatunakunata, shinasphpa alliyachinakuna kaykunata, shinapash imasha llankanakuna mushuck yachaykunawan paktachishpa.

INTRODUCCIÓN

La actividad comercial constituye una de los aspectos principales que genera ingresos en el país; Tulcán se caracteriza por ser ciudad netamente comercial, considerando que está ubicada en una zona fronteriza donde existe gran afluencia de personas tanto ecuatorianas como colombianas quienes realizan esta actividad.

La existencia de centros comerciales en nuestra ciudad tales como: Caracol, Jardín del Norte, Colonial, Bahía, Yoli's y Popular; constituyen el eje principal para el desarrollo de la presente investigación, al considerar que son lugares donde se ofertan una cantidad de productos y que son motivo de visita por un sinnúmero de compradores.

En la presente investigación se efectúa una propuesta de planificación estratégica para los centros comerciales antes mencionados y que ayudará a los mismos a tener un mejor posicionamiento en el mercado; para ello se iniciará conociendo un diagnóstico de la situación actual en lo que se refiere a la planificación estratégica y posicionamiento; para posteriormente elaborar un modelo operativo en el que conste el análisis del macro y micro entorno para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la propuesta de creación de la cadena de valor, en donde se definan las actividades primarias y de apoyo; la disciplina y objetivos del negocio para conocer el rumbo empresarial; los factores claves de éxito, con lo cual se pueda ser más competitivo en el mercado; los programas de trabajo, con los cuales se dará cumplimiento a cada uno de los objetivos del negocio que se hayan definido y las estrategias que dan cumplimiento a la misión y visión de la empresa.

Con todos estos aspectos; se finaliza la investigación con un análisis de impactos en los ámbitos: económico, socio-cultural y ambiental, para conocer la incidencia que genera el proyecto.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la mayoría de las empresas utilizan la Planificación Estratégica:

Como un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Francés, 2006, p. 23)

Esto permite lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a la competencia y posicionarse como líderes en el mercado. En el Ecuador existen muchas empresas que se han mantenido en el tiempo pero también hay empresas que han fracasado debido a la falta de competencia y de experiencia en el direccionamiento de las mismas, es por eso, que actualmente el Gobierno está tomando medidas para cambiar esta situación, reactivar y fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la población, tal como lo establece el objetivo onceavo del Plan Nacional del Buen Vivir que actualmente se está ejecutando el mismo que dice lo siguiente:

“Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, cuya segunda política es: Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2008, p. 19).

En el caso de la provincia del Carchi especialmente en el cantón Tulcán no se ha presentado un desarrollo empresarial favorable pese a ser ciudad fronteriza y a las diferentes oportunidades que ofrece el mercado, tal es el caso de los centros comerciales; mismos que no cuentan con un adecuado plan estratégico en el que se determine estrategias y acciones

que permitan cumplir con las metas y objetivos a largo plazo, volviéndose menos competitivos y disminuyendo sus ganancias.

Además existe el desconocimiento por parte de los administradores sobre la importancia que genera una adecuada planificación estratégica dentro de la empresa, de una apropiada administración de todos los recursos disponibles, de la falta de previsión y la equivocada idea de creer que la gestión diaria es suficiente para manejarla, lo que ocasiona que las empresas no alcancen los propósitos planificados y deseados, y un alto nivel de posicionamiento en el mercado.

Es importante determinar qué alternativas de solución existen para este problema, se considera necesario investigar sobre la incidencia que tiene la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán para diseñar una propuesta que permita mejorar dicho aspecto.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas; y constituyen un pilar fundamental para alcanzar un mayor desarrollo y posicionamiento cualquiera que sea su actividad económica, por ello es necesario conocer. ¿Cuál es el nivel de incidencia de la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán? Sólo se podrá determinarlo cuando se realice un estudio real y se proponga un plan estratégico adecuado para los centros comerciales.

1.3. DELIMITACIÓN

El presente proyecto se enfoca a la Planificación Estratégica y el posicionamiento de los centros comerciales del cantón Tulcán, provincia del Carchi, en un lapso de 12 meses a partir del segundo semestre del año 2011; con una muestra representativa de la población la misma que está conformada de administradores, vendedores y clientes de los centros comerciales, que han venido funcionando desde cinco años atrás.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Al no existir en la ciudad de Tulcán ninguna investigación sobre el nivel de incidencia que tiene la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, se considera necesario realizar un estudio con el fin de establecer la importancia que tiene la planificación para las empresas, en este caso, los centros comerciales; con respecto al posicionamiento en el mercado, identificando las fortalezas y debilidades que presenta este sector comercial, con lo cual se va a generar una propuesta que permita ayudar a su direccionamiento.

En la actualidad en la ciudad de Tulcán los centros comerciales atienden a sus clientes de una manera tradicionalista, es decir, sin tomar en cuenta una planificación estratégica que les permite posicionarse en el mercado; aspecto que no sucede en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, donde los centros comerciales poseen estrategias de mercado, de marketing y poseen un enfoque de atención al cliente.

Al conocer la situación actual en la que se encuentran los centros comerciales se puede definir las debilidades y amenazas que presenta este sector junto con las necesidades del cliente, para proponer

estrategias que permitan convertir esas debilidades en fortalezas así como las amenazas en oportunidades y dirigirse hacia los clientes con los productos adecuados que satisfagan sus requerimientos y superen sus expectativas; logrando mejorar el posicionamiento de este tipo de empresas en el mercado.

La realización de esta investigación permite generar algunos impactos:

- Social, se inmiscuyen variados grupos de personas –gerentes o propietarios, administradores, empleados, clientes- que se beneficiarán con esta propuesta, debido a que una planificación estratégica es una fuente generadora de trabajo.
- Económico, al contar con estrategias de comercialización y difusión se generarán mayores ingresos económicos que permitirán una mejor forma de vida entre todos los actores involucrados.
- Ético, al tener un direccionamiento general permite que los locales comerciales trabajen con transparencia al cumplir con todas las normativas que se deriven del plan estratégico.
- Ambiental, el hecho de tener un adecuado posicionamiento involucra mayores volúmenes en las comercializaciones compra-venta de productos, derivando en generación de desperdicios que deberán ser manejados acorde a la política empresarial.

Los beneficiarios directos son los propietarios y vendedores de los centros comerciales, estableciendo la importancia que tiene la Planificación Estratégica y el posicionamiento de su imagen ante el cliente, hacia la consecución de los objetivos del negocio establecidos a mediano y largo plazo; de manera indirecta se benefician los clientes ya que se establecerán estrategias adecuadas que vayan enfocadas a su satisfacción.

Para esta investigación la factibilidad económica permite establecer la relación existente entre el costo beneficio, es decir, la inversión por parte de los centros comerciales versus los beneficios que se logra a través de

la planificación estratégica y la factibilidad bibliográfica existente permite sustentar de mejor manera el trabajo.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, para diseñar una propuesta que permita la mejora del posicionamiento en el mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer las bases teórico-científicas que sustenten la investigación sobre la Planificación Estratégica y el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán para respaldarla profesionalmente.
- Desarrollar una investigación diagnóstica que defina la incidencia de la Planificación Estratégica sobre el bajo posicionamiento de los centros comerciales.
- Proponer un Plan Estratégico con la finalidad que mejore el posicionamiento del centro comercial Popular.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la búsqueda de antecedentes investigativos realizada, se ha determinado que no existen temas iguales en la ciudad de Tulcán al que se está planteando; sin embargo; se hallan temas relacionados, los mismos que servirán como una base para desarrollar la investigación, a continuación se especifica los aspectos más relevantes de cada antecedente investigativo:

“TEMA: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “COMBODATO” COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Problema

Como principal problema se puede detectar la carencia de una gestión de planificación estratégica que dirija las actividades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que le permita a la empresa anticiparse y prever el futuro. Dentro de la falta de un Direccionamiento Estratégico podemos anotar: que existe un desconocimiento en sus empleados de la misión y visión de la empresa; que no existe un organigrama estructural, a pesar de que el Gerente General tiene distribuidas las funciones a cada uno de los empleados, existe un desprotección de los empleados en situación de ausencia de un jefe de almacén para dar soluciones de problemas e imprevistos.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una gestión estratégica en la empresa “COMBODATO” por medio de un estudio previo de los procesos actuales ayudándonos de un sistema de información, control de gestión y análisis financiero con el establecimiento de un conjunto de lineamientos, estrategias e

indicadores, para que al organizar a la empresa, mejore internamente las competencias del personal, posición financiera, elevar su grado de crecimiento y participación en el mercado, generar un mejor desenvolvimiento de sus actividades y un óptimo desarrollo de su nivel competitivo por la existencia de los diferentes cambios paradójicos a enfrentar en la actualidad.

Objetivos Específicos

Diagnosticar un análisis interno que tiene la empresa “COMBODATO”, con el fin de que en el proceso de gestión se identifique y contribuya a superar esas debilidades.

Fijar un análisis situacional de la empresa “COMBODATO”, a través de una investigación de mercado de electrodomésticos en la localidad.

Plantear un diseño de gestión de acuerdo a la actividad, misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, estrategias, metas que necesita la empresa “COMBODATO”.

Conclusiones

Se concluye en la necesidad de proponer un Direccionamiento Estratégico, ya que la empresa actualmente no tiene Planificación Estratégica generando deficientes procesos, débil estructura, desaprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa que hacen mínimo el desarrollo y crecimiento eficiente de la misma.

Lo expuesto hace imprescindible la realización de una Planificación Estratégica que servirá a la empresa como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y, la ejecución eficiente y efectiva de las diferentes actividades.

Al estar expuesta la empresa “COMBODATO”, a los diferentes cambios endógenos y exógenos de una economía globalizada, es fundamental el manejo de estrategias puntuales que ayuden a aprovechar fortalezas, oportunidades y, disminuir amenazas y debilidades que se presentan en el mercado.

La propuesta de Planes emergentes, ayudan a dar solución a los problemas identificados en la empresa y sobre todo la interacción del personal operativo y ejecutivo, y tomar decisiones efectivas.

Las evaluaciones de las acciones desarrolladas en los planes propuestos y los efectos beneficiosos en el interior de la empresa serán producto de la participación de los índices de gestión. Diseño del Plan Estratégico para la Empresa “COMBODATO” Comercialización de Electrodomésticos.

La empresa “COMBODATO” no identifica técnicamente una mínima diferencia entre lo planteado y lo ejecutado en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos.

Con los Indicadores de Gestión como son la eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento, propuestos en esta Planificación, se proyecta conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia y la identificación de las fortalezas y debilidades y tomar los correctivos necesarios que redundarán en beneficio de la empresa, el cliente y el aporte económico a la provincia.

Recomendaciones

“COMBODATO” deberá aplicar un proceso de Planificación Estratégica que le ayude a enfrentar su problemática endógena y exógena debido a las incidencias de participar en una economía abierta.

Para competir en el mercado “COMBODATO” deberá aplicar una estrategia de Diferenciación.

Identificar ejecutar y renovar los planes o proyectos de manera permanente para el crecimiento de la empresa tanto de corto, mediano y de largo plazo. Por lo que además se optimiza recursos generando la disminución de tiempos y costos.

Realizar evaluaciones periódicas a través de los índices de gestión a fin de encontrar falencias y variabilidades que incida en la Planificación Estratégica, y poder tomar decisiones acertadas para la corrección de sus procesos y alcanzar los objetivos, metas propuestas, entre los cuales el más importante es el de crecimiento y posicionamiento en el mercado, tendiente a lograr el liderazgo en la Provincia del Carchi.

Realizar estudios de investigación de mercado, periódicamente, mediante encuestas a clientes, que facilite conocer el grado de satisfacción y nuevas necesidades de los mismos”

Vizuite, G. (2007). *Gestión de planificación estratégica para la empresa “COMBODATO” comercializadora de electrodomésticos*. Tesis de ingeniería, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Extraído el 20 de agosto del 2011 desde

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2014/1/T-ESPE-014778.pdf>

“TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL B.S.C. (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS RIVERMALL S.A. SANGOLQUÍ

Problema

Inexistencia de lineamientos estratégicos que permitan establecer planes emergentes ante posibles amenazas o riesgos del sector del transporte. La compañía de Taxis River Mall S.A. no cuenta con indicadores de gestión que permitan conocer su desempeño y administrar adecuadamente los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales.

Objetivos

Objetivo General

Realizar la Planificación Estratégica basada en el B.S.C. para la Compañía de Taxis River Mall S.A. con el propósito de mejorar su desempeño incrementando sus niveles de participación y crecimiento en el sector del Transporte.

Objetivos Específicos

Analizar a la empresa, su naturaleza, filosofía actual y aspectos de importancia para realizar una evaluación de la situación actual con el

propósito de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que inciden en el funcionamiento de la empresa.

Desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo, que aporten al crecimiento de la empresa y mantengan un nivel de competitividad adecuado.

Determinar el Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de medidas, metas y medios que permitan identificar hacia donde quiere llegar la Compañía de Taxis River Mall S.A.

Desarrollar Indicadores de Gestión que ayuden a la Alta Gerencia a medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.

Identificar proyectos estratégicos viables para lograr un crecimiento sostenido de la organización, mediante la evaluación directa de sus clientes externos.

Determinar un presupuesto que permita medir financieramente la implementación de las estrategias propuestas.

Conclusiones

La inexistencia de una Planificación Estratégica no le permite a esta organización el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y del talento humano.

La ausencia de planes de capacitación para los empleados de esta organización provoca un bajo nivel de productividad y competitividad del servicio que ocasiona retrasos y dificultad en la toma de decisiones, generando con ello una creciente insatisfacción del cliente.

El cliente interno no se identifica totalmente con la organización.

Considerando las encuestas realizadas se determina que esta organización no se encuentra posicionada en la mente del consumidor.

Existe un nivel considerable de recursos económicos improductivos.

Inexistencia de una estructura funcional de la organización que permita definir claramente las funciones y actividades de cada miembro de la empresa.

La inseguridad ciudadana, es uno de los principales factores que han reducido la demanda de este servicio por parte de los usuarios.

Recomendaciones

Es aconsejable que esta organización ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas organizacionales el desarrollo e implementación de una Planificación Estratégica basada en el B.S.C.

Es necesario que se desarrollen planes de capacitación con la finalidad de actualizar los conocimientos de los empleados para que de esta manera contribuyan al desarrollo y supervivencia de esta organización en el mercado.

Analizar la propuesta y difundir la filosofía organizacional con la finalidad de que todos quienes conforman la compañía comprendan el desarrollo de la misma, es decir, hacia donde va y cual es su razón de ser dentro del mercado.

La sociedad está inmersa a constantes cambios, razón por la cual es de vital importancia para esta organización realizar estudios periódicos con la finalidad de identificar y aprovechar las ventajas que el mercado proporciona.

En cada organización es aconsejable determinar organigramas con la finalidad de delimitar funciones para los directivos y empleados dentro de la organización.

Aprovechar las oportunidades de mercado en el ámbito tecnológico mediante la implementación de medios satelitales que contribuyan a mantener un seguimiento y control continuo de las unidades con la finalidad de preservar la integridad de los señores conductores y usuarios”

Llumiquinga, M. (2007). *Planificación estratégica basada en el B.S.C. (BALANCED SCORECARD) para la compañía de taxis RiverMall s.a. Sangolquí*. Tesis de ingeniería, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Extraído desde

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1424/3/T-ESPE-020264.pdf>

“TEMA: DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LIMITADA.

Problema

En los últimos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada ha tenido un rápido crecimiento económico y no se ha realizado un estudio adecuado para administrar los recursos financieros; adicionalmente no se ha definido un direccionamiento estratégico que guíe a la organización y sus actividades no se encuentran estandarizadas por procesos lo que ha provocado una falta de eficiencia en el trabajo. Esto ha generado problemas que podrían afectar el desempeño de la cooperativa a mediano y largo plazo; por lo que sus directivos al darse cuenta de la necesidad de mejorar la gestión administrativa y mantener un adecuado control de los recursos, han solicitado la elaboración de este proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Realizar el Plan Estratégico, diseñar y estandarizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada, contribuyendo al mejoramiento de su desempeño y servicio a sus clientes.

Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada.

Definir el Plan Estratégico

Identificar y definir los procesos dentro de la Organización.

Diseñar el mapa de procesos

Estandarizar los procesos de la Cooperativa.

Conclusiones

Para la obtención de información confiable se trabajó directamente con el personal y miembros de los Consejos de administración y vigilancia de

la cooperativa, en el desarrollo de talleres y aplicación de encuestas, lo que facilitó al desarrollo de un apropiado análisis organizacional.

Al no contar con una adecuada planificación estratégica, el personal y socios de la cooperativa no participan ni se comprometen con la institución en el logro de sus objetivos, pues no se tiene claro la razón de ser de la organización ni lo que se desea alcanzar.

Se pudo determinar que la normativa interna de la institución tiene falencias y vacíos; y no se apega a la realidad actual del medio en el que se desenvuelve la cooperativa.

Se pudo constatar que financieramente la Cooperativa es una institución confiable, pues ha presentado un significativo crecimiento económico en los últimos años, sin embargo no se cuenta con análisis financieros y de riesgos adecuados, que permitan canalizar estos recursos de la mejor manera.

Mediante el análisis de los socios que pertenecen a la cooperativa se pudo identificar que existe un reducido número de asociados correspondientes al grupo de profesionales graduados de la EPN, en relación al número de docentes y trabajadores afiliados, lo que indica que este grupo de potenciales socios ha permanecido desatendido por mucho tiempo y representa un mercado muy grande que podría aprovechar la cooperativa.

Al comparar los costos de servicio y tasa de interés el mercado se pudo constatar que las tasas de interés que maneja la Cooperativa son muy atractivas al momento de adquirir créditos o invertir en la institución, fortalezas que no han sido muy bien aprovechadas para atraer a un mayor número de asociados.

El sistema informático contable que se maneja actualmente satisface a las necesidades existentes, pero con una proyección de crecimiento en uno o dos años mas no soportaría la carga de trabajo que se manejaría dentro de la institución.

Cuando se levantó información para el diseño de procesos, se pudo determinar que la mayoría de los empleados realizan sus actividades sólo por cumplir sus funciones, sin saber que su trabajo tiene objetivos,

que debe sincronizarse con todas las áreas de la cooperativa y puede mejorarse al tener una referencia en el Manual de Procesos.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos implementar en el menor tiempo posible, este y los otros proyectos de tesis que se están realizando en beneficio de la Cooperativa.

Se recomienda a los directivos implementar planes de capacitación en todos los niveles de la organización sobre temas relacionados con los cambios que se darán posteriormente en la institución.

Se recomienda mantener adecuados análisis financieros, así como los riesgos, debido a los altos montos de dinero que maneja la Cooperativa actualmente.

Se recomienda fortalecer la imagen institucional y dirigir los esfuerzos a segmentos de mercado que han estado desatendidos por mucho tiempo como los profesionales graduados en la EPN.

Se recomienda revisar y actualizar la normativa vigente como: estatutos y Reglamentos internos de la Cooperativa Politécnica para que sean funcionales a los requerimientos y necesidades actuales.

Es recomendable aplicar los indicadores propuestos para cada proceso con el objeto de mantener un control periódico del cumplimiento de cada uno de estos y designar a los responsables de cada proceso para este control.

Es recomendable revisar las actividades que se realizan en cada proceso debido a que existe actualmente una distribución no muy adecuada de las tareas para cada área de la Cooperativa, pero que se puede corregir al momento de implementar los procesos”

Fuertes, F y Paz y Miño, R. (2008). *Diseño de plan estratégico y estandarización de los procesos de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Limitada*. Tesis de Ingeniería, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador, extraído desde

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/3872/1/CD-3698.pdf>

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El desarrollo de la presente investigación no transgrede ninguna norma; ya que la Constitución de la República del Ecuador, señala:

El sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista, la investigación científica y tecnológica, la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas, la construcción de soluciones para los problemas del país en relación con los objetivos de régimen de desarrollo. (Constitución de la República, 2008, art. 350 extraído desde <http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/constituciones/2008.pdf>.)

Siendo así no existe ningún inconveniente para llevar a cabo la investigación con la que se pretende determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.

Además uno de los fines que se establecen en la Ley Orgánica de Educación Superior menciona lo siguiente:

“Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional” (Ley Orgánica de Educación Superior, art. 8, literal f).

Se determina que con la realización de la presente investigación de carácter científica, se pretende mejorar el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad, a través de un adecuado direccionamiento estratégico por parte de los administradores de este tipo de empresas, dentro de todos los marcos legales vigentes.

Además es importante entender que para mejorar el posicionamiento del centro comercial, hay que tomar en cuenta los derechos y obligaciones que tiene el consumidor, entre los más principales mencionaremos los siguientes:

Art. 4 Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes.

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
3. Derecho recibir servicios básicos de óptima calidad.
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieran prestar.
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y la difusión adecuada de sus derechos.
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000, extraído de http://www.pacifictel.net/transparencia/docs/Regla_Ley_Defensa_Consumidor.pdf).

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El desarrollo de la presente investigación consiste en la capacidad de formular juicios básicos, en base a principios y valores perfectamente establecidos como son la ética, responsabilidad y honestidad, que constituyen una parte fundamental dentro del proceso de aprendizaje; estos valores son importantes para desarrollar el proyecto de forma consciente y correcta.

“La responsabilidad es la capacidad de responder por los propios actos realizados en libertad y con la conciencia de que todas nuestras

acciones que nos afectan, afectarán a otros y a nuestro entorno”. (Sinay, 2005, p. 11).

Por tanto la investigación debe desarrollarse de manera responsable sin perjudicar a terceros, realizando un trabajo consiente, con valores éticos y morales, enfocada a la solución de un problema y al planteamiento de alternativas de solución.

Además se realiza el estudio desde el punto de vista de la práctica, enfocado a investigar la situación real, con el fin de conocer cuáles son las verdaderas causas de la escasa planificación estratégica existente en los centros comerciales de la ciudad de Tulcán y cómo estas se relacionan con el bajo posicionamiento, para posteriormente analizar el problema desde una perspectiva más clara.

Basándose en los conocimientos teóricos adquiridos, se tomará en cuenta el enfoque sobre la administración de Harold Koontz, el mismo que la conceptualiza como un proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente; refiriéndose a que toda empresa debe planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar; en el que deben necesariamente estar inmersos todos quienes son partícipes de la misma, buscando siempre el cumplimiento de objetivos de manera eficiente y eficaz; tomando como base principal la planificación, función importante dentro de una organización, y su relegamiento implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no sería la mejor manera de manejar una empresa.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Es fundamental realizar un análisis en el que se pueda observar claramente la importancia de la planificación estratégica y como ésta se relaciona con el posicionamiento de las empresas dentro del mercado en el que operan, para lo cual, se empieza explicando lo que es la Administración de modo que se pueda entender la relación entre las variables planteadas.

2.4.1. Administración

“Según la definición dada por Taylor, la administración debía ser un proceso gradual, así como obedecer a un cronograma, para así evitar alteraciones bruscas que produjeran el descontento de los empleados y prejuicios contra las normas”. (Da Silva, 2005, p. 121).

En el mismo estudio Da Silva toma en cuenta los enunciados de Taylor, el cual identificó cuatro principios de la administración:

- La dirección debía desarrollar una perspectiva precisa y científica para cada elemento del trabajo de cada individuo si deseaba reemplazar las directrices generales.
- La gerencia debía seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador, de modo que la persona adecuada tuviera el trabajo correcto.
- La gerencia debía cooperar con los trabajadores para asegurar que el trabajo cumpliera con los planes y con los principios.
- La gerencia debía asegurar la adecuada repartición del trabajo y la responsabilidad entre directores y trabajadores.

