



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**Previa a la obtención del título de:**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS VENTAS DE PRODUCTOS  
“CONFITES EL SALINERITO”, EN LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA, EN EL PERÍODO 2015”**

**AUTOR:**

**LUIS FAUSTO COLLAY YANCHALIQUN**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS VENTAS DE PRODUCTOS “CONFITES EL SALINERITO”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERÍODO 2015”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por el Sr. Luis Fausto Collay Yanchaliquin, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Lic. Jorge Gualberto Paredes Gavilanes

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, LUIS FAUSTO COLLAY YANCHALIQUN, estudiante de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Atentamente.

Luis Fausto Collay Yanchaliquin

## **DEDICATORIA**

Dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haberme llegado hasta este momento tan importante de mi formación personal y profesional.

A mi madre y a mi tío por ser los pilares más importantes del hogar quienes con sabiduría supieron demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi papa que me regalo la vida, a pesar de haber perdido a muy temprana edad, sé que siempre estuvo cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo moral sin importar nuestras diferencias.

Y a un amigo P. Antonio Polo gracias a sus consejos y apoyo moral y a sus conocimientos sabios que me ha brindado durante el trayecto de mi vida estudiantil.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento más grande y profundo de todo corazón, es para Dios por protegerme durante todo mi camino y darme la fuerza y valentía para superar mis obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre y a mi tío que con su demostración de un ejemplo de vida, me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi papá a pesar que no está junto a mí sé que