“Administración, es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hittmichael, 2006, p. 168).

Por su parte esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- Administración es un proceso: que consiste en una serie de actividades y operaciones como planear, decidir y evaluar.
- Administración implica estructurar y utilizar conjunto de recursos; es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos humanos, financieros, materiales y de información.
- Administrar significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar. sino actividades con un propósito y una dirección bien definido. Este propósito y dirección podrían ser los de individuo, la organización o lo más usual, una combinación de los dos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
- Administración implica llevar a cabo actividades de un entorno organizacional. Es un proceso que tienen lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes”.

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (Koontz, 2008, p. 264).

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.”

Es claro que el concepto de administración se ha venido ajustando de acuerdo a nuevos aportes de pensadores, con el fin de enfocarse a la empresa desde una perspectiva más global, actualmente ya se considera a la integración del personal como una nueva fase dentro del proceso administrativo.

Concluyendo, todas las empresas utilizan a la administración como una parte esencial del logro de sus objetivos, llevando a cabo procesos donde planifican, organizan, integran al personal, dirigen y controlan a todos los grupos involucrados dentro la organización. Todo esto debe hacerse tomando en cuenta los recursos disponibles y el propósito común que se quiere alcanzar; para lograrlo es necesario de un adecuado direccionamiento estratégico.

2.4.2. Administración de la Calidad Total

Según Evans (2008):

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas. Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios, y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio. p. (165)

Se entiende entonces que la calidad está presente en todo tipo de empresas, y depende de factores indispensables para llegar al cliente.

Según Evans (2008):

La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbradas. p. (46).

La administración de la calidad tiene características importantes que hay que considerar. (Longenecker, 2005, p. 47)

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad.
- Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

En lo fundamental, la Administración de la Calidad Total se relaciona con el cambio de las organizaciones, donde la calidad y la satisfacción del cliente son las motivaciones básicas, esta se basa en la retroalimentación externa y, exige el mejoramiento de la calidad y el desempeño, se centra en mejorar los procesos mediante los cuales se producen los bienes y servicios.

La calidad se logra con el trabajo y colaboración de todos quienes son partícipes de la organización, deben tener presente el objetivo hacia el cual están encaminados y diseñar estrategias empresariales enfocadas al logro del mismo, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

Se puede decir entonces que la administración de la calidad total surge como un proceso de mejora del conocimiento y la posición competitiva, puesto que a través del tiempo este ha ido incrementando su conocimiento tecnológico, desarrollando productos que satisfagan las necesidades de las personas.

Por tanto para lograr posicionar a los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, la calidad total a través de su proceso de continuas innovaciones permite descubrir diferentes alternativas para poder satisfacer las necesidades de los clientes, utilizando adecuadamente los recursos con los que se dispone.

2.4.3. Gerencia Estratégica Empresarial

“Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo”. (Koontz, 2008, p. 265)

Según Sterlyng (2006):

La gerencia estratégica empresarial es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización llamados en este modelo estrategas, obtienen la información y a partir de ella elaboran los fines que con los medios y recursos le permiten elaborar los planes, los cuales experimenta y controla y después de ejecutarlos realiza el seguimiento. (p, 26).

Si en la empresa se ha detectado el problema y sus causas entonces es importante que la gerencia estratégica empresarial se encargue de

elaborar las estrategias o planes que permitan dar una solución pronta, utilizando eficientemente los recursos disponibles y diseñando adecuados planes estratégicos que permitan lograr los objetivos.

2.4.3.1. Habilidades Gerenciales y la Jerarquía Organizacional

Según Katz (2005):

Existen tres tipos de habilidades para los administradores:

Habilidades técnicas: son de mayor importancia a nivel superior

Habilidades humanas: son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados.

Habilidades Conceptuales y de Diseño: por lo común no son tan críticas para supervisores de más bajo nivel. (p, 126).

A nivel de gerencia media la necesidad de habilidades técnicas decrece, las habilidades humanas siguen siendo esenciales, en tanto que las habilidades conceptuales crecen en importancia. A nivel de alta gerencia, las habilidades conceptuales, de diseño y las humanas son especialmente valiosas, pero hay relativamente poca necesidad de habilidades técnicas.

Es importante entonces que los administradores de los centros comerciales conozcan la importancia de utilizar la Planificación Estratégica, que les permita definir claramente hacia dónde quiere llegar y bajo qué estrategias para volverse más competitiva y mantenerse dentro del mercado.

2.4.4. Planificación Estratégica

“La planificación estratégica es el conjunto de acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones sobre el futuro” (Fernández, 2005, p. 9)

Además la planificación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

El autor antes mencionado manifiesta que la Planificación Estratégica “comienza dando respuesta a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?”

Entonces se puede mencionar que los Centros Comerciales deben tener claro la situación actual en la que se encuentran, el entorno que les rodea, el ambiente interno y la competencia, además deben establecer los objetivos a largo plazo que quieren cumplir, diseñando estrategias apropiadas que les permita llegar al cumplimiento de los mismos; necesitando indiscutiblemente de un direccionamiento estratégico en el que se plantee de forma clara y precisa las metas a los cuales se pretende llegar.

2.4.4.1. El Proceso de Planificación Estratégica

Insumos a la Organización

De acuerdo a Koontz (2008):

Los insumos del ambiente externo pueden incluir personas, capitales, habilidades gerenciales, conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios reclamantes, que son grupos de personas que hacen demandas a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo. Los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores quieren la seguridad de que sus productos serán comprados. Los accionistas no solo quieren un alto rendimiento a su inversión, sino seguridad para su dinero. (p, 278).

Es decir, que toda empresa necesariamente debe contar con insumos para emprender en una actividad indistintamente cual sea su misión, lógicamente que debe estar liderada por un grupo de coordinación de planes y proyectos, en donde, se vayan a invertir los insumos disponibles y se canalicen de tal forma que lleguen al cumplimiento del objetivo propuesto.

Análisis de la industria

“La formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de la industria y la posición de la compañía dentro de esa industria. Este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas”. (Porter, 2008, p. 46).

Estrategias

“Estrategias son declaraciones generales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su misión y su visión”. (Evans, 2008, p. 54).

Según Bateman (2009) una estrategia es:

Un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. Una estrategia eficiente es la respuesta a cinco principales preguntas:

- ¿Dónde ser más activos?
- ¿Cómo llegar allí?
- ¿Cómo ganar en el mercado?
- ¿Cómo moverse más rápidamente y en que secuencia realizar los cambios?
- ¿Cómo obtener resultados financieros? (p, 125).

Esto significa que las estrategias son acciones integradoras que deben diseñarse tomando en cuenta los recursos de la empresa, enfocándose a cumplir con el objetivo propuesto por la misma. Toda organización cuenta con fortalezas y debilidades, por tanto, las estrategias son las que ayudarán a robustecer esas fortalezas.

Despliegue de estrategias

Según Evans (2008):

Despliegue de estrategias se refiere al desarrollo de planes de acción detallados, la definición de los requisitos de los recursos y las medidas de desempeño y la alineación de los planes de la unidad de trabajo, el proveedor o el socio con los objetivos estratégicos generales. (p. 362).

Entonces es importante que se desarrolle un Plan Estratégico, porque la planificación estratégica mejorará el desempeño de la empresa, además permitirá enfrentar los principales problemas de las organizaciones e introducirá una forma moderna de gestionar las instituciones.

Importancia de la Planificación Estratégica

Según Fernández (2006):

En los momentos actuales, la mayor parte de las grandes organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y buen funcionamiento a largo plazo. Se ha demostrado por medio de diferentes estudios mercadológicos que si los gerentes definen la misión de su organización de forma correcta estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades cotidianas tendientes al logro de los objetivos. (p. 112).

Es claro que las organizaciones funcionan mejor gracias a una adecuada Planificación Estratégica y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La planeación estratégica propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con la mayor garantía de éxito. Permite mantener una mentalidad futurista teniendo una visión más clara del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas. Adapta la empresa al ambiente que la rodea ya que le permite ser flexible ante cualquier eventualidad que se presente.

Ventajas al aplicar la Planificación Estratégica

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la condición de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos sobre la empresa.
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Plan Estratégico

“El Plan Estratégico involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización”. (Baterman, 2009, p. 137).

Se entiende entonces que el Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa ya que permite diseñar el porvenir de la misma, y lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer todos quienes interactúan con la organización. Un Plan Estratégico siempre es útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y como ha llegado hasta aquí.

- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, hacia donde queremos llegar.

Etapas del Plan Estratégico

Existen etapas fundamentales que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo un Plan Estratégico:

a) Establecimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Metas

Muchos administradores afirman que la misión, la visión y los principios guía de la organización constituyen las bases para el Plan Estratégico.

➤ *Misión*

“Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores”. (Baterman, 2009, p. 137).

Según Evans (2008):

La misión de una empresa guía el desarrollo de estrategias por parte de distintos grupos dentro de ella. Establece el contexto dentro del cual se toman las decisiones operativas cotidianas, así como los límites sobre las opciones estratégicas disponibles. Además, regula los balances entre los distintos indicadores de desempeño y los objetivos a corto y largo plazo. Por último, inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización. (p. 236).

La misión se refiere a la razón de ser de la empresa, es decir, a la finalidad que tiene como tal. Debe ser clara, concisa y perfectamente comprensible por todos los miembros que la conforman (dueños, directivos y empleados).

Según Ballvé (2006), la misión presenta algunas características:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.

- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades. (p. 168)

➤ *Visión*

“Es aquella que apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica.” (Baterman, 2009, p. 170)

Según Evans (2008):

La visión articula las características básicas que dan forma a la visión del futuro de una organización y su estrategia. Una visión debe ser breve, enfocada, clara e inspiradora para los empleados de una empresa. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para lograr la misión”. Señalan también que “los valores o principios rectores, marcan el trayecto hacia una visión al definir las actitudes y políticas para todos los empleados, que se esfuerzan a través de un comportamiento consciente y subconsciente en todos los niveles de la organización. (p. 237).

La visión determina como quiere llegar a verse la empresa a futuro, se basa en valores y convicciones de todos los integrantes de la misma. Es la declaración que determina donde queremos llegar. Sus características son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- La visión va mucho más allá de los simples objetivos financieros, lucha por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras ¿Qué queremos ser?

➤ *Objetivos Estratégicos*

De acuerdo a Baterman (2009):

Los objetivos estratégicos “deben tener una estrecha relación con la misión planteada, pueden cambiar de acuerdo a las distintas circunstancias en las que se encuentre la empresa, deben ser

alcanzables realistas, concretos, comprensibles, verificables, flexibles, cuantificables y perfectamente coordinados entre sí. (p. 178).

➤ *Metas*

“Las metas estratégicas nacen de la misión y visión de las organizaciones, son los caminos o vías a través de los cuales la empresa puede llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.” (Baterman, 2009, p. 43).

b) Análisis FODA

“El análisis FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.” (Baterman, 2009, p. 46).

➤ *Análisis del Medio Interno*

Esto implica un conocimiento exhaustivo de la empresa en todos sus ámbitos. El resultado de este análisis permitirá detectar y mostrar las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Fortalezas

“Las fortalezas se refieren a “los factores que representan ventajas competitivas en relación con otras empresas del rubro. Por ejemplo: frente a los competidores, proveedores, clientes, etc.” (Koontz, 2008, p. 146).

Debilidades

“Son aquellos factores en que la empresa presenta desventajas competitivas, por lo tanto significan un mayor grado de vulnerabilidad”. (Koontz, 2008, p. 146).

El estudio de las Fortalezas y Debilidades, debe realizarse considerando todas las áreas funcionales de la empresa.

2.4.4.2. Áreas de Estudio de la Planificación Estratégica

➤ Análisis de los factores del área Comercial

Estudiar los siguientes factores:

- **Productos o Servicios:** Debe estudiarse las fases que pasa un producto o servicio, es decir, Introducción, Aceptación, Turbulencia, Saturación y Obsolescencia del producto. Además, se debe estudiar el grado de tecnología incorporado.
- **Precios y condiciones de venta:** Se debe encontrar el precio de equilibrio entre la oferta y la demanda, y las condiciones de pago, descuentos, etc.
- **Canales de Distribución:** Se refiere a cómo y en qué forma se hace llegar el producto o servicio al consumidor.
- **Estrategias de Promoción:** Se refiere a demostraciones del producto, exhibiciones en ferias, eventos, premios y concursos para los consumidores, etc.

➤ Análisis de los factores del área de Producción

Se refiere a analizar los siguientes factores:

- **Proceso productivo empleado**
- **Grado de actualización de la tecnología.**
- **Eficiencia de los sistemas de abastecimiento e inventarios.**
- **Políticas de manutención y seguridad industrial.**
- **Controles de calidad (calidad total, mejoramiento continuo y normas ISO).**
- **Localización de la Planta.**
- **Accesos a materias primas y tipo de energía a utilizar.**
- **Eficiencia en las operaciones y mezcla de producción.**

➤ Análisis de los factores del área de Personal

Los indicadores a estudiar son:

- **Sistemas de Remuneraciones empleados.**
- **Sistemas de Selección, contratación e inducción.**

- Sistemas de Capacitación.
- Sistemas de Evaluación de Desempeño.
- Niveles de educación y calificación.
- Relaciones Sindicales y laborales.

➤ *Análisis de la Gestión*

También es muy importante evaluar la forma de aplicar la gestión, así como las capacidades de los encargados de dirigir la empresa. Se debe conocer la formación educacional, experiencias y trayectoria del equipo empresarial.

➤ *Análisis de los Procesos Administrativos*

Se debe analizar la estructura de la Organización, tanto formal como informal, los sistemas de información administrativos (SIA), los sistemas de comunicaciones, motivaciones, recompensas, incentivos, etc.

➤ *Análisis de las Interrelaciones*

Es muy importante lograr una coordinación entre los recursos y procesos de la empresa. La coordinación debe ser el resultado de llevar a la práctica los diferentes procesos administrativos. Ella es eficiente y efectiva cuando el resultado final es superior a la sumatoria de las partes (sinergia).

➤ *Análisis del Medio Externo*

Esto implica estudiar las influencias positivas y negativas para la empresa que vienen del exterior. Estos factores pueden ser agentes "Aliados" si son favorables hacia la supervivencia de la empresa y al logro de los objetivos. Son agentes "Oponentes" si presentan una actitud agresiva o contraria a los intereses de la empresa. La empresa debe estar preparada para enfrentar estos agentes, es decir, las oportunidades y amenazas que provengan del exterior.

Oportunidad

“La oportunidad es la característica actual o potencial del medio externo que facilita el logro de los objetivos y la supervivencia de la empresa”. (Koontz, 2008, p. 396).

Amenaza

“Es la característica proveniente del medio externo que pone en peligro la empresa”. (Koontz, 2008, p. 398).

Factores del Medio Externo

Según la aportación de Porter (2008) se dice que se deben analizar cinco características sobre la competencia. (p. 263):

- Competencia Actual: La empresa debe conocer cuáles son sus competidores en el Negocio. Para ello se debe analizar lo siguiente:
 - Grado de crecimiento de la Industria.
 - Número de empresas participantes.
 - Estructura de los costos fijos de la empresa
- Barreras a la Salida: Se refiere a las dificultades o costos para poder salir de la Industria.
- Competidores Potenciales: Se debe estudiar la posibilidad del ingreso de nuevos competidores. Si el negocio de la industria, es bueno implicará que aumentará el número de participantes. Si es malo disminuirá.
- Barreras de entrada: Las dificultades para poder ingresar a la Industria.
- Sustitutos: Se debe analizar la posibilidad de que ingresen nuevos productos sustitutos al mercado, y reemplazar a los actuales o aminorar sus ventas.
- Proveedores: No se debe tener un solo proveedor. La dependencia única es mala y dañina en el largo plazo.
- Compradores (Clientes): Se debe estudiar y analizar a los compradores, a través de una investigación de mercado”

Factores Tecnológicos

Los cambios tecnológicos afectan de diferentes maneras a las empresas. Estos cambios pueden transformarse en una Amenaza para las empresas que no se actualizan tecnológicamente.

Factores Político-Gubernamentales

La conexión entre estos factores y los económicos es muy estrecha e importante. Se debe analizar el "Riesgo Político" en el país, región y sector, pues puede influir en las inversiones de los empresarios. Una vez que haya concluido el análisis de las Oportunidades y Amenazas, es necesario ver y estudiar cuales son las más relevantes, para lograr los objetivos estratégicos y la Misión de la empresa; así como la supervivencia de ella en el tiempo.

2.4.4.3. Identificación de Estrategias Alternativas

Según (Koontz, 2008, p. 147) las empresas pueden aplicar distintas estrategias para volverse más competitivas en el mercado.

Estrategias de Crecimiento

Se refiere a estrategias de Economías de Escala, es decir, menores costos unitarios; explotación de nuevos productos y/o mercados; aumento en el nivel competitivo.

- Estrategias de Crecimiento Interno, en este caso la empresa utiliza sus propios recursos, con el objeto de emplearlos de una forma más eficiente que la actual.
- Estrategias de Crecimiento Externo, se refiere a recurrir a alternativas externas para el crecimiento. A continuación se indican algunas estrategias:
 - Fusión: Se refiere a la combinación de empresas para formar una nueva.

- Absorción: Se refiere a que una empresa más fuerte absorbe a otra(s).
- Alianzas Estratégicas: Consiste en que dos o más empresas se unen, sin desaparecer ninguna, para aprovechar las fortalezas de cada una, y disminuir las debilidades. Ello implica economías de escala y de enlace; además, de implicar un aumento en el volumen de ventas.
- Estrategias de Crecimiento Horizontal, se refiere al incremento en la gama de productos o servicios.

Estrategias Verticales

Se refiere a realizar un desarrollo hacia atrás y/o hacia adelante. También hace referencia a elevar el nivel de desarrollo tecnológico de los productos o servicios que se producen y comercializan.

Estrategias de Contingencia

Se refieren a las que se aplican en función de las circunstancias por la que atraviesan, con el fin de sobrevivir, disminuir riesgos.

Estrategias Competitivas

Se refieren a la forma en que la empresa enfrentará los mercados, es decir, la Competencia. Al respecto, existen dos estrategias:

- Estrategias de Imitación, se refiere a cuando la empresa pequeña sigue o imita las acciones de las empresas grandes. Por ejemplo, copiar tecnología, productos, precios, marketing.
- Estrategias de Confrontación, se refieren a cuando la empresa toma acciones más agresivas, para lograr el abandono de las otras. Ejemplo, guerra de precios.

Estrategia general de liderazgo de costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es

que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos.

Estrategia de Diferenciación.

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.

Estrategia Enfocada

Este tipo de estrategias se concentran hacia grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico del mercado.

Evaluación y Selección de Estrategias

Una vez definidas las alternativas estratégicas, se debe proceder a la evaluación de ellas.

Implementación de la Estrategia

“No basta con formular la estrategia. Los directores estratégicos deben asegurar que las nuevas estrategias se implementen de manera adecuada y eficiente”. (Baterman, 2009, p. 264).

Se refiere a la "puesta en marcha" del Plan. Para ejecutar correctamente las estrategias, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Liderazgo: Toda estrategia debe y necesita ser bien dirigida; lo cual es importante conocer si la persona que ejercerá el Liderazgo y reúne las condiciones para asegurar que las estrategias funcionen bien. Además, deben existir buenas relaciones con sus superiores y subordinados. Para ello, los directivos deben poseer educación, experiencia, personalidad y temperamento adecuados.

- **Establecimiento de Políticas:** Las políticas son las que permiten operar las estrategias. Primero, se desarrollan las políticas a nivel corporativo, las que influyen en las políticas de negocios; y éstas a su vez determinan las políticas a nivel funcional. Las políticas se deben desarrollar en las áreas de Finanzas, Producción o Servicios, Comercialización, Recursos Humanos, etc.
- **Estructura:** Para lograr el éxito esperado, la estructura organizacional debe estar al servicio de las estrategias; y no al revés.
- **Procesos Administrativos:** Una nueva estrategia implica una adaptación de los procesos de motivación, comunicación, toma de decisiones, software, etc. Es poco probable que una nueva estrategia coincida plenamente con los procesos administrativos actuales. En definitiva, los procesos administrativos deben adecuarse a las estrategias.

Control Estratégico

Según Bateman (2009):

Control es lo más importante, ya que verifica que todo se vaya realizando de acuerdo a lo planificado, para así detectar y corregir fallas y errores. El control debe realizarse en todo el proceso (sistema de calidad total); y debe ir mejorando continuamente el proceso, para maximizar la calidad y minimizar los costos de producción. (p. 269).

El control debe detectar las desviaciones entre lo planeado y lo real; explicar sus diferencias y aplicar medidas correctivas hacia el futuro, con visión estratégica. Existen algunas variables que se deben analizar en el Control Estratégico.

- **Largo Plazo:** Mientras mayor es el plazo del plan, menor es el grado de control e información existente. La empresa debe tener una visión estratégica, para así tomar las medidas correctivas.
- **Visión Global de la empresa:** El Control Estratégico se focaliza en el sistema como un todo, es decir, en la manera en que este interactúa con sus varios elementos y éstos entre sí.

- Entorno: La empresa debe analizar constantemente las variables relevantes, tendencias y direcciones que provienen del medio ambiente.

De la planificación estratégica que la empresa lleve a cabo dependerá mucho el nivel de posicionamiento que alcance en el mercado. El Marketing constituye una herramienta indispensable para que la empresa logre sus objetivos.

2.4.5. Calidad

“Calidad es hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas” (Medina, 2005, p. 48).

Entonces la calidad debe estar presente en el producto y en el servicio que las empresas ofrecen, los empleados constituyen un factor importante dentro de la empresa puesto que su motivación ayudará a cumplir con el objetivo empresarial, con esto se logrará la satisfacción del cliente.

“La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. (Evans, 2008, p. 17). La mayoría de las personas consideran al cliente como comprador final de un producto o servicio. A estos clientes se les conoce con mayor precisión como consumidores. Es evidente que cubrir las expectativas de los consumidores es el objetivo final de cualquier empresa, sin embargo, antes de que un producto llegue a los consumidores, podría pasar por una cadena de diversas empresas o departamentos, cada uno de los cuales agrega cierto valor al producto.

Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes requiere estrategias eficientes para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones. Las necesidades de los clientes se deben vincular de manera estrecha con la planificación estratégica de una empresa, el diseño de productos, el mejoramiento de los procesos y las actividades de capacitación de la fuerza laboral. La información acerca de la satisfacción y la falta de ésta es importante porque su comprensión da lugar a las mejoras adecuadas que, a su vez, crean clientes satisfechos que recompensan a la empresa con lealtad, crear clientes satisfechos incluye una respuesta pronta y eficaz, así como soluciones a sus necesidades y deseos, y construir así como mantener buenas relaciones.

2.4.5.1. Calidad y ventaja competitiva

El término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio.

“Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades del cliente, una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen”.(Cottle, 2005, p. 59).

Además contribuye en forma significativa al éxito del negocio, combinando los recursos únicos de la empresa con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen los mismos recursos, una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de la empresa. La ventaja competitiva es duradera y difícil de copiar para los competidores y, proporciona dirección y motivación para

toda la empresa. Todo tiene relación con la calidad lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva.

Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. También se debe hacer que los diferentes departamentos de la empresa hagan de la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.

Es importante conocer la aceptación de los centros comerciales con respecto al servicio, saber qué es lo que el cliente potencial espera de ellos en cuanto a beneficios o ventajas. Aprovechar la necesidad del cliente en su campo a competir, exponiendo todas las ventajas del servicio (novedoso, costo, rentable, exitoso, etc.), y hacer un énfasis en el cambio de mentalidad que se está dando en el mundo sobre los métodos alternativos de gestión y la importancia que éstos tienen.

2.4.6. Calidad en el Servicio

Según Acuña (2006):

La capacidad de satisfacer al cliente da como resultado la calidad en el servicio. Definir la calidad es diseñar un producto o servicio con el cual complazca al cliente. Este producto o servicio debe estar bien hecho y comportarse de la mejor manera aún después de ser adquirido".(p. 60).

Se entiende entonces que la calidad del servicio está presente durante el proceso de entrega del producto y/o servicio por parte de las empresas y aún después de este a través de un seguimiento que permita verificar si el cliente está o no conforme con los beneficios que el producto o servicio le proporciona.

Las empresas se caracterizan por el alto nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas, debe comprender que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes, depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, satisfacer de acuerdo a los requerimientos de cada cliente y a las distintas necesidades que tienen. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio, y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a

poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor.

En base a ello, es importante tener un enfoque de calidad del servicio hacia el cliente; pues es él quien quiere una calidad cada vez mejor, porque asocia a su acto de compra con lo que recibe, es decir, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo.

2.4.7. Servicio al Cliente

Según Cottle (2005):

Es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos". Ahora bien se entiende que un buen servicio al cliente ayudará al posicionamiento de la empresa, ya que se crea diferenciación y una imagen distintiva en la mente del consumidor diferenciándose así de la competencia. (p. 79).

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente; cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

El servicio al cliente es importante, si incluimos en ello una estrategia especial, esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

Tomando en cuenta este antecedente es importante que los locales de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán enfoquen sus esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente donde se tome en cuenta sus requerimientos y así tener captar un mayor número de compradores.

2.4.8. Posicionamiento

Posicionamiento es “el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor.” (Jiménez, 2005, p. 83). Se podría definir como la imagen percibida por los consumidores en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el posicionamiento es una batalla de percepciones entre la marca y la compañía, y la de los competidores.

El autor mencionado afirma que: el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollen, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a la comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

Para Bilancio (2008):

El posicionamiento es la búsqueda de un lugar de privilegio en la mente del consumidor, un espacio en la demanda. Posicionar implica la búsqueda de un segmento, en la cual una marca obtenga una diferenciación clara respecto de sus competidores, y alcance, en términos cualitativos, una superioridad tal que pueda reflejarse en valor económico a partir de una participación dominante en el mercado, en la rentabilidad y en la estabilidad. (p. 126).

El posicionamiento así entendido nos lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento. La diferencia fundamental es que la imagen es cómo me perciben los consumidores mientras que el posicionamiento es cómo me perciben los consumidores frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. La marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero mi posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas.

Según García (2006) los tres pilares básicos del Posicionamiento son:

Identidad, que debe ser comprendido como lo que la empresa realmente es. Será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos.

Comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.

Imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores. (p. 215).

2.4.8.1. Métodos para fijar el posicionamiento

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales según lo establece (Bilancio, 2008, p. 265).

- Posicionamiento analítico. En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la empresa. Consiste en analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando misión, visión, cultura, objetivos y

atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal. Con el posicionamiento analítico, se consigue fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los atributos que se deben potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

- Posicionamiento estratégico. En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.
- Control del posicionamiento, (Bilancio, 2008 pág. 360) establece que “Una vez realizado este proceso, es necesario que se mida la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, hay que mantenerse vigilantes y realizar trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado”

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.

2.4.8.2. Tipos de posicionamiento

Según (Bilancio, 2008) existen algunos que son bastante comunes y que se suelen manejar con frecuencia:

- Posicionamiento por atributos. Un producto se posiciona según un atributo, como el tamaño o el tiempo que lleva de existir. Es el más clásico, se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.
- Posicionamiento respecto a la competencia. Se afirma que el producto es mejor, en algún sentido, o varios, en relación al competidor. Aquí se trata de compararse con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- Posicionamiento por precio. El producto se posiciona como aquel que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. En aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- Posicionamiento por metas. Muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.
- Posicionamiento por uso. El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones. Muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.
- Posicionamiento por beneficios buscados. El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan. Este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio. (Bilancio, 2008, p. 267-278).

Es importante señalar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda

la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía, es difícil posicionar a la empresa en el mercado.

2.4.9. Cadena de Valor

“La cadena de valor se ha propuesto como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes”. (Porter, 2002, p. 120). Según este modelo cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. Estas nueve actividades creadoras de valor se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Según Porter (2002):

La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Según Porter podemos dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.(p. 122).

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador y la asistencia posterior a la venta; pueden dividirse en logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio.

- Logística interna: actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, impresión u operaciones de instalación.
- Logística Externa: se asocian con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlo a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de venta, cuotas, selecciones de canal, y precio.
- Servicio: actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento repuestos y ajuste del producto.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí; proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Se dividen en cuatro categorías.

- Abastecimiento: tiene relación con la compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa, incluye materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos como maquinaria, equipo de oficina, edificios.
- Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología sea conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- Administración de Recursos Humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento,

desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal, afecta a la ventaja competitiva a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- Infraestructura de la empresa: consiste en varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad.

2.5. IDEA A DEFENDER

La Planificación Estratégica para el centro comercial Popular de la ciudad de Tulcán ayudará a mejorar su posicionamiento en la mente del cliente.

2.6. VARIABLES

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Variable Dependiente: Posicionamiento

III. METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa, tiene como característica referirse a sucesos que tratan de ser descritos en su totalidad o en su medio natural, su objetivo es la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, basándose en evidencias y notas de campo, este tipo de investigación permite al investigador desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas de datos para continuar con un diseño flexible, en cambio, la investigación cuantitativa determina la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población, se caracteriza por utilizar información la misma que será cuantificada en la etapa de procesamiento y análisis de la información, aboga por el empleo de métodos estadísticos.

Dentro de la modalidad de investigación para desarrollar el presente trabajo se aplica la investigación cuali-cuantitativa, con el fin de analizar características y comportamientos de las dos variables: planificación estratégica y posicionamiento; donde se estudia las cualidades del entorno de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán y las personas objeto de la investigación, además de recopilar información que será cuantificada durante el proceso de elaboración del presente trabajo, a través de la recolección de datos basándose en mediciones numéricas y análisis estadísticos asignando valores numéricos a las observaciones de atención al cliente, infraestructura que poseen, productos y precios que ofertan, y publicidad.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para determinar si la Planificación Estratégica mejorará el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria, la cual es útil ya que en el tema no existe una indagación profunda realizada con anterioridad en lo que se refiere a la Planificación Estratégica y el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, por tanto, se hace necesario conocer de manera general la realidad de la situación actual que sirva como base para el desarrollo del proyecto y, permita realizarlo de manera más objetiva y real.

Investigación bibliográfica, es indispensable apoyarse en textos para la búsqueda de información en documentos existentes, para determinar cuál es el conocimiento real sobre el tema a investigar y poder generar criterios en base a dichas fuentes, desarrollando así la fundamentación científica, filosófica y legal; y sobre todo tener una idea clara de la importancia de la planificación estratégica y el posicionamiento empresarial.

Investigación explicativa, por medio de la cual se puede constatar el aporte que tiene la planificación estratégica para el posicionamiento de los centros comerciales empleando técnicas y métodos de investigación como, encuesta, entrevista y observación directa, a través del diseño de cuestionarios y ficha de observación para identificar falencias que puedan existir.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población de estudio de la investigación está conformada por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, con el fin de obtener la información necesaria y así establecer la incidencia de la planificación estratégica en el nivel de posicionamiento de los centros comerciales.

A continuación se detallan los nombres de los centros comerciales que han venido funcionando por más de cinco años en la ciudad de Tulcán.

Tabla 1: Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán

Centro Comercial	Gerente (propietario)	Administradores (locales)
Bahía	1	12
Caracol	1	13
Colonial	1	16
Jardín del Norte	1	40
Popular	1	473
Yoli's	1	16
Total	6	562

Fuente: Centros Comerciales de Tulcán

Elaborado por: Analía Quelal

Referente a los gerentes de cada centro comercial al tener una población pequeña no es necesario aplicar ningún tipo de muestreo, en cuanto a los administradores de locales se utiliza el muestreo aleatorio simple seleccionando a la población de manera individual y aleatoria en donde todas tienen igual posibilidad de ser elegidas; la fórmula a aplicar es:

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

En donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Población

S² = Varianza = 0.25

Z²= Nivel de confianza = 1.96

e^2 =Error Muestral indica el Porcentaje de confiabilidad $1\% \leq e \leq 9\%$

Remplazando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n \text{ de administradores de locales} = \frac{562 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(562 - 1) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n \text{ de administradores de locales} = 229$$

Para calcular el número de encuestas que se aplica en cada centro comercial se obtendrá la fracción muestral:

$$m = \frac{n}{N}$$

m= Fracción Muestral

n = Muestra

N = Población / Universo

Cálculo de la muestra de los administradores de locales en los diferentes centros comerciales:

$$m = \frac{229}{562}$$

$$m = 0.4075$$

Tabla 2: Muestra de administradores de locales centros comerciales

Centros Comerciales	Población Administradores	Fracción Muestral	Encuestas
Bahía	12	0.4075	5
Caracol	13	0.4075	5
Colonial	16	0.4075	7
Jardín del Norte	40	0.4075	16
Popular	473	0.4075	193
Yolí's	8	0.4075	3
Total	562		229

Fuente: Introducción a la Estadística Inferencial

Elaborado por: Analía Quelal

En la determinación de la muestra de clientes se toma como población a los consumidores y clientes de Tulcán, y se realiza en base a las familias que existen en la ciudad; de tal manera que existen 53558 habitantes de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); además el promedio de miembros por familia es de cinco; en consecuencia, se tiene los siguientes datos:

$$n \text{ familias} = \frac{53558}{5}$$

$$n \text{ familias} = 10712$$

Entonces:

$$N = 10712$$

$$S^2 = 0.25$$

$$Z^2 = 1.96$$

$$e^2 = 0.05$$

$$n \text{ de clientes} = \frac{10712 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(10712 - 1) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n \text{ de clientes} = 371$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1: Operacionalización de variables

Idea a defender	VARIABLES	Conceptualización	Índice	Indicador	Técnica	Instrumento	Informante
La Planificación Estratégica para los centros comerciales de la ciudad de Tulcán ayudará a mejorar su posicionamiento en la mente del cliente.	Variable independiente: Planificación Estratégica	Consiste en un proceso a través del cual las empresas fijan claramente sus objetivos hacia los cuales quieren llegar, a través de estrategias y planes eficaces, y de la adecuada administración de los recursos disponibles.	De Gestión	Número de planificaciones estratégicas	Encuesta	Cuestionario	Gerente
			De Gestión	Cantidad de planes a corto plazo	Encuesta	Cuestionario	Gerente
			De Gestión	Costos de Capacitación	Encuesta	Cuestionario	Gerente Administradores de locales
			De Gestión	Número de empleados	Encuesta	Cuestionario	Administradores de locales
			De Eficiencia	Rapidez en la atención al cliente	Encuesta	Cuestionario	Clientes
			De Gestión	Variedad de productos o servicios	Encuesta	Cuestionario	Gerente Administradores de locales Clientes
			De Gestión	Sistema de Seguridad	Observación	Observación Directa	Centros Comerciales

Variable dependiente: Posicionamiento	Es la imagen que tiene el cliente sobre el producto o servicio que les ofrece una empresa, con relación a sus competidores.	De Gestión	Cantidad de medios de difusión	Encuesta	Cuestionario	Gerente Administradores de locales Clientes
		De Gestión	Aspectos del producto/servicio	Encuesta	Cuestionario	Cliente
		De resultado	Frecuencia de consumo	Encuesta	Cuestionario	Cliente
		De cumplimiento	Tiempo de funcionamiento	Encuesta	Cuestionario	Gerente Administradores de locales
		De resultado	Número de clientes	Observación	Observación Directa	Centros Comerciales
		De Gestión	Atención al cliente	Observación	Observación Directa	Centros Comerciales

Fuente: Analía Quelal

Elaborado por: Analía Quelal

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para continuar con el desarrollo de la investigación se establece el siguiente esquema a seguir para la recolección de la información:

- Fijación de una fecha de reunión en la cual se solicita el permiso respectivo a los gerentes de los centros comerciales, para proceder a efectuar los respectivos cuestionarios.
- Se determina una fecha con los gerentes y administradores de los locales de los centros comerciales para la aplicación de la respectiva encuesta.
- Se diseña un cuestionario en base a la operacionalización de variables, el mismo que está dirigido a los gerentes, administradores, y clientes de los centros comerciales; con la finalidad de obtener los datos necesarios.
- Aplicación de los cuestionarios a la muestra representativa del total de la población investigada.
- Tabular los datos obtenidos, utilizando la herramienta informática EXCEL, con lo cual se elaboró gráficos explicativos que permitieron realizar una interpretación y análisis de resultados.

Los métodos de investigación científica utilizados, con el fin de realizar un estudio más profundo y fundamentado, son:

- El método Inductivo es útil puesto que permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos se logra establecer alternativas de solución al problema planteado, es decir, conocer las necesidades de los clientes y la oferta de los locales con los cual se determina la realidad del posicionamiento de los centros comerciales.

- El método deductivo permite establecer deducciones a partir de una ley general, se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando a formular puntos de partida y deduciendo luego sus consecuencias, basándose en una ley universal, obteniendo afirmaciones sobre el problema que se quiere estudiar, aplicando este método a la investigación se tiene que la ley general es la planeación estratégica que realizan los gerentes de los centros comerciales y así deducir la realidad de su posicionamiento en el mercado.

Además las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información son:

- Encuesta: La cual consiste en una investigación realizada sobre una muestra representativa, constituyendo en el proyecto como el instrumento básico para recolección de información y, está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.
- Observación Directa: A través de la cual se va a conocer de manera directa la oferta y demanda existente en los centros comerciales de la ciudad de Tulcán en cuanto a productos y servicios, versus adquisiciones y satisfacción del cliente.

Finalmente los instrumentos empleados fueron:

- Cuestionario
- Ficha de Observación

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1. Análisis de Resultados

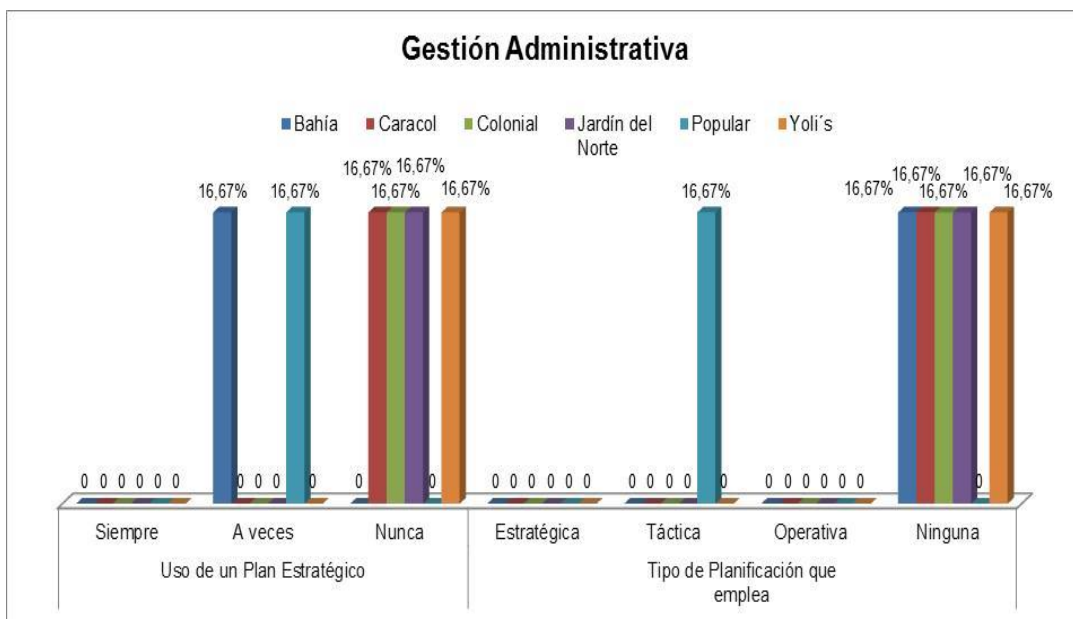
3.6.1.1. Encuestas a Gerentes

Gestión Administrativa

Es penoso observar en el gráfico 1 que el 67% de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, nunca han hecho uso de un plan estratégico que les permita cumplir con los objetivos planteados estos son Caracol, Colonial, Jardín del Norte, Yoli's y apenas el 33% a veces emplea esta herramienta administrativa y son, Bahía y Popular.

Mucho más delicado es observar que sólo el 17% correspondiente al Centro Comercial Popular, por lo menos, hace uso de la Planificación Táctica el resto 83% no aplica algún tipo de planificación.

Gráfico 1: Gestión Administrativa de los Gerentes



Fuente: Encuesta aplicada a gerentes, junio 2012

Elaborado por: Analía Quelal

Marketing

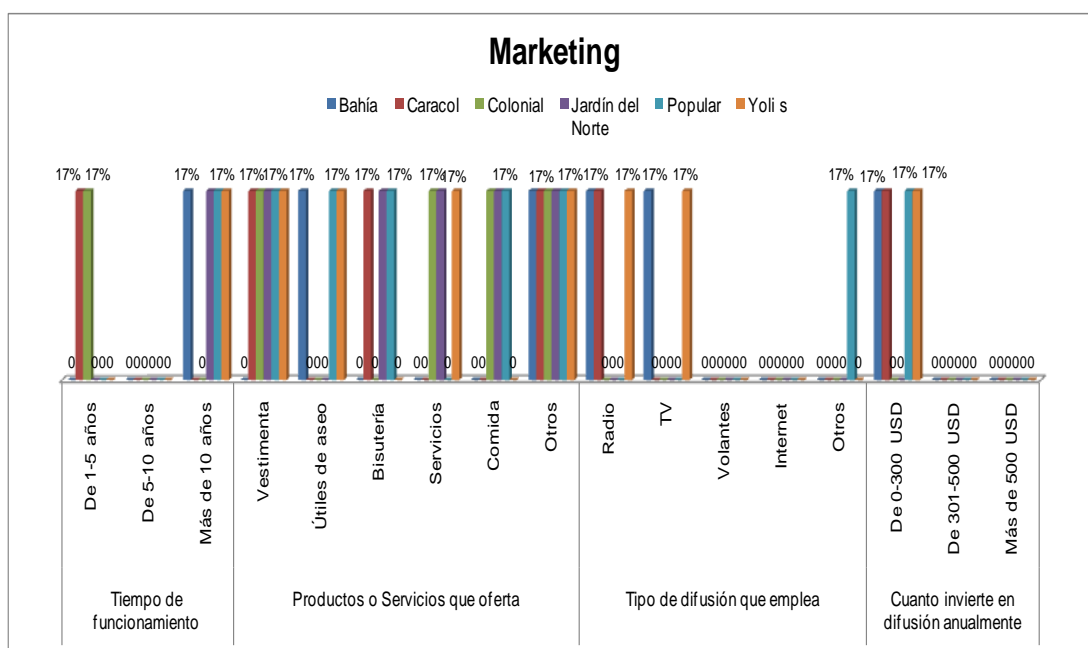
En cuanto al tiempo de funcionamiento de los centros comerciales en el gráfico 2 se puede observar que el 66% funciona por más de 10 años estos son Bahía, Jardín del Norte, Popular y Yoli's; el restante 34% lo ha hecho en un período menor a 5 años como son Caracol y Colonial.

Referente a los productos o servicios que ofertan se tiene que el 83% de los centros comerciales ofertan vestimenta y el 17% no lo hace (Bahía), el 50% oferta útiles de aseo, bisutería, servicios y comida.

Para el tipo de difusión que utilizan se tiene que el 50% emplean la radio (Bahía, Caracol y Yoli's), televisión el 34% (Bahía y Yoli's), y en otros medios como volantes, tarjetas el 17% correspondiente al Centro Comercial Popular.

Referente a la inversión en difusión se tiene que 67% (Bahía, Caracol, Popular y Yoli's) emplea un monto menor a 300 dólares y el restante 33% (Colonial y Jardín del Norte) no realizan ninguna inversión.

Gráfico 2: Marketing efectuado en los centros comerciales



Fuente: Encuesta aplicada a gerentes, junio 2012

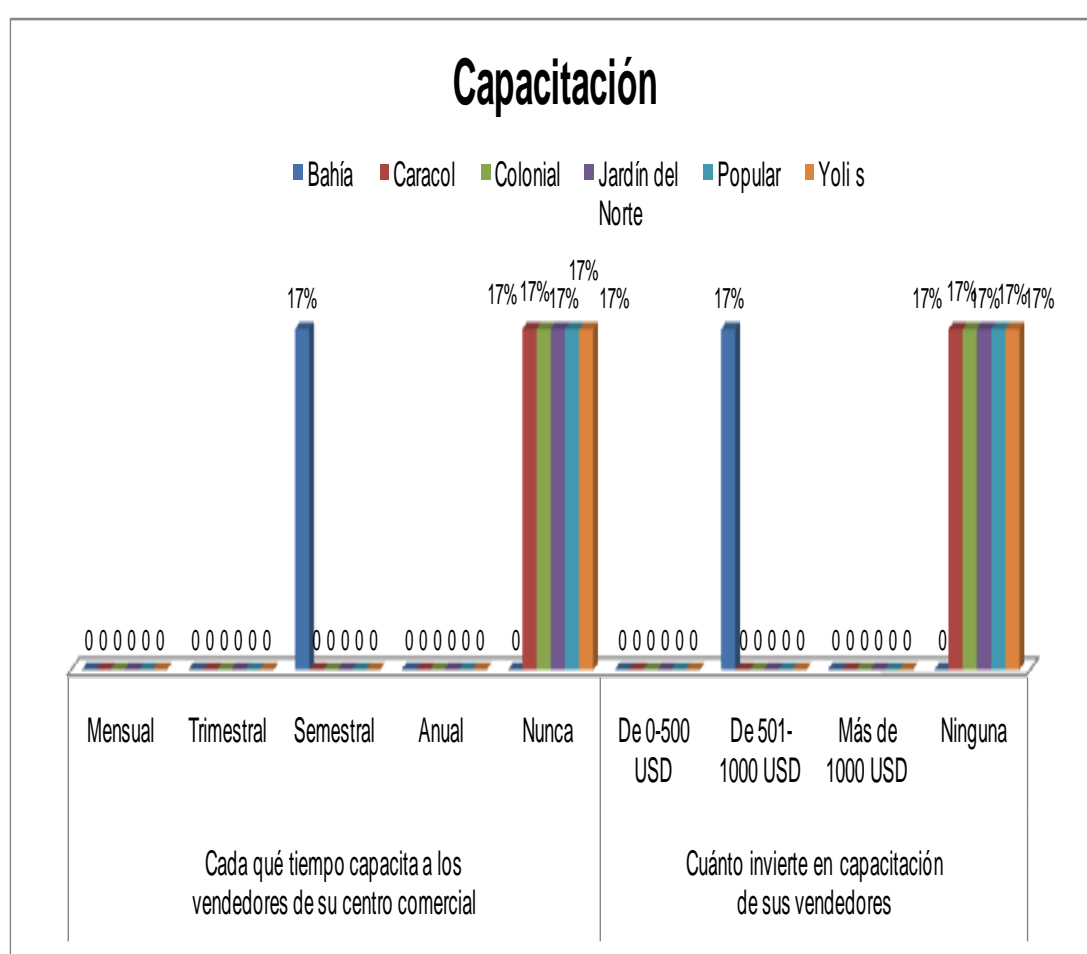
Elaborado por: Analía Queral

Capacitación

La capacitación de los administradores de los locales comerciales, se tiene que el 83% de los gerentes nunca lo ha efectuado; pero es halagador observar en el gráfico 3 que el 17% aunque semestralmente si lo ha realizado (Bahía).

La inversión del Centro Comercial Bahía por parte de su gerente es de 501 a 1000 dólares correspondiente al 17%.

Gráfico 3: Capacitación a los administradores de locales comerciales



Fuente: Encuesta aplicada a gerentes, junio 2012

Elaborado por: Analía Quelal

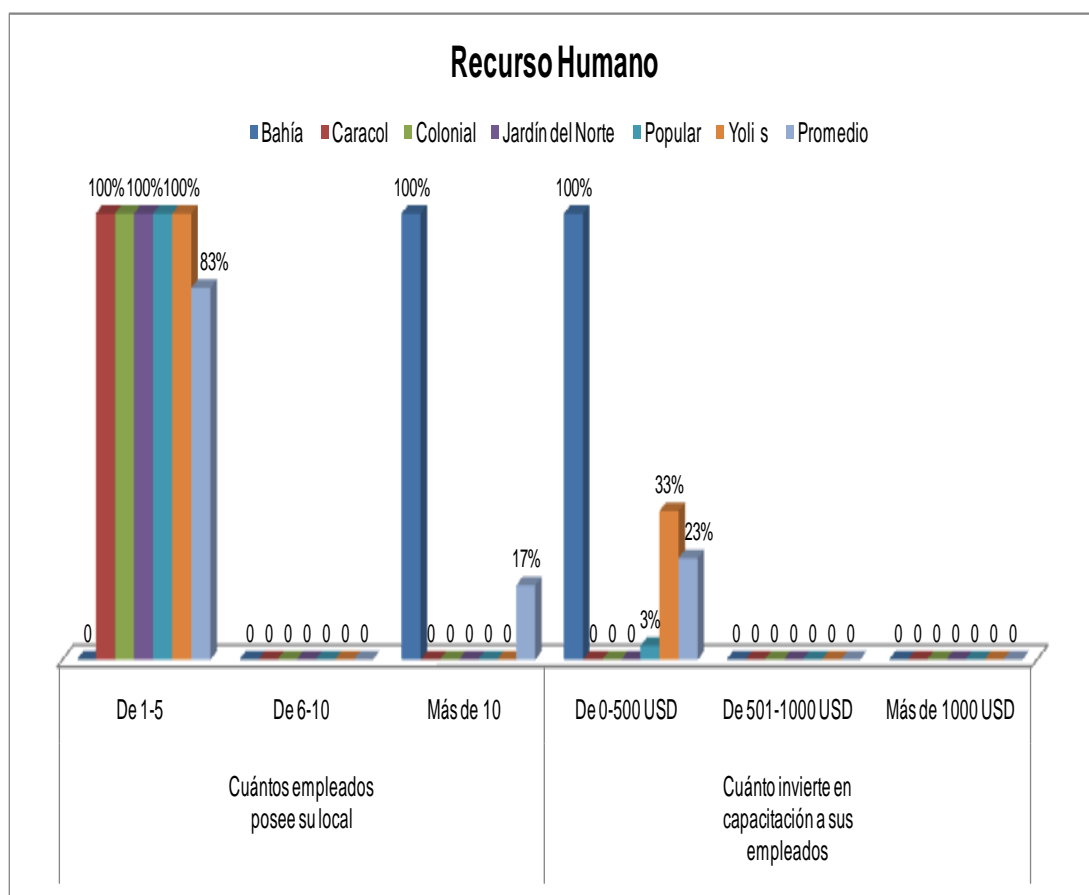
3.6.1.2. Encuestas a Administradores de locales comerciales

Recurso Humano

En el gráfico 4 se puede observar que en promedio el 83% de los locales comerciales cuentan con 1 a 5 empleados para colaborarles en sus ventas, únicamente el Bahía con el 17% de promedio posee más de 10 empleados.

Para capacitar a sus empleados los administradores de los locales comerciales invierten en promedio un 23% correspondiente al centro comercial Bahía, Popular y Yoli's con una cantidad menor a 500 dólares anuales.

Gráfico 4: Gestión Recurso Humano en locales comerciales



Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012

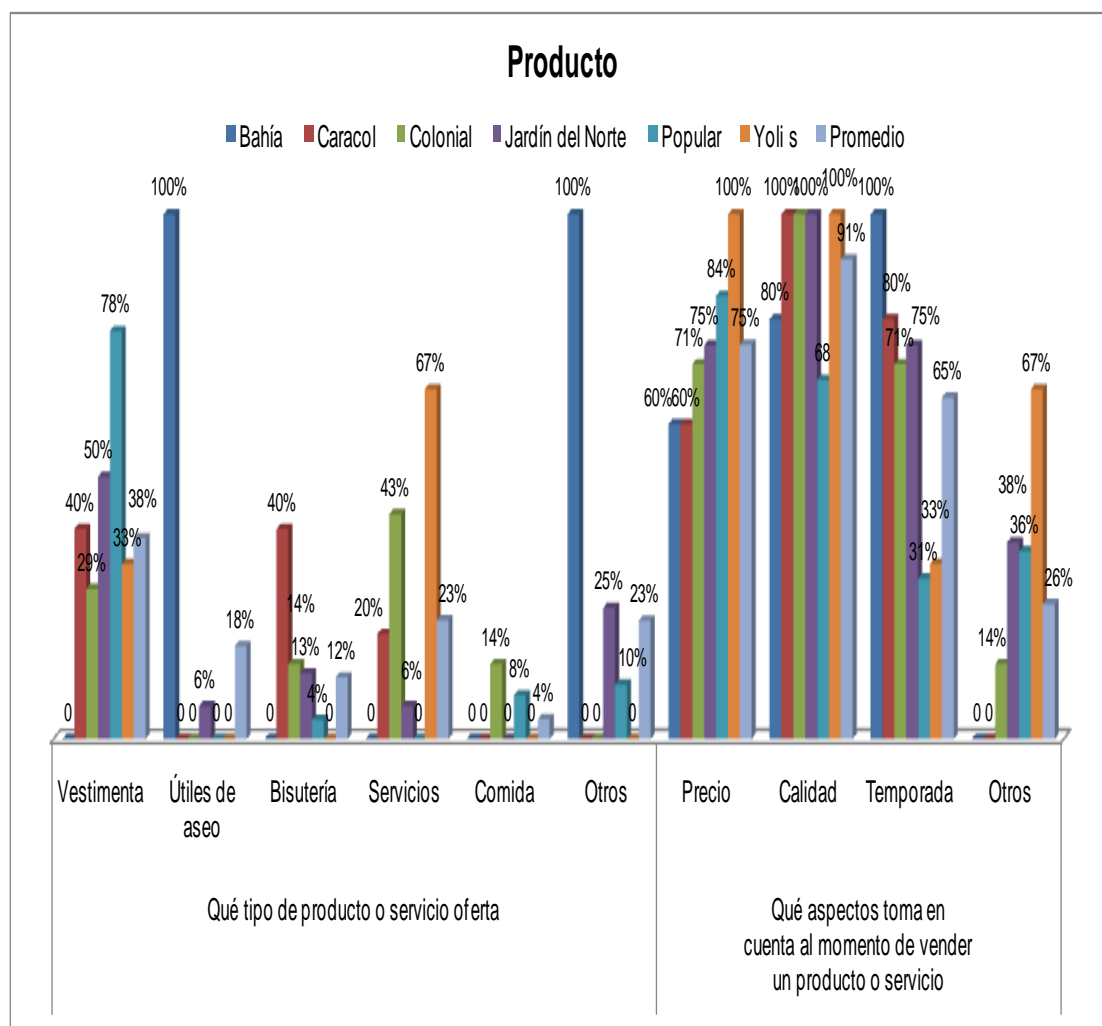
Elaborado por: Analía Queral

Producto

En el gráfico 5 se puede observar que en un promedio del 38% de los locales comerciales ofertan vestimenta, un 18% útiles de aseo, un 12% bisutería, el 23% servicios, el 4% algún tipo de comida y el 23% otros productos.

En cuanto a los aspectos que toman en cuenta al momento de vender un producto o servicio se tiene que en promedio el 75% de los locales comerciales toman en cuenta al precio, el 91% la calidad del producto o servicio, el 65% toma presenta la temporada y el 26% otro aspecto.

Gráfico 5: Productos que ofertan



Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012

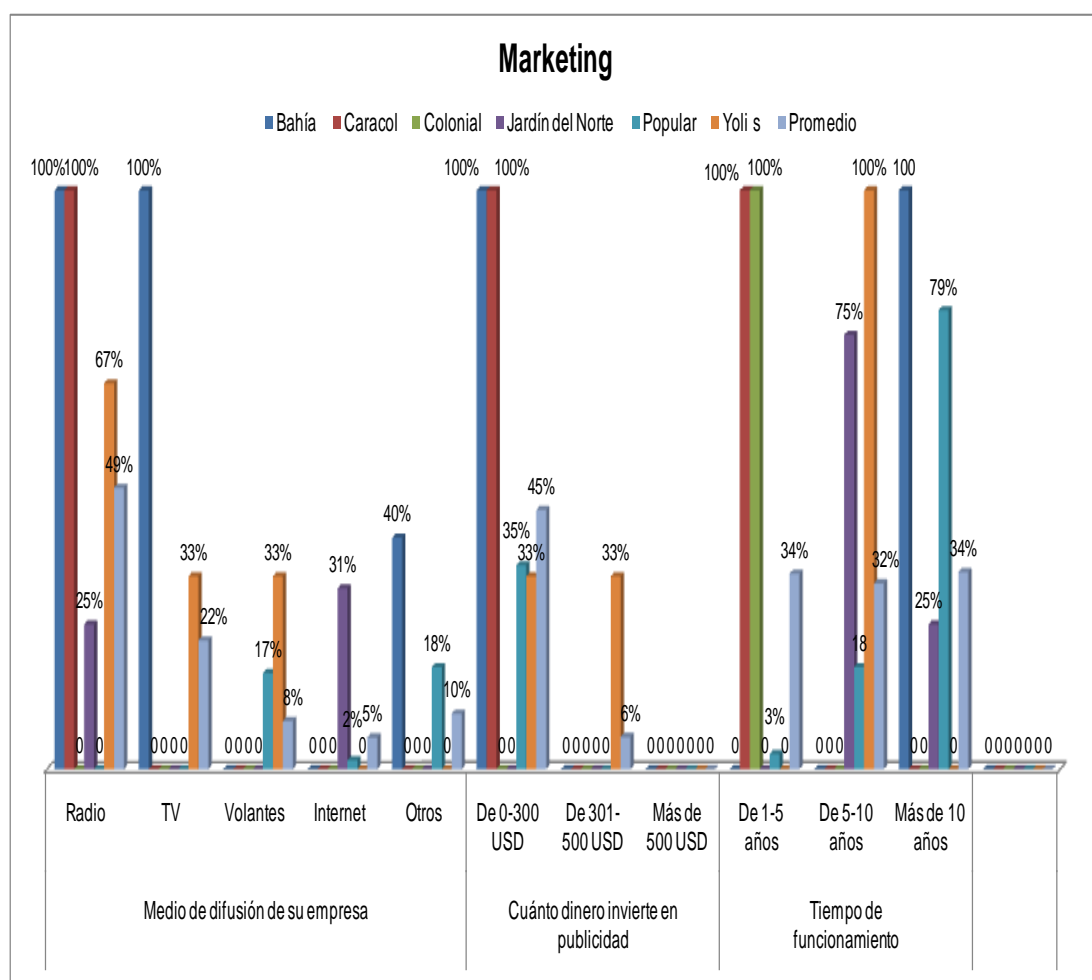
Elaborado por: Analía Queral

Marketing

En el gráfico 6 se puede observar que el medio de mayor difusión que emplean los administradores de los locales comerciales es la radio con un porcentaje promedio del 49%, seguido del empleo de la televisión con un promedio del 22%, volantes con un 8%, internet con un 5% y otros medios como tarjetas un 10%.

Refiriéndose al dinero que invierten en publicidad se tiene que el 46% en promedio de los locales comerciales lo hacen en un monto de 0 a 300 dólares, seguido del 6% con un monto comprendido entre los 301 y 500 dólares.

Gráfico 6: Marketing realizado en los locales comerciales



Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012

Elaborado por: Analía Queral

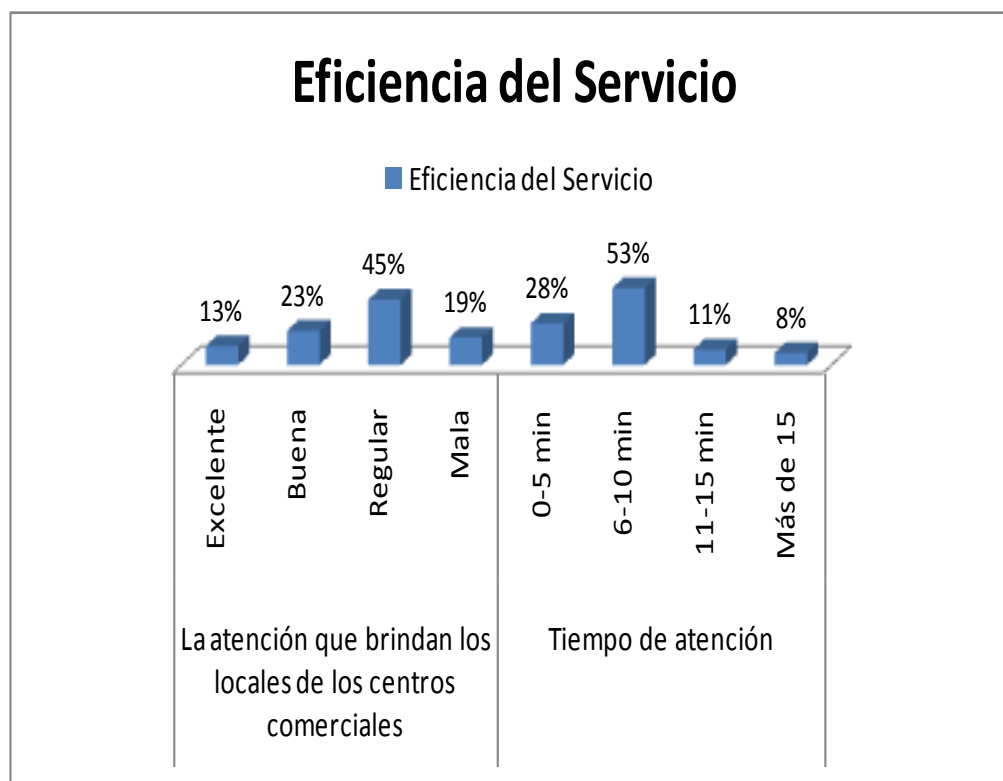
3.6.1.3. Encuestas a Clientes

Eficiencia en el servicio

El cliente mide la eficiencia del servicio recibido en cuanto a la atención brindada, es así que se puede observar en el gráfico 7 que los compradores manifiestan en un 45% que la atención brindada por los locales de los centros comerciales es regular, un 23% lo califica como buena, un 19% que fue mala y apenas el 13% como excelente.

Esta calificación se relaciona con el tiempo de atención brindada, en donde el 53% manifiesta que al momento de atenderle su espera fue de 6 a 10 minutos, el 28% entre 0 y 5 minutos, el 11% de 11 a 15 minutos y el restante 8% tuvo que esperar más de 15 minutos.

Gráfico 7: Eficiencia del servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012

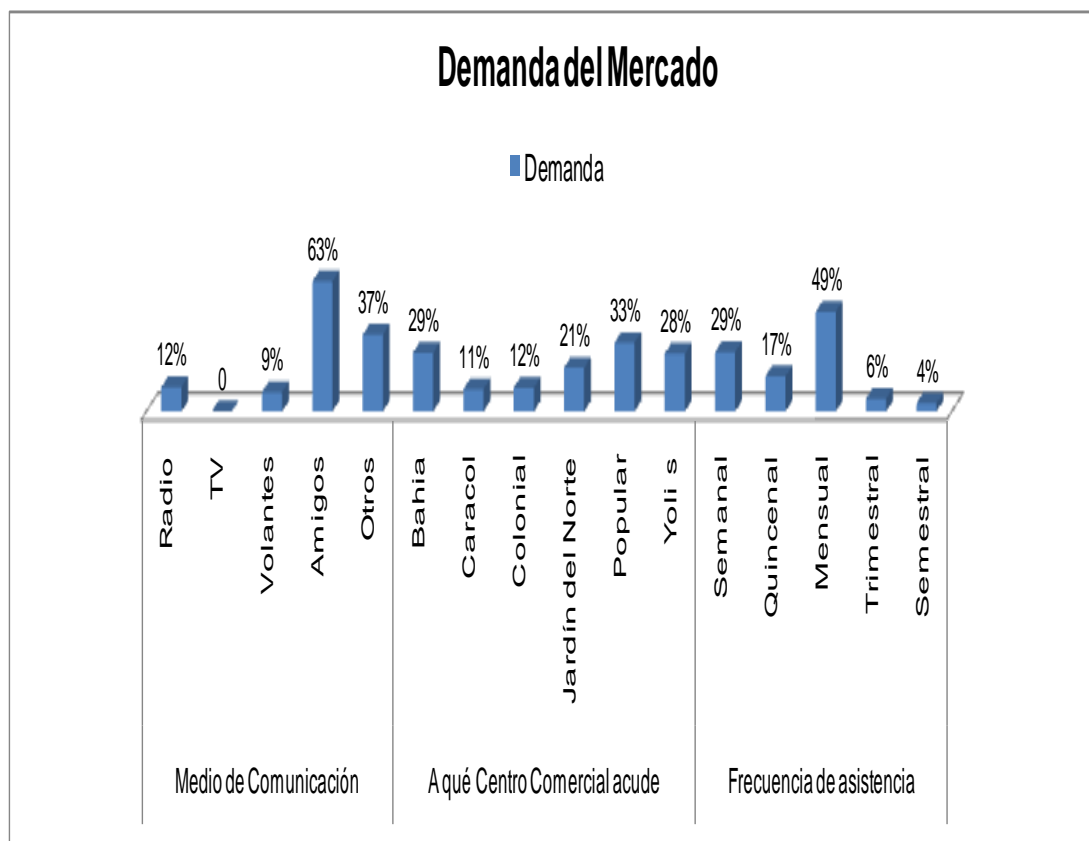
Elaborado por: Analía Queral

Demanda de mercado

En el gráfico 8 se puede observar que los clientes se han enterado de la existencia tanto de los centros comerciales como de sus locales a través de amigos en un 63%, seguido de otros medios en un 37%, radio con un 12% y volantes con un 9%.

El centro comercial que más demanda tiene en la ciudad de Tulcán es el Popular con una 33%, seguido por el Bahía con un 29%, Yoli's con un 28%, Jardín del Norte con un 21%, Colonial con un 12% y finalmente el Caracol con un 11%.

Gráfico 8: Demanda del mercado



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012

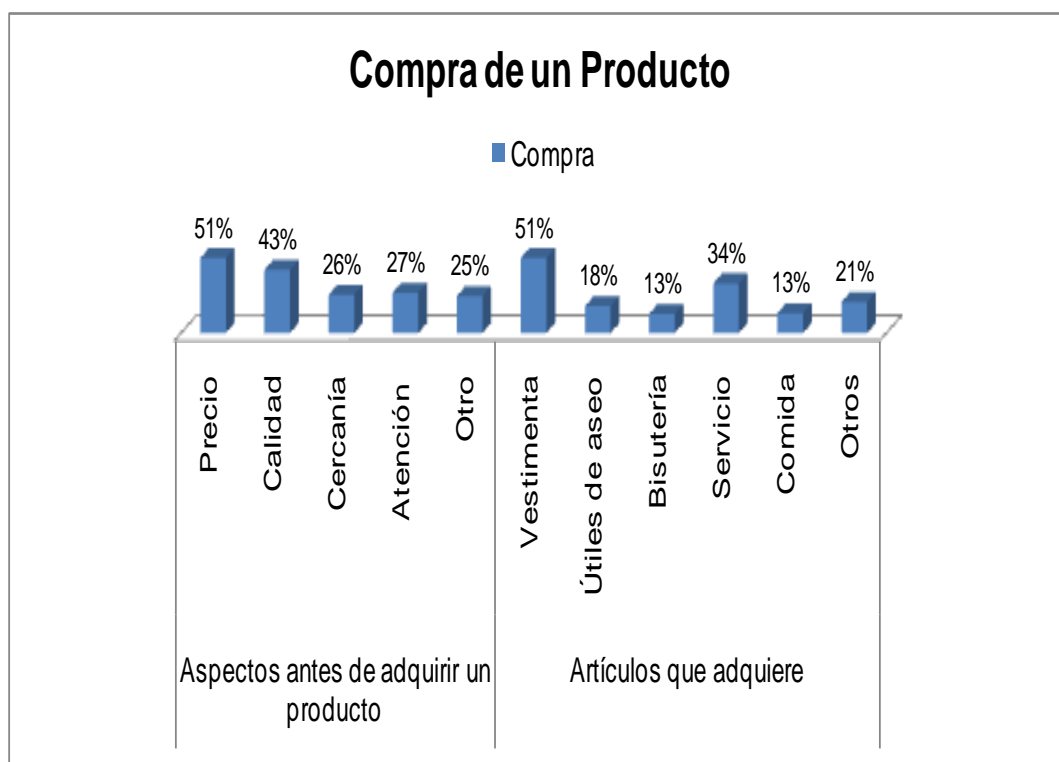
Elaborado por: Analía Quelal

Compra de un producto

En el gráfico 9 se puede observar que los aspectos que toman en cuenta los clientes al momento de adquirir un producto es el precio con un 51%, seguido de la calidad del mismo en un 43%, la atención brindada con un 27%, la cercanía con un 26% y finalmente otros aspectos con un 25%.

Los artículos que más se adquieren son; la vestimenta con un porcentaje correspondiente al 51%, los servicios como educación, gimnasio, belleza con un 34%, útiles de aseo con un 18%, bisutería y comidas en un 13%, y finalmente otros con un 21%.

Gráfico 9: Compra de un producto



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012

Elaborado por: Analía Quelal

3.6.1.4. Ficha de Observación

Para conocer la realidad del entorno que rodea al Centro Comercial Popular, se efectuó una observación directa, con la correspondiente escala de valoración:

- Mala: 1
- Regular: 2
- Buena: 3
- Muy Buena: 4
- Excelente: 5

Tabla 3: Ficha de Observación

Indicador	Alternativa	1	2	3	4	5
Infraestructura				X		
Atención al cliente			x			
Productos que se ofertan					x	
Publicidad				X		
Precios					x	
Demanda						x

Fuente: Observación realizada al centro comercial Popular, junio 2012

Elaborado por: Analía Quelal

En la observación realizada se puede mencionar que la infraestructura de los centros comerciales se encuentra en buen estado ya que sus construcciones no son tan añejas, poseen una gran variedad de productos para ofrecer a los consumidores con variedad de precios que en su mayoría son accesibles al consumidor, la demanda ha ido creciendo a nivel local y existe gran afluencia de turistas del vecino país (Colombia), sin embargo, la atención al cliente no es la más adecuada; pues se observa que los administradores de los locales comerciales no son lo suficientemente cordiales y pacientes al momento de ofertar sus productos, es por eso, que se hace necesario establecer mejores alternativas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.6.2. Interpretación de datos

3.6.2.1. Gerente

Gestión Administrativa

A pesar de que los centros comerciales de la ciudad de Tulcán han logrado tener un desarrollo sostenido que les ha permitido permanecer en el mercado, sin embargo, los gerentes administradores de los mismos han venido efectuando sus actividades en base a conocimientos y experiencias propias así como también transmitidas, más no con un planificación estratégica que les permita posicionarse de una mejor manera en el mercado mencionado.

Marketing

La mayoría de los centros comerciales -cuatro en total de los seis existentes- tienen un lapso de funcionamiento por más de diez años, tiempo en el cual ofrecen una variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la colectividad, a pesar de ello la falta de visión y de planes de acción han ocasionado que no se siga un programa de difusión adecuado para posicionar a su centro comercial, debido a que su pensamiento se basa en considerar al marketing como un gasto más que una inversión que le permita captar más cliente y elevar la imagen institucional.

Capacitación

La capacitación al personal administrativo de cada uno de los locales de un centro comercial por parte de los gerentes es casi nula en la ciudad de Tulcán, así como su inversión; debido a que los gerentes de estos Centros Comerciales ven únicamente el beneficio económico al momento de alquilar un local más no tratan de mantener un buen trabajo en equipo que les permita, no solo crecer como empresa sino internamente como negocio dentro del Centro Comercial logrando un mayor posicionamiento.

3.6.2.2. Administradores de locales comerciales

Recurso Humano

La administración de personal dentro de los locales de los centros comerciales debe estar enfocada al brindar un buen servicios y atención hacia los clientes, pero en la ciudad de Tulcán no se ve reflejada esta realidad y, el motivo principal es la poca inversión y la falta de visión de los propietarios en este campo, y la labor desempeñada por sus empleados queda expensa a la experiencia que tenga.

Producto

En los locales comerciales existe una variada gama de productos y de servicios por lo que el cliente tiene una variedad de opciones al momento de realizar sus compras, en nuestro medio los aspectos más relevantes cuando se ofertan los mismos son la calidad y el precio, realidad que no queda exenta puesto que el cliente busca satisfacer sus necesidad enmarcada dentro de la económica que posee.

Marketing

La realidad de los locales es totalmente distinta a de los centros comerciales puesto que la inversión en marketing es inminente ya que sus ventas dependen de ello, el medio de mayor difusión es la radio la cual no es muy costosa y le permite darse a conocer al menos dentro de la localidad.

3.6.2.3. Clientes

Eficiencia en el servicio

Los clientes que acuden a los centros comerciales para adquirir en los locales algún producto o servicio no se sienten satisfechos al momento de ser atendidos, pues consideran que la atención brindada está entre regular y buena; estos es una señal para que los administradores de los locales

tengan presente que el servicio y atención debe ser de lo mejor para obtener clientes satisfechos así como su fidelidad.

Demanda del mercado

La demanda de asistencia hacia los centros comerciales en la ciudad de Tulcán es constante, los clientes les visitan de forma semanal, quincenal y mensual para adquirir algún producto o servicio, y el medio de mayor difusión es el marketing de voz a voz; por lo tanto, se refleja la realidad de que el éxito de desarrollo se halla en la excelente atención y servicio que tenga el cliente.

Compra de un producto

Los clientes de los centros comerciales tienen como parámetros de compra al precio y la calidad, si bien la atención es predominante, sin embargo, los ítems antes mencionados son los más prioritarios.

3.6.2.4. Observación

Los centros comerciales de la ciudad de Tulcán cuentan con infraestructura apta para recibir a sus clientes, pero no poseen una actitud adecuada para brindar una buena atención a los mismos; lo que ha ocasionado que las personas no muestren interés para visitar dichos centros comerciales; a pesar de la buena oferta de productos y servicios, mismos que están enmarcados dentro de la realidad económica de la ciudad.

3.6.3. Validación de la idea a defender

La Planificación Estratégica es el eje fundamental en cualquier organización, es una herramienta que proporciona el rumbo de la empresa y, por lo tanto, “aporta los elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del negocio” (Álvarez, 2006, p. 7).

De acuerdo a esta definición, es importante realizar una propuesta de planeación estratégica para los centros comerciales de la ciudad de Tulcán; con lo cual se pueda clarificar de manera sencilla: su visión, misión, valores, objetivos, estrategias y factores claves de éxito de la organización; y permitirles visualizar de una forma práctica la manera de llevarlos a la realidad, con cual se pueda tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Además; el realizar un modelo de planificación estratégica, les va a permitir a los centros comerciales: el poder ser más competitivos, así como el poder enfrentar los retos que se les presente y crecer de una manera ordenada, sabiendo que todo el equipo de trabajo conocerá de los objetivos que tienen que cumplir y las metas que tienen que alcanzar de acuerdo a los tiempos que se establezcan.

Con la planeación todas las actividades que se ejecuten así como todos los recursos que se empleen, se transformarán en utilidades para la empresa; considerando que se cuenta con todas las estrategias para prevenir las amenazas que se presenten en el ámbito externo.

Finalmente, con la planeación estratégica los centros comerciales de la ciudad de Tulcán:

- Contarán con una metodología práctica para formular y redefinir los objetivos y estrategias del negocio.
- Podrán desarrollar los objetivos específicos de la empresa, orientados a cumplir con la misión y visión.
- Se fortalecerá la estructura organizacional.
- Diseñarán planes de capacitación para ofrecer una mejor atención al cliente.
- Tendrán un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

En la ciudad de Tulcán los gerentes de los Centros Comerciales tienen un mal direccionamiento de sus empresas, al no aplicar ninguna planificación estratégica para posicionarse en el mercado.

La difusión de los productos o servicios que ofertan los centros comerciales es nula, lo que conduce a tener un bajo posicionamiento en el mercado y quedar relegado del mundo de la globalización.

Los locales de los centros comerciales manejan poca inversión en el recurso humano que atiende a los clientes, haciendo en ocasiones que sus requerimientos no son satisfechos y esto ocasiona una disminución en las ventas.

La puesta en funcionamiento de un local comercial no está basada a requerimientos de mercado sino a necesidades personales, puesto que no se hacen estudios de mercado para conocer la verdadera demanda existente.

El escaso direccionamiento estratégico por parte de los gerentes genera desaprovechamiento de los recursos disponibles e impide que se analice la situación actual en la que se encuentran los centros comerciales, permitiendo que se tomen decisiones inciertas sin un enfoque claro sobre lo que realmente busca la empresa.

La falta de planes provoca que los gerentes desconozcan la manera de cómo organizar tanto al recurso humano como financiero, y logren un posicionamiento dentro del mercado.

La inadecuada o inexistente planificación permite comprender por qué los centros comerciales de la ciudad de Tulcán no han tenido a lo largo del tiempo un reconocido posicionamiento en el mercado y no mantienen un direccionamiento adecuado.

Al no contar con una planificación estratégica, tanto el gerente como los administradores de los locales comerciales y sus trabajadores; no participan, ni se comprometen con la organización para alcanzar los objetivos del negocio; concluyendo que no tienen claro la razón de ser de la empresa a la que pertenecen, ni lo que se desea alcanzar.

4.2. RECOMENDACIONES

La aplicación de una planificación estratégica permitirá a los gerentes de los centros comerciales, el tener un rumbo a seguir para cumplir con los objetivos planteados y a tomar las mejores decisiones en base a estrategias pre-establecidas.

El empleo de tecnologías de información y comunicación TIC's así como el diseño de una página web hace que la difusión de los centros comerciales y de sus locales no sea sólo local sino nacional e internacional, logrando un mayor posicionamiento dentro de los consumidores.

Destinar recursos para mantener un plan de capacitación continuo con la finalidad de preparar al recurso humano acorde con los planes, objetivos y requerimientos de los clientes; ya que constituye una herramienta indispensable para el adecuado manejo de cada local comercial.

Los locales comerciales deben realizar un estudio de mercado para conocer las verdaderas necesidades de los clientes, lo cual permitirá tener un enfoque basado en precios, calidad de producto y temporada.

Los gerentes de los centros comerciales deben ejecutar continuamente planes y enfocarse a cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr una mayor participación en el mercado.

Diseñar un modelo de propuesta que permita la mejora del posicionamiento en el mercado, en el que se diseñe estrategias y planes enfocados al incremento de clientes y por ende de utilidades.

La puesta en práctica de un modelo de planificación estratégica, que permita integrar a todos los actores de un centro comercial y así conozcan la misión, visión, valores y objetivos a cumplir, para alcanzar las metas planteadas.

Crear un sitio web para el Centro Comercial Popular que ayude a difundir su imagen, y a conocer los productos que se ofertan para tener un mayor posicionamiento en el mercado y permita atraer un mayor número de clientes.

V. PROPUESTA

5.1. TÍTULO

Diseño de un Plan Estratégico para el posicionamiento en el mercado como ventaja competitiva del Centro Comercial Popular en la ciudad de Tulcán.

5.2. ANTECEDENTES

El centro comercial Popular se encuentra ubicado en el cantón Tulcán en la calle Chimborazo entre Sucre y Olmedo. Desde su creación, el 15 de abril de 1994, se han realizado diferentes modificaciones en los espacios físicos tanto en el área operativa, como administrativa; durante todo este tiempo su desarrollo ha sido muy lento a pesar de poseer una de las áreas de mayor extensión dentro de la zona urbana de la ciudad y de contar con un sin número de locales que ofertan diferentes líneas de productos.

Sin embargo, la dirección de este centro comercial está a cargo de la Municipalidad de Tulcán la cual ha delegado a un representante para que lo administre. Hay que considerar que esta labor no se cumple con la finalidad de posicionar al centro comercial como uno de los mejores de la ciudad, y su misión se sujeta simplemente al cobro del impuesto por ocupación de espacio y no por brindar un desarrollo sostenido basado en una planificación estratégica que le permita tener un mayor posicionamiento así como brindar una mejor atención a sus clientes.

Con el diseño de la presente propuesta, se va a orientar de mejor manera a los administradores de los locales, para que se enfoquen en cumplir sus objetivos y metas propuestas; y así mejorar su posicionamiento. Además se brinda una alternativa de mercado para que conozcan los pasos a seguir en

la adquisición de sus productos o servicios, enmarcándose en las verdaderas necesidades de los compradores.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día es importante conocer como la empresa, en este caso el Centro Comercial Popular, debe afrontar la competencia interna y la derivada de los factores externos, para poder posicionarse dentro del mercado, para ello una técnica aplicada para mitigar varios de los aspectos en mención es la planificación estratégica.

La propuesta planteada va a permitir tener un mejor direccionamiento del centro comercial y un enfoque diferenciado, para poder transformar todas las amenazas que se le presenten como las variaciones en el mercado y los adelantos tecnológicos, en oportunidades para su empresa; ya que el posicionamiento del mercado depende de la capacidad de convertir sus recursos así como sus procesos en fortaleza más no en debilidades. Esto le va a permitir al Centro Comercial el ser más competitivo dentro del mercado, no solo, a nivel local y nacional sino internacional.

Además, el diseño de un plan estratégico para el Centro Comercial Popular es de vital importancia, en él se definen los lineamientos para la evaluación de las estrategias que se podrían utilizar, para conocer el nivel de competitividad y situación actual de la empresa, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos; y satisfacer las expectativas y exigencias de los clientes.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico a través de un diagnóstico situacional mediante el establecimiento de estrategias y priorización de las necesidades de la organización, para el posicionamiento del Centro Comercial Popular en la ciudad de Tulcán.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional interno y externo del Centro Comercial Popular con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Determinar los objetivos del negocio y las estrategias para el posicionamiento del Centro Comercial Popular.
- Efectuar un análisis de impactos que la propuesta genera en los ámbitos: económico, socio-cultural y ambiental.

5.5. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Es de vital importancia conocer el ambiente externo que rodea al centro comercial Popular para determinar sus oportunidades y amenazas, la herramienta utilizada es el análisis PEST con lo cual se tiene una visión del ámbito político, económico, social y tecnológico. Además el ambiente interno proporciona las fortalezas y debilidades existentes, determinadas a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el modelo operativo de la propuesta el empleo de estos dos análisis sirve de soporte para conocer el análisis situacional y en base a ello definir las

estrategias a emplear en la planeación estratégica; con lo cual se tendrá un mejor direccionamiento organizacional.

5.5.1. Análisis del Macro entorno (Análisis PEST)

Para conocer el entorno exterior que rodea al centro comercial Popular de la ciudad de Tulcán se hace uso de la herramienta estratégica análisis PEST para comprender los ciclos de mercado y así identificar los factores del entorno que rodean al centro comercial para determinar en cada uno de los puntos a ser estudiados las oportunidades y amenazas como marco de la planificación estratégica.

5.5.1.1. Análisis Político

El entorno político sobre el que se desenvuelve el centro comercial Popular, es estable, existe apoyo por parte del gobierno local hacia el emprendimiento y creación de fuentes de empleo que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Tulcán, es importante además considerar que no existe restricción para la venta de artículos hacia el vecino país de Colombia, y sus habitantes pueden venir a nuestra ciudad sin ningún impedimento para adquirir los productos que necesiten.

Una de las políticas internas que ha diseñado el Gobierno local, es estar siempre dispuesto a colaborar y ayudar a los pequeños comerciantes para que se desenvuelvan de manera organizada y obtengan beneficios equitativos; esto es muy favorable, lo que lo ha convertido en una oportunidad para lograr crecer en el mercado e incrementar el número de clientes.

Oportunidad: Posibilidad de crecimiento empresarial.

5.5.1.2. Análisis Económico

Los administradores de los locales del centro comercial Popular en la actualidad no pagan un arriendo al Municipio por el espacio ocupado, sino que contribuyen con una módica cantidad de dinero de manera mensual con el fin de que todo lo recaudado pueda ser utilizado para el mejoramiento del mismo lo que denota en una fortaleza para el crecimiento empresarial.

Fortaleza: Mayor rendimiento en sus utilidades.

5.5.1.3. Análisis Social

Las tendencias de consumo en el cantón Tulcán están cambiando ya que son impulsadas por las condiciones de la economía, nuevos gustos y factores de decisión en adquisiciones; es decir; que actualmente para el consumidor la experiencia de compra es personal e importante, a pesar de buscar mejores precios y tomar decisiones con base a criterios de compra. Además hay que considerar que no son únicamente consumidores ecuatorianos sino que también se toma en cuenta las tendencias de los habitantes del vecino país, haciendo que los administradores de los locales deben aprovechar esta oportunidad y ofertar los mejores productos a los mejores precios, y con un servicio que los diferencie de la competencia.

También es importante analizar el tipo de cambio de moneda dólar–peso colombiano, ya que este factor que influye en gran parte en la compra de productos por parte de los clientes colombianos, y sus fluctuaciones representan una oportunidad o una amenaza para el comercio dentro de la ciudad de Tulcán, especialmente para el centro comercial Popular. Finalmente el comercio informal hace que ingresen productos sobre todo de marca colombiana que afectan directamente a las ventas de los locales pertenecientes al centro comercial.

Oportunidad: Afluencia de clientes colombianos

Crecimiento del mercado

Existen variedad de empresas ecuatorianas y colombianas que ofertan sus productos

Amenaza: Hay mayor agresividad comercial de los competidores

Existencia del comercio informal

Cambio de hábitos económicos de consumo de los clientes

Oportunidad – Amenaza: Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano

5.5.1.4. Análisis Tecnológico

El manejo de tecnología de acuerdo a la investigación realizada en el Centro Comercial Popular es nulo, no existe utilización de herramientas tecnológicas para mejorar las ventas o el servicio, si bien esto representa una amenaza para la empresa es importante trabajar en este aspecto con el fin de lograr un mayor adelanto y posicionamiento del centro comercial.

Amenaza: Falta de inversión en las tecnologías de información y comunicación

Oportunidad: Existe tecnología de vanguardia disponible en el mercado

5.5.2. Análisis del Micro entorno

Para estudiar el entorno interno que rodea al centro comercial se utiliza el Modelo de Análisis de competitividad de Porter del mercado el cual muestra las 5 fuerzas competitivas para evaluar los objetivos y recursos; en el cual se va a establecer cada una de las metas que deben efectuar los administradores de los locales comerciales así como los factores críticos y de éxito que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.5.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Diferenciación del Producto

En el centro comercial Popular existe una gran variedad de productos ofertados por los administradores de los locales existentes, en la actualidad dichos productos son muy similares a otros existentes en la localidad, razón por la cual no resulta atractivo para los clientes el visitar con mayor frecuencia al Centro Comercial; sin embargo, es necesario establecer una estrategia de diferenciación, a no ser que se apunte y se dé énfasis a la calidad en el servicio.

Objetivos:

- Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente
- Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia
- Servir o cubrir de mejor manera el mercado adaptándose a las necesidades de los clientes.

Factores críticos

- Características físicas, presentaciones.
- Estética, diseño del producto.
- Embalaje o forma de entrega del producto.
- Marca
- Publicidad
- Estructura de precios, política de descuentos, ofertas.

Factores críticos de éxito

- Publicidad
- Estructura de precios, política de descuentos, ofertas.
- Características físicas, presentaciones.

Fortaleza: Existe diversificación de productos

Contar con el apoyo de la municipalidad de Tulcán para el emprendimiento de los locales y por ende del centro comercial Popular.

Debilidad: Productos obsoletos o pasados de moda
El producto no se ajusta a las necesidades de consumo

5.5.2.2. Rivalidad entre competidores

Número de competidores con recursos y capacidad similares

En la ciudad de Tulcán existen seis centros comerciales, por lo tanto, si bien es cierto es mínima la competitividad, sin embargo no debe dejarse a un lado esta realidad, y los competidores poseen características similares en cuanto a oferta de productos y/o servicios se refiere.

Objetivo:

- Incrementar la participación en el mercado

Cuando se hace uso de estrategias específicas tales como, aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, agregar nuevas promociones en ventas, etc. Hay que tener en cuenta las condiciones de mercado específicamente si son favorables, es decir, cuando los mercados no están saturados de competidores o de los productos que se comercializa.

Fortaleza: Experiencia de 18 años en el mercado

Debilidad: Escasa capacitación en atención al cliente

- Aplicar una estrategia de diversificación concéntrica

Se la utiliza cuando se agrega nuevos productos que estén relacionados con los productos actuales, lo cual podría aumentar la venta de los productos presentes o cuando los productos actuales se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

- Competidores con distintos objetivos estrategias e interés

A esta rivalidad se la puede considerar como un aspecto neutral porque en el sector de centros comerciales los objetivos, estrategias e intereses son prácticamente similares y esto se evidencia por el comportamiento de los competidores de la ciudad de Tulcán, los cuales persiguen los objetivos de rentabilidad, participación y en algunos casos mejor posicionamiento.

- Conocer la participación de mercado a través del índice de desempeño de la empresa versus la competencia

Este indicador se lo puede analizar junto con la tendencia de ventas en el mercado, lo que permite a la empresa identificar si la estrategia para crecer es a través de la tendencia de crecimiento o de quitarle consumidores a la competencia. A través del siguiente ejemplo se puede tener una mejor visión de lo mencionado:

En el último año de los 50000 habitantes de Tulcán 40000 personas compraron algún producto en el centro comercial Popular.

$$\text{Compras} = 40000 \div 50000 * 100 = 80\%$$

Se puede determinar que el comportamiento del mercado dirigido hacia el centro comercial Popular es de penetración alta, que es una categoría con cierto potencial de crecimiento ya que el 20% de las personas no acuden a efectuar compras al centro comercial.

Debilidad: No poseer una planificación estratégica

5.5.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los administradores de los locales del centro comercial Popular cuentan con una variada gama de proveedores y no dependen de ninguna agrupación que les entregue sus productos, además no existe una política que obligue a un nuevo arrendatario a adquirir el producto a proveedores específicos, por lo tanto, existe un alto poder de negociación.

Factores

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor
- Producto de calidad

Fortaleza: Contar con proveedores claves y confiables

5.5.2.4. Poder de negociación de los compradores

Número de clientes importantes

El centro comercial Popular cuenta con un importante número de clientes tanto nacionales como extranjeros, y son el segundo grupo quienes compran grandes cantidades y de manera frecuente, lo que constituye un mercado atractivo.

Factores

- Disponibilidad de información para el comprador
- Sensibilidad del comprador al precio
- Ventaja diferencial del producto
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja)

Fortaleza: Lealtad de los clientes sobre todo extranjero

Importancia o utilidad de los Clientes

Hay que considerar que los clientes compran grandes volúmenes, por importantes sumas de dinero, es decir, por obtener beneficios mutuos, existiendo un alto poder de negociación (regatean por los precios); y de hecho existe un trato preferencial, con descuentos y mejores precios, convirtiendo en atractivo a este centro comercial.

Factor

- Volumen del comprador

Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente

Existe una tendencia muy marcada de que los clientes que a la vez son competidores dentro del sector se integren hacia atrás, esto es, consiguiendo ellos mismos los productos o insumos para convertirse en nuevos administradores de su propio local comercial lo que volvería poco atractivo al sector.

Importancia de la calidad y al servicio a los clientes

Gran parte de los locales comerciales que ofertan sus productos se orientan a los precios más no a la calidad del servicio, razón por la cual convierte al sector poco atractivo.

Factores:

- Sensibilidad del comprador al precio
- Ventaja diferenciada

5.5.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

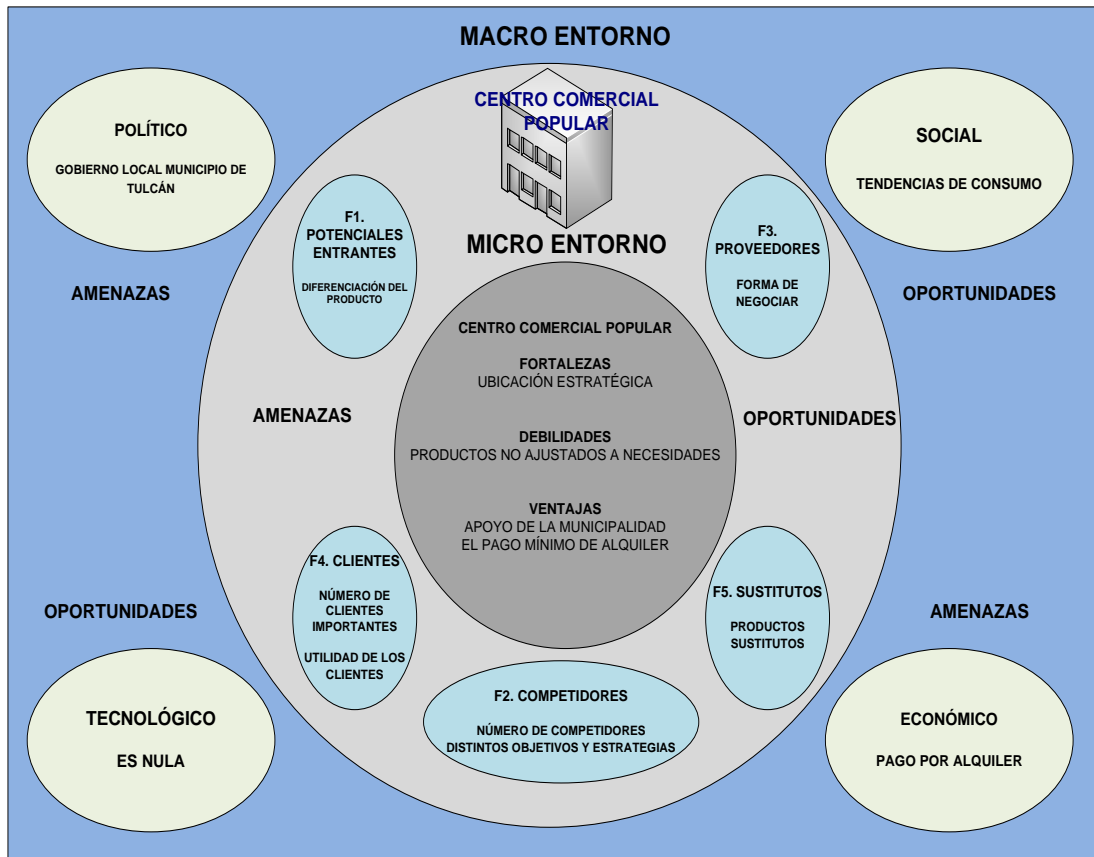
Como se ha mencionado anteriormente en Tulcán existen seis centros comerciales haciendo que el Popular no sea el único y además la competencia posee similares o iguales productos, existiendo una baja rentabilidad económica; en nuestro caso de estudio, si bien no se puede evitar el ingreso de sustitutos, sin embargo, se puede competir con los parámetros ya numerados.

Factores:

- Precios relativos a productos sustitutos
- Costo o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio

Debilidad: Falta reforzar el reconocimiento de la marca

Figura 1: Análisis del Macro y Micro entorno



Elaborado por: Analía Quelal (2012)

5.5.3. Propuesta de creación de la Cadena de Valor

El lograr distinguir entre las actividades que aportan valor a los procesos de aquellas que no lo hacen para la satisfacción del cliente, constituye el punto de partida para tener una estrategia de diferenciación del Centro Comercial Popular con la competencia existente en la ciudad de Tulcán; lo que viene a constituirse en una ventaja competitiva.

Por ello la propuesta de creación de una cadena de valor en el mencionado centro comercial constituye una herramienta muy importante dentro de la planificación empresarial, ya que permite analizar el entorno interno de la empresa, a través del estudio de cada una de las actividades que la conforman como diseño, producción, promoción, venta y distribución de un

producto o servicio, las mismas que van generando valor a medida que el proceso avance.

A continuación se presenta una propuesta de esquema que podría implementarse en la cual se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas (agrupadas en procesos) para comprender las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Figura 2: Propuesta de Cadena de Valor



Fuente: <http://www.emagister.com/curso-marketing-internacional-empresa-2-2/cadena-valor-concepto>

Elaborado por: Analía Quelal

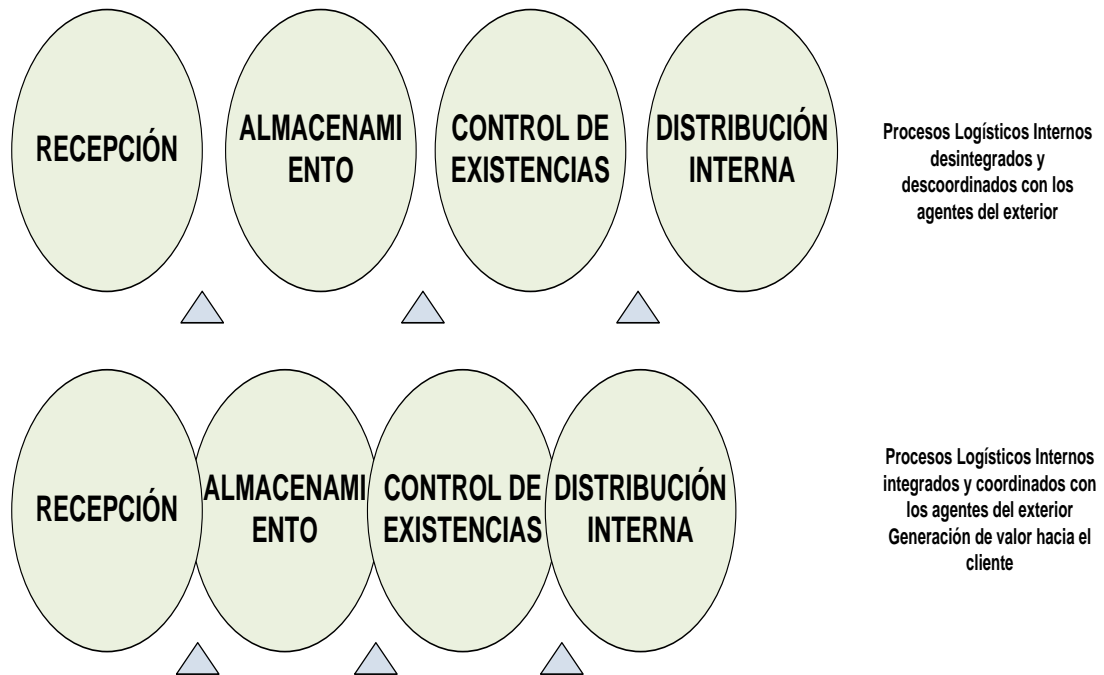
5.5.3.1. Análisis de la cadena de valor: Actividades Primarias

Logística Interna

Por medio de la logística interna, los administradores de los locales comerciales se encargarán de planificar todos los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la organización, para hacerlo en los términos o plazos establecidos por los objetivos del negocio a cumplir, actuando los procesos de forma coordinada e integrada, para lo cual será imprescindible la existencia de un intercambio de información constante y continuo.

Ejemplo: Si el local se dedica a la venta de algún producto, el administrador deberá cerciorarse de la existencia de los mismos para cumplir con los requerimientos demandados por el cliente, así como de prever artículos en base a temporadas -escolares, navidad, entre otros-.

Figura 3: Logística Interna



Elaborado por: Analía Quelal (2012)

Marketing y Ventas

Son las actividades a través de las cuales se da a conocer el producto, para ello lo que se propone realizar es:

- Lograr una definición más concreta de la propia actividad, es decir, a que me estoy dedicando.
- Diferenciarla de otras actividades
- Establecer un primer enfoque del área de acción y las características propias de la promoción de ventas.

Además se debe de considerar el ciclo continuo de la empresa:

Figura 4: Ciclo continuo de la empresa



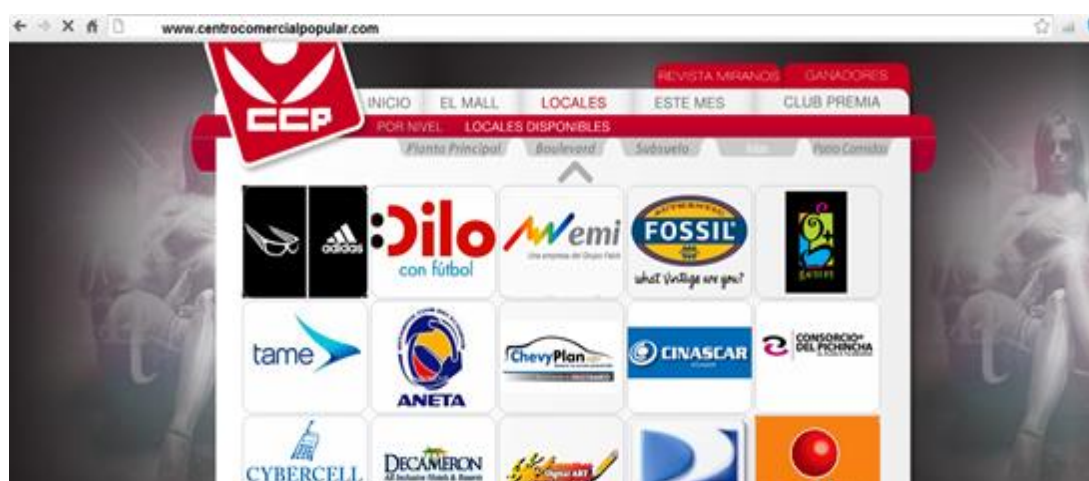
Elaborado por: Analía Quelal (2012)

Entre las técnicas de marketing se pueden aplicar las siguientes:

Mercadotecnia Digital

Es importante utilizar otros medios que permitan dar a conocer la empresa al mercado, dejando de lado los medios que ya están saturados, y optando por aspectos novedosos y que abarquen un mayor número de consumidores, como por ejemplo la creación de un sitio web para el Centro Comercial Popular que permita una mayor difusión de la empresa.

Figura 5: Propuesta de sitio Web



Fuente: www.centrocomercialecuador.com

Recopilado por: Analía Quelal

Logotipo de la Empresa

El logotipo es importante para el centro comercial Popular, ya que le sirve para darse a conocer e identificarse, de modo que los consumidores o clientes se asocien fácilmente a la empresa como tal, debe ser atractivo de manera que sirva para captar la atención del público.

Figura 6: Logotipo



Elaborado por: Analía Quelal (2012)

Servicios

Son actividades que se relacionan con servicios complementarios que el local comercial puede ofrecerle al cliente, para mantener su fidelidad y conseguir su satisfacción. Entre los que se puede mencionar:

- El intercambio de un producto en caso de que no se ajusten las características del mismo a las necesidades del cliente (flexibilidad).
- Facilidades de pago a clientes frecuentes y de la entera confianza del administrador.

5.5.3.2. Análisis de la cadena de valor: Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa

El centro comercial Popular posee una infraestructura de gran dimensión conformada de por lo menos 375 locales básicamente de ropa, calzado y artículos de uso personal, además su infraestructura es de tres pisos; y cuenta con locales de comida.

Figura 7: Infraestructura del C.C. Popular



Fotografía Centro Comercial Popular (2012)

Elaborado por: Analía Quelal

Gestión del Talento Humano

El talento humano constituye el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos, es así, que los aspectos que se debe tener en cuenta para la contratación de personal se muestran en la siguiente figura:

Figura 8: Gestión del talento humano



Fuente: Martín Álvarez, manual de planeación estratégica

Elaborado por: Analía Quelal

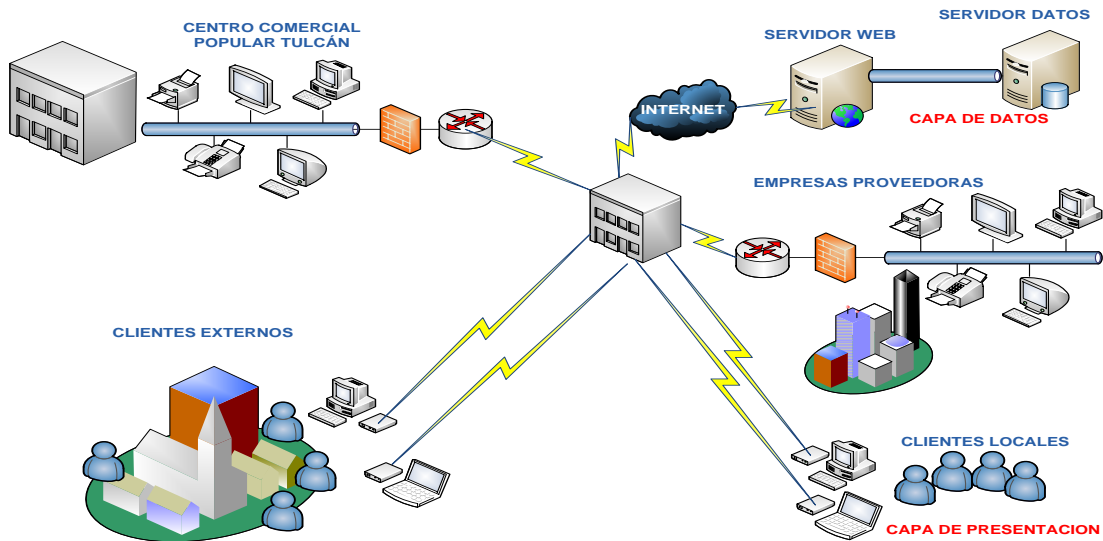
- Perfil.- Sin lugar a dudas que las personas más capacitadas son las que tienen mayores posibilidades de aportar un buen rendimiento, para lo cual es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Conocimientos académicos
 - Experiencias anteriores en cargos similares
 - Destrezas del aspirante
 - Cualidades personales
- Inducción.- Una buena inducción es un factor clave para el adecuado desempeño del trabajador, es aconsejable realizar:
 - Un saludo de bienvenida
 - Indicar la misión, visión, principios y valores
 - Las políticas y objetivos del cargo
 - El portafolio de productos y servicios
 - El organigrama y estructura organizacional
- Motivación.- Se debe conseguir un alto nivel de entusiasmo que asegure la cooperación de los trabajadores con el sistema de calidad, para ello hay que motivar a los trabajadores y así se logrará tener mayor eficiencia y productividad.
- Capacitación.- Es recomendable tener una capacitación permanente que en sí estimula a la creatividad del trabajador a fin de que se alcance mayores destrezas para el beneficio personal, de la empresa y de la sociedad. Para ello se debe tener en cuenta:
 - La descripción de las funciones del cargo
 - El perfil y el correspondiente perfil de competencias
 - Identificar la educación, formación, habilidades y experiencia
 - Seguimiento a la ejecución del programa de formación y posterior medición de su eficacia
- La comunicación es el mejor instrumento para mantener unida a una empresa, por lo tanto, los empleados de todos los niveles deben ser eslabones esenciales de la cadena de comunicación. Para poder facultar a los empleados no basta con darles capacitación, un empleado bien informado es más productivo, porque se siente partícipe del proceso.

- Momentos de verdad.- Es cualquier lapso de tiempo, mediante el cual el cliente hace contacto con algún aspecto de la organización y de acuerdo con la experiencia que tenga se formará un concepto sobre la persona que lo atendió y principalmente sobre la organización; es así que los momentos de verdad según el código de servicio de calidad se basa en las siguientes reglas según el Manual de Atención al Usuario (2009):
 - Saludar de inmediato al cliente
 - Dar al cliente su total atención
 - Haga que los primeros 30 segundos cuenten
 - Ser natural, no falso ni mecánico
 - Actuar con energía y cordialidad
 - Sea el agente de su cliente
 - Piense, use el sentido común
 - Cambie las reglas dentro de la razón
 - Haga que los últimos 30 segundos cuenten
 - Manténgase en forma, cuide bien su persona (ps. 13-14-15)

Desarrollo Tecnológico

Es importante tener presente que hoy en día las Tecnologías de Información y comunicación TIC's son esenciales para mejorar no solo la productividad, la calidad y el control, sino también para facilitar la comunicación. Entre otros beneficios se encuentra la tendencia de los mercados y la expansión como tal de la empresa, permitiendo alcanzar una dimensión mundial para estar dentro de la denominada globalización. Otra ventaja que aportan las TIC's es el apoyo a la empresa y a los administradores para poder presentar y vender sus productos a través de la web. La propuesta de creación de un sitio web le va a permitir al centro comercial Popular, el poder difundir sus productos y servicios no solo en el ámbito local sino nacional e internacional, además de tener un contacto virtual con sus futuros clientes, puesto que conocerán su verdadera misión y visión. A continuación se presenta un esquema de difusión gracias a la implementación TIC.

Figura 9: Desarrollo Tecnológico



Elaborado por: Analia Quelal

Abastecimiento

Contempla todas las limitantes que se presentan en el proceso normal de compra de inventarios; para luego determinar las cantidades óptimas a comprar y es así como se tienen en cuenta múltiples combinaciones de variables, como son: demanda, tiempo de entrega del proveedor, valor de la mercancía. Esto va a permitir efectuar grandes compras de inventarios de acuerdo a un promedio de rotación sin tener en cuenta cuales requieren más capital de trabajo, por ganar grandes descuentos o en el momento en el que se acaba el stock.

5.5.4. Modelo de Planeación Estratégica

5.5.4.1. Misión

Somos un centro comercial dedicado a la comercialización de productos y servicios, buscando posicionarnos con artículos de calidad, variedad, innovación y precio justo; siendo nuestra principal preocupación la satisfacción de nuestros clientes.

5.5.4.2. Visión

Ser líderes en la comercialización de artículos de primera necesidad en la provincia; logrando satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

5.5.4.3. Valores

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente: Todos los administradores de los locales comerciales atenderán las necesidades del cliente y lograrán satisfacer sus expectativas.
- Honestidad: siempre trabajando con honradez, dignidad, equidad y solidaridad.
- Actitud de Liderazgo: Día a día buscarán el mejoramiento continuo, constituyéndose el mejor referente de desarrollo para Tulcán y el Carchi.
- Competitividad: Ofrecer productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.
- Generadores de desarrollo sustentable: Propiciar nuevas oportunidades de trabajo incrementando la cartera de clientes.
- Trabajo en equipo: Encaminarse al cumplimiento del objetivo del centro comercial Popular, cooperando y participando en todas las actividades que se realice.

5.5.4.4. Disciplina del Negocio

Es importante que el centro comercial Popular sea reconocido en el mercado, para lo cual es necesario proponer una disciplina del negocio basado en un modelo de eficiencia operativa, mismo que permitirá ofrecer un menor costo total de sus productos y/o servicios a cada uno de sus clientes.

Como Álvarez (2006) lo enuncia:

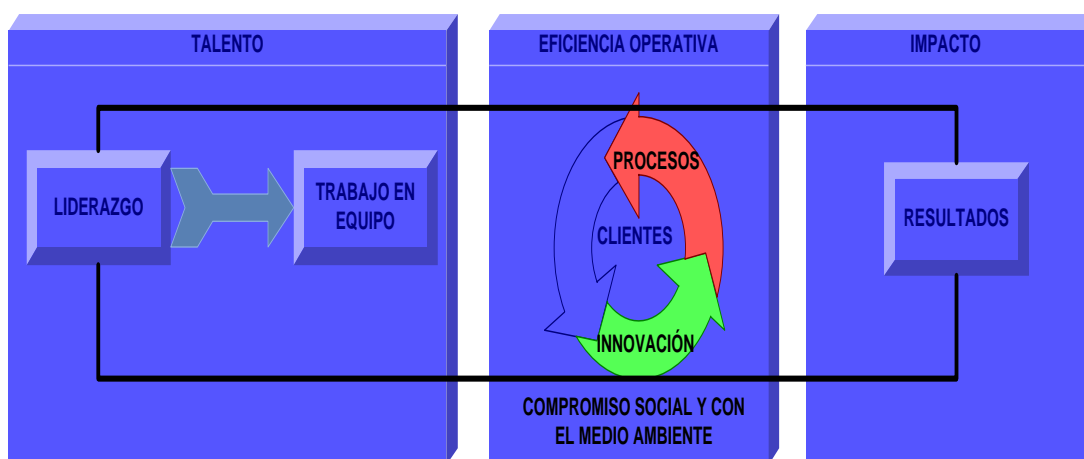
Menor Costo Total (basado en un Modelo de Eficiencia Operativa), da énfasis al menor costo total y la menor inconveniencia para el cliente, considerando desde el precio de compra, el precio de los fletes, el precio de las garantías y las devoluciones. (p. 33).

Con este modelo se tiene:

- Combinación de la oferta de precio y calidad con la facilidad de compra.
- Garantizar un bajo precio y servicio sin inconveniente.

Para el cumplimiento de este modelo se presenta el siguiente esquema con el cual se pretende impulsar el liderazgo del Centro Comercial respecto al de la competencia, en el que se contempla tres componentes: Talento, Eficiencia Operativa y el Impacto.

Figura 10: Modelo para el impulso enfocado en la eficiencia operativa



Fuente: Grupo Editorial Expansión

<http://www.cnnexpansion.com/media/2010/02/10/guiafabricadorero.pdf>

Elaborado por: Analía Quelal

- El liderazgo y el trabajo en equipo son los componentes claves de las mejores prácticas de atención al cliente.
- La eficiencia operativa es el reflejo del enfoque, la implantación y la mejora de procesos orientados a la satisfacción del cliente; en donde, es importante traducir los requerimientos de los clientes a especificaciones de procesos.

- La innovación permitirá traer más y mejores productos que generen valor a la empresa.
- El compromiso social y con el medio ambiente, son las acciones para la conservación y recuperación de los ecosistemas, sobre todo por la generación de desechos que se dan al momento de comprar o vender los productos.
- Finalmente los resultados se verán reflejados en los ámbitos mencionados anteriormente.

Tabla 4: Criterios del modelo basado en la eficiencia operativa

Criterios del Modelo	Puntos	Total Puntos
Liderazgo		100
Misión, Visión, Valores	40	
Modelo del liderazgo	30	
Trabajo en equipo y liderazgo visible	30	
Trabajo en equipo		100
Metodología	30	
Satisfacción personal	30	
Resultados	40	
Clientes		200
Conocimiento necesidades, expectativa	60	
Atención a clientes	60	
Satisfacción de los clientes	80	
Mejora de procesos		250
Metodología	125	
Mejoras y sus resultados	125	
Innovación		50
Capacidades para la innovación	25	
Impacto de la innovación	25	
Compromiso social y con el medio ambiente		50
Responsabilidad ambiental	25	
Responsabilidad social	25	
Resultados		250
Financieros	30	
Liderazgo	35	
Trabajo en equipo	35	
Clientes	50	
Mejoras en procesos	50	
Innovación	25	
Compromiso social y con el medio ambiente	25	
TOTAL		1000

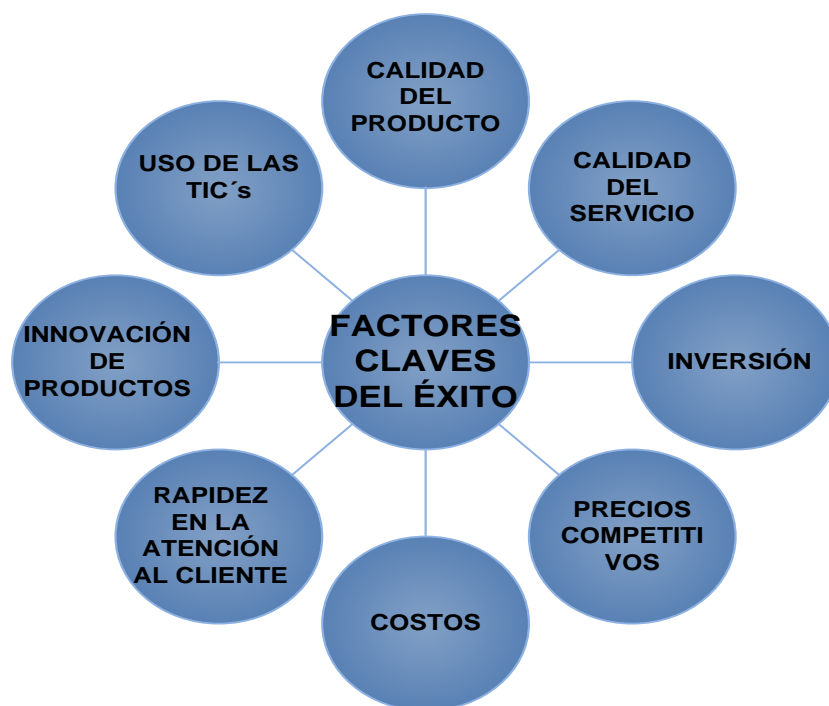
Fuente: Martín Álvarez

Elaborado por: Analía Quelal

5.5.4.5. Factores Claves del Éxito

Los factores claves del éxito “son todos aquellos aspectos básicos que son necesarios tener y mantener siempre dentro del dominio de la organización para obtener un alto grado de competitividad” (Álvarez, 2006, p.35). A continuación se propone algunos factores claves del éxito que el centro comercial Popular debería tener presente al momento de realizar la planificación estratégica.

Figura 11: Factores claves de éxito propuestos



Fuente: Martín Álvarez

Elaborado por: Analía Quelal

Es indispensable que los factores claves de éxito deban traducirse en ventajas competitivas fundamentales, que le permitirán a la organización alcanzar los objetivos propuestos; basándose en las actividades primarias y secundarias de su cadena de valor, con lo cual se convierten en el eslabón principal de la misma.

Figura 12: Factores claves de éxito en la cadena de valor



Fuente: <http://www.emagister.com/curso-marketing-internacional-empresa-2-2/cadena-valor-concepto>

Elaborado por: Analía Quelal

5.5.4.6. Objetivos para el quinquenio

Un quinquenio no es más que un periodo de cinco años, tiempo en el cual deben cumplirse cada uno de los objetivos empresariales, los cuales tienen que ver con los resultados que se consiga en la empresa, relacionándolos con la satisfacción de los clientes, de los colaboradores y la del gerente y administradores de los locales del Centro Comercial.

Para definir algunos objetivos que den cumplimiento a la planificación estratégica, es necesario realizar una matriz de contribución de objetivos del negocio; y los pasos a seguir son:

- Evaluar la matriz de contribución con los objetivos definidos por la empresa, considerando como buenos niveles de contribución si su porcentaje es mayor al 50%.
- Su porcentaje de contribución es calificado, mediante la fórmula:
$$\% \text{ de Contribución} = (\text{Total de puntos}) * (100) / ((n) * (n-1))$$
- De acuerdo con la contribución se determina cuáles son los objetivos que más contribuyen, leyendo cada renglón; y así se

determina cuáles son los objetivos a quiénes más les contribuyen, leyendo por columna.

Con estos pasos se puede concluir cuáles son los más importantes objetivos que deben estar presentes en el próximo año ya que son los de mayor contribución; y los que no contribuyen deberían ser eliminados de la lista. Si se desea incrementar el porcentaje de contribución, se debe eliminar los objetivos de menor contribución o reemplazarlos por otros objetivos, para nuevamente empezar con el proceso de la matriz de contribución.

Para ejemplificar lo antes mencionado, se presenta un listado de los posibles objetivos organizacionales:

- Vender \$1702800 al año (locales * promedio de ventas anual => 473 * \$3600 => \$1702800)
- Obtener el 10% de utilidad antes del impuesto e intereses
- Dar capacitación al personal de ventas con 12 horas por persona en el año
- Incrementar la calidad del producto al 20%
- Recuperar cartera en 20 días
- Innovar nuevos productos cada trimestre del año

Escala de contribución:

Si Contribuye =	+1
No Contribuye =	0
Reduce Contribución =	-1

EL proceso a seguir para el primer objetivo por renglón será:

¿El objetivo ventas contribuye a obtener utilidad? Si, +1

¿El objetivo ventas contribuye a dar capacitación al personal? Si, +1

¿El objetivo ventas contribuye a incrementar la calidad del producto? No, 0

¿El objetivo ventas contribuye a recuperar cartera? No, incluso afecta -1

¿El objetivo ventas contribuye a innovar nuevos productos? Si, +1

Cuadro 2: Evaluación de los objetivos del negocio

Objetivo	1 Ventas	2 Utilidad	3 Capacitación	4 Calidad	5 Cartera	6 Nuevos Productos	TOTAL
1. Ventas		+1	+1	0	-1	+1	+2
2. Utilidad	0		+1	-1	0	+1	+1
3. Capacitación	+1	+1		+1	0	0	+3
4. Calidad	+1	+1	0		+1	+1	+4
5. Cartera	0	+1	+1	0		0	+2
6. Nuevos Productos	+1	+1	0	0	0		+2
TOTAL	+3	+5	+3	0	0	+3	+14
Porcentaje de Contribución = $(14)(100) / ((6)(6-1)) = 1400 / 30 = 46,67\%$							

Fuente: Martín Álvarez

Elaborado por: Analía Quelal

Interpretación leyendo por renglón o fila:

Los objetivos que más contribuyen son: Calidad y la Capacitación

Los objetivos que contribuyen poco son: Nuevos productos, Cartera Ventas y Utilidad.

Deduciendo que los objetivos en orden de importancia para el centro comercial Popular deberían ser:

1. Calidad
2. Capacitación
3. Ventas
4. Nuevos productos
5. Cartera

Interpretación leyendo por columna:

El objetivo que más beneficio recibe es: Utilidad, Ventas, Capacitación y Nuevos Productos

Los que no reciben ningún apoyo, ni beneficio de los demás objetivos son: Calidad y Cartera.

Interpretación conjunta de filas y columnas:

Los objetivos más importantes dentro de la matriz son: Capacitación, Calidad, Ventas, Nuevos Productos y Utilidad.

Elaborando la nueva matriz y eliminando el objetivo Cartera; quedaría:

Cuadro 3: Evaluación II de los objetivos del negocio

Objetivo	1 Ventas	2 Utilidad	3 Capacitación	4 Calidad	6 Nuevos Productos	TOTAL
1. Ventas		+1	+1	0	+1	+3
2. Utilidad	0		+1	-1	+1	+1
3. Capacitación	+1	+1		+1	0	+3
4. Calidad	+1	+1	0		+1	+3
6. Nuevos Productos	+1	+1	0	0		+2
TOTAL	+3	+4	+2	0	+3	+12
Porcentaje de Contribución = $(12)(100) / ((5)(5-1)) = 1200 / 20 = 60\%$						

Fuente: Martín Álvarez

Elaborado por: Analía Quelal

Aquí todos los objetivos contribuyen y el orden de importancia sería:

1. Ventas
2. Nuevos Productos
3. Capacitación
4. Nuevos Productos
5. Calidad

Si se desea incrementar el porcentaje de contribución se puede incluir mejores objetivos del negocio; efectuándolo como si se tratase de la primera matriz.

5.5.4.7. Estrategias del Negocio

“La Estrategia es el *-Cómo-* se va a alcanzar el objetivo del negocio” (Álvarez, 2006, p. 38).

Es necesario definir las estrategias del negocio ya que son el resultado del análisis efectuando tanto en el micro como en el macro entorno, en el cual se desenvuelve el Centro Comercial y sobre todo donde se han detectado sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Tabla 5: Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

	Fortalezas		Debilidades
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad de Tulcán	D1	El producto no se ajusta a las necesidades de consumo
F2	Experiencia de 18 años en el mercado	D2	Escasa capacitación en atención al cliente
F3	Contar con proveedores claves y confiables	D3	Productos obsoletos o pasados de moda
F4	Existe diversificación de productos	D4	No poseer una planificación estratégica
F5	Lealtad de los clientes	D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca

Elaborado por: Analía Quelal

Tabla 6: Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

	Oportunidades		Amenazas
O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	A1	Vaivenes de la economía dólar- peso colombiano
O2	Afluencia de clientes colombianos	A2	Falta inversión de las TIC's
O3	Mayor rendimiento de utilidades al no pagar arrendamiento	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores
O4	Hay tecnología de vanguardia disponible en el mercado	A4	Existencia del comercio informal
O5	Existe crecimiento del mercado	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo de los clientes

Elaborado por: Analía Quelal

Usando el método FODA y FADO combinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se encuentran las siguientes estrategias:

Tabla 7: Análisis FO

Análisis FO				
No	Fortaleza	No	Oportunidad	Estrategias
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	1. Comercializar producto importado
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	O2	Afluencia de clientes colombianos	2. Elaborar tarjetas de presentación con ofertas añadidas
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	O3	Mayor rendimiento de utilidades	3. Implementar promociones atractivas
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	4. Invertir en TIC's
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	O5	Existe crecimiento del mercado	5. Realizar una mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes

No	Fortaleza	No	Oportunidad	Estrategias
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	6. Incursionar en nuevos mercados
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	O2	Afluencia de clientes colombianos	7. Promociones con descuentos por tiempo limitado
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	O3	Mayor rendimiento de utilidades	8. Ofrecer servicios adicionales por grandes compras
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	9. Implementar página web
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	O5	Existe crecimiento del mercado	10. Lanzamiento de nuevos productos que sustituyan a los actuales

No	Fortaleza	No	Oportunidad	Estrategias
F3	Contar con proveedores claves y confiables	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	11. Realizar alianzas de comercialización
F3	Contar con proveedores claves y confiables	O2	Afluencia de clientes colombianos	12. Tener varios proveedores
F3	Contar con proveedores claves y confiables	O3	Mayor rendimiento de utilidades	13. Mejores formas de pago
F3	Contar con proveedores claves y confiables	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	14. Efectuar comunicaciones web
F3	Contar con proveedores claves y confiables	O5	Existe crecimiento del mercado	15. Planificar mejores descuentos

No	Fortaleza	No	Oportunidad	Estrategias
F4	Existe diversificación de productos	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	16. Mantener la identidad empresarial
F4	Existe diversificación de productos	O2	Afluencia de clientes colombianos	17. Diversificar marcas
F4	Existe diversificación de productos	O3	Mayor rendimiento de utilidades	18. Dar preferencia a productos
F4	Existe diversificación de productos	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	19. Promociones web
F4	Existe diversificación de productos	O5	Existe crecimiento del mercado	20. Adquisición de productos relacionados al giro del negocio

No	Fortaleza	No	Oportunidad	Estrategias
F5	Lealtad de los clientes	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	21. Establecer lazos de amistad
F5	Lealtad de los clientes	O2	Afluencia de clientes colombianos	22. Brindar mejor atención
F5	Lealtad de los clientes	O3	Mayor rendimiento de utilidades	23. Centrarse a una porción limitada del mercado
F5	Lealtad de los clientes	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	24. Promociones web (repetida)
F5	Lealtad de los clientes	O5	Existe crecimiento del mercado	25. Ser honestos al momento de vender

Elaborado por: Analía Quelal

Tabla 8: Análisis DA

Análisis DA				
No	Debilidad	No	Amenaza	Estrategias
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	26. Ofertar productos por temporada
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	A2	Falta inversión de las TIC's	27. Invertir en TIC's (repetida)
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	28. Efectuar compras en pequeñas cantidades
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	A4	Existencia del comercio informal	29. Comprar a proveedores legales
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	30. Comercializar productos a costos bajos

No	Debilidad	No	Amenaza	Estrategias
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	31. Invertir en capacitación
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	A2	Falta inversión de las TIC's	32. Trabajo en equipo
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	33. Contar con recurso humano calificado
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	No aplica

No	Debilidad	No	Amenaza	Estrategias
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	34. Ofertar productos por temporada (repetida)
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	A2	Falta inversión de las TIC's	Investigación de mercado.
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	35. Efectuar compras en pequeñas cantidades (repetida)
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	36. Realizar promociones con nuevos productos

No	Debilidad	No	Amenaza	Estrategias
D4	No poseer una planificación estratégica	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	No aplica
D4	No poseer una planificación estratégica	A2	Falta inversión de las TIC's	No aplica
D4	No poseer una planificación estratégica	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	37. Realizar estrategia operacional
D4	No poseer una planificación estratégica	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
D4	No poseer una planificación estratégica	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	Venta de productos más ofertas y promociones.

No	Debilidad	No	Amenaza	Estrategias
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	No aplica
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	A2	Falta inversión de las TIC's	38. Invertir en TIC's (repetida)
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	39. Incursionar en medios de difusión
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	Hacer énfasis en la calidad y bajos precios del producto

Elaborado por: Analía Quelal

Tabla 9: Análisis FA

Análisis FA				
No	Fortaleza	No	Amenaza	Estrategias
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	No aplica
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	A2	Falta inversión de las TIC's	40. Solicitar apoyo TIC
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	41. Difusión en medios municipales
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	A4	Existencia del comercio informal	42. Pedir que se regularice las actividades comerciales.
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	No aplica

No	Fortaleza	No	Amenaza	Estrategias
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	No aplica
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	A2	Falta inversión de las TIC's	43. Aplicar nuevas herramientas publicitarias.
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	44. Buscar la fidelidad del cliente.
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	A4	Existencia del comercio informal	45. No aplica
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	46. Mantener precios competitivos

No	Fortaleza	No	Amenaza	Estrategias
F3	Contar con proveedores claves y confiables	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	46. Negociaciones favorables para la empresa.
F3	Contar con proveedores claves y confiables	A2	Falta inversión de las TIC's	No aplica
F3	Contar con proveedores claves y confiables	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	47. Buscar los proveedores que ofrezcan mayores beneficios.
F3	Contar con proveedores claves y confiables	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
F3	Contar con proveedores claves y confiables	A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	No aplica.

No	Fortaleza	No	Amenaza	Estrategias
F4	Existe diversificación de productos	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	Disminuir o incrementar la mercadería importada
F4	Existe diversificación de productos	A2	Falta inversión de las TIC's	48. Utilizar las TIC's para estar a la vanguardia de la moda.
F4	Existe diversificación de productos	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	49. Ofrecer buena atención y buen servicio.
F4	Existe diversificación de productos	A4	Existencia del comercio informal	50. Mantener precios competitivos.
F4	Existe diversificación de productos	A5	Cambio de hábitos económicos	No aplica

No	Fortaleza	No	Amenaza	Estrategias
F5	Lealtad de los clientes	A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	51. Ofrecer un servicio de calidad.
F5	Lealtad de los clientes	A2	Falta inversión de las TIC's	No aplica
F5	Lealtad de los clientes	A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	52. Mantener promociones, descuentos, ofertas.
F5	Lealtad de los clientes	A4	Existencia del comercio informal	No aplica
F5	Lealtad de los clientes	A5	Cambio de hábitos económicos	No aplica

Elaborado por: Analía Quelal

Tabla 10: Análisis DO

Análisis DO				
No	Debilidad	No	Oportunidad	Estrategias
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	53. Ofrecer productos de acuerdo a las necesidades
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	O2	Afluencia de clientes colombianos	54. Realizar estudios de mercado.
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	O3	Mayor rendimiento de utilidades	55. Efectuar un estudio de necesidades
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	56. Realizar un estudio de mercado.
D1	El producto no se ajusta a las necesidades	O5	Existe crecimiento del mercado	57 Realizar un estudio de mercado.

No	Debilidad	No	Oportunidad	Estrategias
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	No aplica.
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	O2	Afluencia de clientes colombianos	58. Invertir en capacitación al personal
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	O3	Mayor rendimiento de utilidades	No aplica
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	59. Utilizar las Tic's
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	O5	Existe crecimiento del mercado	60. Capacitar al personal

No	Debilidad	No	Oportunidad	Estrategias
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	61. Realizar investigación de mercado
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	O2	Afluencia de clientes colombianos	62. Manejar nuevas gamas de productos
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	O3	Mayor rendimiento de utilidades	No aplica
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	63. Utilizar las Tic's (repetida)
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	O5	Existe crecimiento del mercado	64. Actuar eficientemente con las nuevas tendencias del mercado

No	Debilidad	No	Oportunidad	Estrategias
D4	No poseer una planificación estratégica	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	65. Diseñar planes a corto plazo
D4	No poseer una planificación estratégica	O2	Afluencia de clientes colombianos	66. Planificar y tomar en cuenta la afluencia de clientes
D4	No poseer una planificación estratégica	O3	Mayor rendimiento de utilidades	No aplica
D4	No poseer una planificación estratégica	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	67. Utilizar las Tic's (repetida)
D4	No poseer una planificación estratégica	O5	Existe crecimiento del mercado	Diseñar planes a corto mediano y largo plazo.

No	Debilidad	No	Oportunidad	Estrategias
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	68. Diseñar una imagen que impacte
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	O2	Afluencia de clientes colombianos	69. Utilizar estrategias agresivas de publicidad.
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	O3	Mayor rendimiento de utilidades	No aplica
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	70. Utilizar las Tic's (repetida)
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	O5	Existe crecimiento del mercado	71. Mejorar la fachada del centro comercial

Elaborado por: Analía Quelal

Otra forma de generar estrategias de negocio es traducir cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en ventajas competitivas, el siguiente proceso es una complementación del análisis efectuado anteriormente.

Tabla 11: Estrategias del negocio

No	Fortaleza	Estrategias
F1	Contar con el apoyo de la Municipalidad de Tulcán	1. Reforzar los lazos de la empresa con el Municipio
F2	Experiencia de 14 años en el mercado	2. Brindar un servicio de excelencia y calidad
F3	Contar con proveedores claves y confiables	3. Realizar un análisis minucioso de proveedores confiables
F4	Existe diversificación de productos	4. Ofrecer productos según los segmento de mercado.
F5	Lealtad de los clientes	5. Diversificar la línea de productos que se comercializa

No	Debilidad	
D1	El producto no se ajusta a las necesidades de consumo	6. Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades reales de la población.
D2	Escasa capacitación en atención al cliente	7. Establecer programas de capacitación para los administradores de los locales comerciales.
D3	Productos obsoletos o pasados de moda	8. Rematar productos obsoletos en ofertas y ventas nocturnas
D4	No poseer una planificación estratégica	9. Diseñar planes a corto, mediano y largo plazo.
D5	Falta reforzar el reconocimiento de la marca	10. Diseñar una marca o identidad de la empresa que se posicione en la mente del consumidor.

No	Amenaza	
A1	Vaivenes de la economía dólar-peso colombiano	11. No aplica
A2	Falta inversión de las TIC's	12. Utilizar las TIC's como herramienta para incrementar el número de clientes.
A3	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	13. Comercializar producto importado
A4	Existencia del comercio informal	14. Crear diferenciación con respecto a la competencia ya sea en la atención, calidad del producto o bajos precios.
A5	Cambio de hábitos económicos de consumo	15. Innovar productos en base a las nuevas tendencias

No	Oportunidad	
O1	Posibilidad de crecimiento empresarial	16. No aplica
O2	Afluencia de clientes colombianos	17. Ofrecer productos a precios accesibles.
O3	Mayor rendimiento de utilidades	18. Invertir en productos novedosos y diferentes.
O4	Hay tecnología de vanguardia disponible	19. Aplicar herramientas tecnológicas que permitan dar a conocer la existencia del centro comercial.
O5	Existe crecimiento del mercado	20. Incremento en productos, mayores ventas, mayor utilidad.

Elaborado por: Analía Quelal

5.5.4.8. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos o secundarios son un subproducto de la Planeación Estratégica y sirven para complementar el trabajo de cada uno de los equipo de trabajo que se formen en el Centro Comercial; “estos objetivos específicos son resultados importantes para una o varias áreas pero quedaron en un segundo lugar respecto a los objetivos del negocio” (Álvarez, 2006, p. 44).

Para dar cumplimiento a los Objetivos del Negocio, las Estrategias de Negocio y los Objetivos Específicos; es mediante la asignación de funciones a los roles de los equipos de trabajo conformados con miembros que participan en la Planeación.

Tabla 12: Funciones y roles del equipo de trabajo

Rol	Principales Funciones
Líder	Promover la participación activa de los integrantes, ayudando a alcanzar el consenso. Guiar sin dominar. Asignar los recursos necesarios. Retroalimentar a los colaboradores sobre sus aciertos continua y abiertamente. Dirigir los esfuerzos del equipo de trabajo.
Secretario	Fortalecer las funciones del líder. Programar y dar seguimiento a las actividades del equipo de trabajo. Apoyar en la logística ambiental e informativa. Mantener comunicación constante con los integrantes del equipo de trabajo fuera de las reuniones. Servir de moderador en discusiones. Controlar el tiempo según agenda y minutas. Elaborar la agenda y minuta de cada reunión.
Colaborador	Contribuir con ideas generales y desarrollar ideas particulares según su área de especialidad. Cuestionar las ideas que crea afecte el cumplimiento del propósito del equipo de trabajo. Transmitir los acuerdos del equipo de trabajo con sus reportes directos, solicitándoles retroalimentación continua. Investigar y compartir información constantemente referente al incremento de competitividad y temas de apoyo al equipo de trabajo.

Fuente: Martín Álvarez

Elaborado por: Analía Quelal

Ejemplo de Objetivos de Negocio y Equipo de Trabajo para el año 2013:

Tabla 13: Objetivos específicos del negocio

Objetivos del Negocio	Vender \$1702800 al año	Obtener el 10% de utilidad antes del impuesto e intereses	Dar capacitación al personal de ventas con 12 horas por persona en el año	Incrementar la calidad del producto al 20%	Recuperar cartera en 20 días	Innovar nuevos productos cada trimestre del año
Objetivos Específicos	Brindar una buena atención al cliente Tener precios competitivos	Adquirir productos a bajos costos Ofrecer descuentos a mayoristas	Buscar cursos de capacitación en ventas Obtener referencias del capacitador	Tener alternativa en proveedores Invertir en mercadería extranjera	Difundir en medios de comunicación Ofrecer promociones en productos	Realizar un estudio de las nuevas tendencias Estar a la vanguardia de la moda
Nombre del Equipo	Ventas		Recursos Humanos	Marketing		
Juntas de trabajo, día, hora, duración	Todos los lunes de inicio de cada mes de 8:00 a 10:00 A.M. en la sala de juntas		Todos los lunes de inicio de trimestre de 8:00 a 9:00 A.M. en la sala de juntas	Todos los lunes de inicio de cada mes de 16:00 a 17:00 P.M. en la sala de juntas		

Elaborado por: Analía Quelal

5.5.4.9. Programa de Trabajo

En cuanto al programa de trabajo, este se basa en un modelo de 9 puntos de la metodología de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C.; “con la consideración de que los programas de actividades contemplen solamente actividades de innovación y mejora. Las actividades de rutina ya no se incluirán allí” (Álvarez, 2006, p. 46).

1. Objetivo(s) específico(s):
2. Responsable (líder):
3. Nombre del equipo:
4. Área de responsable:

5. Puntuación (puntos)
6. Alcance del objetivo / proyecto (límites / fronteras /¿qué abarcará el proyecto?)
7. Estrategias (¿qué impide (o puede impedir) alcanzar el objetivo?/¿cómo alcanzaremos el objetivo)
8. Programa de actividades
9. Indicadores de calidad y desempeño

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO: “VENTAS”

Para el año: 2013

Fecha: noviembre 2012

Escala de Calificación: Objetivos Específicos será de 100 puntos

1. Objetivo(s) Específico(s):

No	Enunciado	Meta Anual	Fecha Promedio	Puntos	Metas Acumuladas al			
					1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.
1	Brindar una buena atención al cliente	Cultivar y practicarla a diario para hacerla realidad en la acción cotidiana	Junio 2013	100				
2	Tener precios competitivos	Conocer el nivel adquisitivo clientes	Junio 2013	100				
3	Adquirir productos a bajos costos	Conocer a más proveedores	Junio 2013	100				
4	Ofrecer descuentos a mayoristas	Vender productos por grandes cantidades	Junio 2013	100				

2. Responsable: Líder

3. Nombre del Equipo: _____

Coordinador: Secretario

Colaboradores: _____

3a.- Las Juntas cotidianas de trabajo se realizarán:

Día: Lunes

Horario: 8:00 a 10:00 A.M.

Duración: 2 horas

Frecuencia de las reuniones: Inicio de cada mes

Lugar: Sala de juntas

3b.- Reglas de trabajo en las reuniones

- No se puede fumar
- No se puede hacer ni recibir llamadas telefónicas
- No se aceptarán interrupciones.
- Todos los participantes tendrán voz y voto.
- Las decisiones se tomarán por consenso, buscando soluciones, no culpables.
- Todas las sesiones iniciarán al tiempo programado.
- Siempre se contará con una agenda de trabajo y, una minuta de acuerdos y compromisos.
- Todos deben participar y cumplir con las tareas asignadas y con el programa de trabajo.
- Siempre se definirá a un responsable para cumplir alguna tarea del equipo.
- Toda la información analizada y/o generada por el equipo deberá manejarse en forma confidencial; excepto la que sea requerida por la Dirección General, para ser difundida a todo el personal de la empresa.
- En ausencia del coordinador se nombrará para esa reunión un coordinador.

- Cuando alguna persona no pueda asistir por alguna razón de fuerza mayor, deberá notificarlo al coordinador del equipo.

4.- Área de Responsable: Ventas

5.- Puntuación: 400 puntos

6. Alcance del Objetivo del Proyecto

La participación en las ferias y si estas son efectuadas en el centro comercial Popular, resulta en una ampliación constante del alcance de las ventas y así cumplir con los dos objetivo del negocio.

7. Estrategias

- Identificar las causas reales de la caída de ventas
- Fortalecer la fuerza de ventas e incentivar el desempeño hacia el logro
- Direccionar las ventas de manera clara y específica

8. Programa de actividades

Estrategia: Identificar las causas reales de la caída de ventas

Respon sable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Detectar la solución al problema de ventas	P															
	Conocer el movimiento de ventas cada inicio de trimestre	R															
P: Programado																	
R: Real																	

Estrategia: Fortalecer la fuerza de ventas e incentivar el desempeño hacia el logro

Responsable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Asesoría de expertos en ventas	P															
	Motivar al equipo de ventas	R															
P: Programado R: Real																	

Estrategia: Direccionar las ventas de manera clara y específica

Responsable	Actividades		Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre		
Líder	Verificar el cumplimiento de ventas trimestrales	P															
	Controlar el volumen de ventas	R															
P: Programado R: Real																	

9. Indicadores de Calidad y Desempeño

Responsable: Líder		Año: 2013											
No	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Tiempo de espera promedio para atención al cliente												
2	Costo unitario de ventas												
3	Capacidad de autofinanciamiento												
4	Cantidad de pedidos cumplidos a mayoristas												

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO: “RECURSOS HUMANOS”

Para el año: 2013

Fecha: noviembre 2012

Escala de Calificación: Objetivos Específicos será de 100 puntos

1. Objetivo(s) Específico(s):

No	Enunciado	Meta Anual	Fecha Promedio	Puntos	Metas Acumuladas al			
					1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.
1	Buscar cursos de capacitación en ventas	Indagar en el mercado de capacitación	Febrero 2013	100				
2	Obtener referencias del capacitador	Investigar el perfil del capacitador	Marzo 2013	100				

2. Responsable: Líder

3. Nombre del Equipo: _____

 Coordinador: Secretario

 Colaboradores: _____

3a.- Las Juntas cotidianas de trabajo se realizarán:

 Día: Lunes

 Horario: 8:00 a 9:00 A.M.

 Duración: 2 horas

 Frecuencia de las reuniones: Inicio de cada trimestre

 Lugar: Sala de juntas

3b.- Reglas de trabajo en las reuniones

- No se puede fumar
- No se puede hacer ni recibir llamadas telefónicas

- No se aceptarán interrupciones.
- Todos los participantes tendrán voz y voto.
- Las decisiones se tomarán por consenso, buscando soluciones, no culpables.
- Todas las sesiones iniciarán al tiempo programado.
- Siempre se contará con una agenda de trabajo y, una minuta de acuerdos y compromisos.
- Todos deben participar y cumplir con las tareas asignadas y con el programa de trabajo.
- Siempre se definirá a un responsable para cumplir alguna tarea del equipo.
- Toda la información analizada y/o generada por el equipo deberá manejarse en forma confidencial; excepto la que sea requerida por la Dirección General, para ser difundida a todo el personal de la empresa.
- En ausencia del coordinador se nombrará para esa reunión un coordinador.
- Cuando alguna persona no pueda asistir por alguna razón de fuerza mayor, deberá notificarlo al coordinador del equipo.

4.- Área de Responsable: Recursos Humanos

5.- Puntuación: 200 puntos

6. Alcance del Objetivo del Proyecto

Conseguir cursos de capacitación para la motivación del personal de ventas y la mejora en la atención al público, a través, de capacitadores locales y nacionales con experiencia en el área.

7. Estrategias

- Planificación integral concretada en un plan de desarrollo organizacional
- Desarrollo de talleres enfocados a la atención al cliente

8. Programa de actividades

Estrategia: Planificación integral concretada en un plan de desarrollo organizacional

Responsable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Capacitación en base a objetivos del negocio Crear grupos de capacitación acorde a la realidad	P R															
P: Programado R: Real																	

Estrategia: Desarrollo de talleres enfocados a la atención al cliente

Responsable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Difusión de talleres con expertos en temas de atención al cliente Reuniones que sirvan para reforzar o difundir aspectos de atención al cliente	P R															
P: Programado R: Real																	

9. Indicadores de Calidad y Desempeño

Responsable: Líder			Año: 2013										
No	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Número de capacitaciones recibidas												
2	Inversión y horas en capacitación por proceso												
3	Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación												

PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO: “MARKETING”

Para el año: 2013

Fecha: noviembre 2012

Escala de Calificación: Objetivos Específicos será de 100 puntos

1. Objetivo(s) Específico(s):

No	Enunciado	Meta Anual	Fecha Promedio	Puntos	Metas Acumuladas al			
					1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.
1	Tener alternativa en proveedores	Crear contactos con varios proveedores		100				
2	Invertir en mercadería extranjera	Buscar mercadería en mercados extranjeros		100				
3	Difundir en medios de comunicación	Posicionar la marca en medios de difusión		100				
4	Ofrecer promociones en productos	Efectuar promociones cada trimestre		100				
5	Realizar un estudio de las nuevas tendencias	Investigar gustos y preferencias de los clientes		100				
6	Estar a la vanguardia de la moda	Conocer el comportamiento del mercado		100				

2. Responsable: Líder

3. Nombre del Equipo: _____

 Coordinador: Secretario

 Colaboradores: _____

3a.- Las Juntas cotidianas de trabajo se realizarán:

Día:	Lunes
Horario:	16:00 a 17:00 P.M.
Duración:	2 horas
Frecuencia de las reuniones:	Inicio de cada mes
Lugar:	Sala de juntas

3b.- Reglas de trabajo en las reuniones

- No se puede fumar
- No se puede hacer ni recibir llamadas telefónicas
- No se aceptarán interrupciones.
- Todos los participantes tendrán voz y voto.
- Las decisiones se tomarán por consenso, buscando soluciones, no culpables.
- Todas las sesiones iniciarán al tiempo programado.
- Siempre se contará con una agenda de trabajo y, una minuta de acuerdos y compromisos.
- Todos deben participar y cumplir con las tareas asignadas y con el programa de trabajo.
- Siempre se definirá a un responsable para cumplir alguna tarea del equipo.
- Toda la información analizada y/o generada por el equipo deberá manejarse en forma confidencial; excepto la que sea requerida por la Dirección General, para ser difundida a todo el personal de la empresa.
- En ausencia del coordinador se nombrará para esa reunión un coordinador.
- Cuando alguna persona no pueda asistir por alguna razón de fuerza mayor, deberá notificarlo al coordinador del equipo.

4.- Área de Responsable: Marketing

5.- Puntuación: 600 puntos

6. Alcance del Objetivo del Proyecto

Conocer un sin número de proveedores que proporcionar los productos tanto nacionales como extranjeros, así como el posicionamiento de la marca en medios de difusión. A más de conocer los gustos y preferencias de los clientes que visitan el centro comercial Popular.

7. Estrategias

- Ofrecer el menor costo del producto para el cliente
- Mejorar la calidad el producto
- Aumentar la variedad de productos
- Conocer el mercado objetivo para recuperación de inversión

8. Programa de actividades

Estrategia: Ofrecer el menor costo del producto para el cliente

Respon sable	Actividades		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Líder	Reducir precios sin disminuir la calidad del producto	P					
	Realizar un estudio de los competidores en relación de precios de productos similares	R					
P: Programado R: Real							

Estrategia: Mejorar la calidad el producto

Respon sable	Actividades		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Líder	Adquirir productos de mayor duración	P					
	Dotar de mejores productos	R					
P: Programado R: Real							

Estrategia: Aumentar la variedad de productos

Responsable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Apuntar a nuevos nichos de mercado	P															
	Brindar mayores modelos o colores de productos	R															
P: Programado																	
R: Real																	

Estrategia: Conocer el mercado objetivo para recuperación de inversión

Responsable	Actividades		Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
Líder	Establecer el estado actual de la inversión	P															
	Supervisar el monto de recuperación	R															
P: Programado																	
R: Real																	

9. Indicadores de Calidad y Desempeño

Responsable: Líder		Año: 2013											
No	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Número de productos similares en el mercado												
2	Cantidad de productos adquiridos												
3	Porcentaje de inversión en productos												
4	Porcentaje de recuperación												
5	Cantidad de metas alcanzadas												

5.5.4.10. Conclusiones de la Planeación Estratégica

Para finalizar la Planificación Estratégica, se realiza un contraste del proceso en el centro comercial Popular con la implementación o no de las actividades antes mencionadas.

No	Sin Planeación Estratégica	Con Planeación Estratégica
1	Indefinición del futuro de la organización	Claridad del rumbo y futuro de la organización
2	Equipo directivo desintegrado, con pocas reuniones formales de trabajo, poco consenso y análisis organizacional	Equipo directivo integrado, con reuniones formales de trabajo, mucho consenso y análisis organizacional
3	Resultados de negocio obtenidos sin obligatoriedad de cumplir metas específicas	Resultados de negocio que cumplen cabalmente sus metas específicas
4	Desconocimiento profundo de los competidores	Conocimiento profundo de los competidores
5	Estructura organización indefinida en puestos, funciones y responsabilidades	Estructura organización definida en puestos, Funciones y responsabilidades
6	Programa de capacitación indefinido e Improvisado	Programa de capacitación definido y de alta contribución a los resultados de la organización
7	Indefinición de Políticas y Procedimientos	Apego a los Manuales de Políticas y Procedimientos
8	Objetivos y estrategias de negocio indefinidos y del conocimiento solo de algunos cuantos	Objetivos y estrategias de negocio perfectamente definidos y compartidos en toda la organización
9	Proyectos de mejora realizados por urgencia más que por una planeación anticipada	Proyectos de mejora realizados por una planeación anticipada
10	Cultura organizacional con valores y filosofía autodefinida	Cultura organizacional definida con valores y filosofía que sirven de marco de referencia a la toma de decisiones
11	Poca o nula medición de los resultados de los procesos	Medición constante de los resultados de los Procesos
12	Poca innovación de productos o poco impacto del desarrollo de los nuevos productos en el mercado	Alta innovación de productos y mucho impacto del desarrollo de los nuevos productos en el mercado
13	Poco desarrollo organizacional	Gran desarrollo organizacional
14	Tendencia a la pérdida de competitividad organizacional al paso de los años	Tendencia al incremento de competitividad organizacional al paso de los años

Los principales resultados esperados por el proceso de Planeación Estratégica son:

- Incremento de ventas.
- Incremento del nivel de competitividad.
- Incremento de la participación de mercado.
- Incremento de las ventas, las utilidades y la rentabilidad.
- Incremento del nivel de servicio al cliente.
- Actualización y desarrollo de los colaboradores.
- Incremento de la eficiencia y la productividad.

5.5.5. Análisis del Posicionamiento

El posicionamiento es un proceso que influye en la percepción global de los clientes potenciales de una marca o línea de producto. (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2006, p. 249).

Es importante entender que el posicionamiento supone que los consumidores comparan los productos con base en características importantes, de esta manera el centro comercial Popular podrá distinguirse del resto de sus competidores y tener una mayor captación de clientes. Una estrategia que se puede implementar es la diferenciación del producto para poder distinguirlo de los competidores, estas distinciones serán percibidas; es decir; a través de la marca, empaque, diseño (facilidad de uso, durabilidad), variedad de modelos, brindar buen servicio al cliente y rapidez en la atención.

5.5.5.1. Bases del Posicionamiento

Atributo.- El cual consiste en asociar los atributos con las características del producto que está destinado al consumidor, entre los atributos se tiene: variedad de estilos, colores, diseños entre otros.

Precio y Calidad.- Esta base de posicionamiento consiste en hacer hincapié en el precio alto como señal de calidad o, destaque el precio bajo como advertencia de valor. En el centro comercial Popular se puede forjar este punto a través de descuentos para consumidores con buenos ingresos que se apega a la de precios bajos, pero ofrecer calidad y diseño, mejores que el de la competencia.

Uso o aplicación.- El centro comercial Popular tiene que resaltar usos o aplicaciones que son un medio efectivo para posicionar un producto dirigido hacia los compradores. Para ello la publicidad es un medio efectivo que ayuda al cumplimiento de esta meta.

Usuario del producto.- Por medio de esta base se podrían dirigir a un tipo de usuarios basados en edad o estrato social, es decir, ofertar ropa juvenil para consumidores con recursos medios.

Clase de producto.- Consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular de productos, por ejemplo, los zapatos estilo botas de campo, el cual puede tener diseños y colores particulares que a la final cumplen la función de ofrecer comodidad en labores agrarias.

Competidor.- El posicionamiento en el mercado está siempre sujeto a competitividad, para ello una estrategia es la distinción y variedad de los productos respecto a la de los demás centro comerciales de la ciudad de Tulcán; lo cual permitirá al cliente tener mayor disponibilidad de lo que está buscando.

Emoción.- El posicionamiento que usa la emoción se enfoca en cómo el servicio hace sentir a los clientes. Se puede hacer uso de esta base de posicionamiento emocional girando alrededor de la familia, en la cual el paseo y tiempo compartido con los seres queridos al momento de hacer sus compras, generará recuerdos a lo largo del tiempo.

Figura 13: Posicionamiento Centro Comercial Popular



Elaborado por: Analía Quelal (2012)

Para comprender el significado de la figura en relación de las bases del posicionamiento, a continuación se hace un desglose de las características más predominantes:

- Atributo/beneficio del producto. Los productos que encuentras en cualquier local, los puedes hallar en tu centro comercial Popular con la variedad existente.
- Uso o aplicación: La familia compra unida en su centro comercial Popular.
- Clase del producto: El anuncio distingue al centro comercial Popular del resto de la competencia.
- Competidor: La familia visita y compra en el Popular en lugar de asistir a otros centros comerciales.
- Emoción: El anuncio transmite una actitud contemporánea de avanzada.

5.5.5.2. Conclusión de Posicionamiento

Se concluye que el tipo de posicionamiento que deben de optar tanto la dirección como los administradores de los locales del centro comercial Popular, es el llamado posicionamiento por beneficios buscados ya que los consumidores se dirigen hacia el Centro Comercial en busca de productos que se enmarquen a sus necesidades siendo estas diferentes para cada consumidor, para lo cual el Centro Comercial Popular debe estar preparado ofertando toda una gama de productos acompañada de un excelente

servicio y atención al cliente, de manera que puedan salir satisfechos con su compra y con la manera en la que fueron recibidos.

5.5.6. Análisis del Impactos

Todo proyecto genera impactos y su análisis en los ámbitos, económico, socio-cultural y ambiental; le permitirá a los directivos del centro comercial Popular, conocer los posibles riesgos que la propuesta genera, con ello podrá establecer los respectivos planes de contingencia para poder mitigarlos.

Escala de calificación del impacto:

Alto negativo =	-3
Medio negativo =	-2
Bajo negativo =	-1
No hay impacto =	0
Bajo positivo =	+1
Medio positivo =	+2
Alto positivo =	+3

5.5.6.1. Impacto Económico

Tabla 14: Impacto Económico

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicadores							
Ingreso para administradores							
Reactivación del aparato productivo							
Utilidades para la empresa							
Generación de microempresas							
Total					1	2	6
Nivel de Impacto = $9 / 4 = 2,25$ Impacto Medio Positivo							

Elaborado por: Analía Quelal

El impacto económico generado con la propuesta; muestra que a través de la misma; se logrará mayores ingresos económicos para los administradores de los locales del Centro Comercial Popular, se reactivará el aparato productivo derivando en mayores utilidades al tener grandes volúmenes de comercio y finalmente se logrará el cumplimiento de objetivos del área de ventas permitiendo la generación de microempresas.

La planificación estratégica va a permitir al gerente tener un rumbo adecuado de la empresa, brindar mayores beneficios a los clientes a través de la utilización de diferentes estrategias enfocadas en la difusión de su imagen y variedad de productos que oferta; además se va a mejorar el servicio al cliente ya que se hace énfasis en la utilización de recursos económicos para capacitar a los vendedores del Centro Comercial Popular.

5.5.6.2. Impacto Socio-cultural

Tabla 15: Impacto Socio-cultural

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicadores							
Generación de fuentes de empleo							
Cambios de hábito del consumidor							
Proyección en la localidad							
Mejora en la calidad de vida							
Total					2	4	
Nivel de Impacto = $6 / 4 = 1,50$ Impacto bajo positivo							

Elaborado por: Analía Quelal

En el impacto socio-cultural se puede observar que la generación de fuentes de empleo será mayor si se toma en cuenta el aumento en volúmenes de ventas considerando que se tiene un mercado en crecimiento tanto nacional como extranjero, igualmente al tener un adecuado posicionamiento se logrará llegar a los consumidores con los productos y servicios adecuados para satisfacer sus necesidades, derivando así en una mejora en la calidad de vida de todos los participantes.

Para lograr aquello, la planificación estratégica orienta a los administradores de los locales a adquirir productos que estén acordes no sólo a la economía de los consumidores sino también a la temporada, y así los productos ofertados serán atractivos para el consumidor.

5.5.6.3. Impacto Ambiental

Tabla 16: Impacto Ambiental

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicadores							
Generación de basura							
Contaminación del suelo							
Contaminación del aire							
Total		-2	-2				
Nivel de Impacto = $-4 / 3 = -1,33$ Impacto bajo negativo							

Elaborado por: Analía Quelal

En el impacto ambiental se puede observar que el incremento de ventas beneficia económicamente al entorno que rodea el Centro Comercial Popular, sin embargo, la generación de basura como cartones, fundas plásticas, tiras de polipropileno, entre otras, derivará un daño a la imagen de la ciudad de Tulcán; por ende el suelo se verá contaminado al tener una masiva concurrencia de personas que no depositen sus desperdicios en el recipiente adecuado; así como también la contaminación ambiental se elevará por el ingreso de más vehículos que vengán tanto a realizar pedidos como a entregar la mercancía solicitada por los administradores de los locales.

Para mitigar este aspecto, el gerente deberá fomentar la cultura del reciclaje; a través de la educación a los vendedores sobre el uso adecuado de los recipientes de basura existentes en todo el Centro Comercial y de los beneficios que esto traerá consigo; ya que se mejorará la imagen ante los consumidores; además es importante que exista la señalética adecuada de manera que los consumidores puedan ubicar los desperdicios en su lugar, contribuyendo así con la buena imagen del Centro Comercial Popular.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. (2006). *Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planificación Estratégica*. México: Editorial S.A. de C.V.
- Ballvé, A. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Planeta.
- Bateman, T. (2009). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. McGraw-Hill.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing, el valor de provocar*. Buenos Aires: Pearson.
- Cottle, D. (2005). *El Servicio Centrado en el Cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Da Silva, R. (2005). *Teorías de la Administración*. México: Cengage Learning.
- Dietrich, V. (2005). *Actitudes morales fundamentales*. España: Palabra S.A.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: S.A. de C.V. Compañía de CengageLearning. Inc.
- Fernández, A. (2005). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Días de Santos.
- Fernández, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de ciudades*. Barcelona: Reverté.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fuertes, F y Paz y Miño, R. (2008). *Diseño de plan estratégico y estandarización de los procesos de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Limitada*. Tesis de Ingeniería, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
- García, M. (2006). *Arquitectura de marcas*. Madrid: ESIC.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación Científica*. Argentina: Brujas S.A.

- Hittmichael, A. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Jiménez, A. (2005). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Katz, R. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. España: McGraw – Hill.
- Llumiquinga, M. (2007). *Planificación estratégica basada en el B.S.C. (BALANCED SCORECARD) para la compañía de taxis RiverMall s.a. Sangolquí*. Tesis de ingeniería, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.
- Longenecker, J. y Petty, W. (2005). *Administración de pequeñas empresas*. México, CengageLearning. Inc.
- Medina, N. (2005). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. España: Deusto.
- Sinay, S. (2005). *Elogio de la Responsabilidad*. Buenos Aires: Del nuevo Extremo S.A.
- Sterlyng, A. (2006). *Gerencia Moderna y pensamiento empresarial estratégico*. San Diego, California: Universidad Estatal a Distancia.
- Tamayo, M. (2005), *Metodología Formal de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.
- Taylor, F. (2009). *Administración*. México: Pearson Education.
- Vizuite, G. (2007). *Gestión de planificación estratégica para la empresa “COMBODATO” comercializadora de electrodomésticos*. Tesis de ingeniería, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.

Linkografía

- Asamblea Constituyente, (2008, 24 de Julio), *Constitución de la República del Ecuador*. Extraído el 22 de Agosto de 2011 desde <http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/constituciones/2008.pdf>.

- Asamblea Constituyente, (2010, 12 de Octubre), *Ley Orgánica de Educación Superior*. Extraído el 23 de Agosto de 2011 desde http://www.utelvt.edu.ec/LOES_2010.pdf.
- Dirección General de Estadísticas y Censos, (1988, 10 de Octubre), *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Extraído el 20 de Agosto de 2011 desde <http://www.inec.gob.ec/home/>.
- Plan Nacional del Buen Vivir, (2008, Abril), Plan Estratégico Institucional 2011-2013. Extraído el 26 de Agosto 2011 desde http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Plan_Estrat%C3%A9gico_2013.pdf
- Secretaría General de Planificación y Desarrollo SENPLADES, (2009, Febrero), *Plan Nacional del Buen Vivir*. Extraído el 20 de Agosto de 2011 desde <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>.
- Servicio de Atención al Usuario, (2009). *Manual para la Información y Atención al Usuario en el SIS*. Extraído el 5 de Noviembre 2012 desde http://www.sis.gob.pe/portal/mercadeo/productos_publicitarios/otros/manual_Infor_Atenc_al_UsuarioSIS.pdf

VII. ANEXOS

Anexo 1: Artículo Científico

Anexo 2: Instrumentos

Anexo 3: Cronograma

Anexo 4: Presupuesto

Anexo 5: Recursos

Anexo 6: Otros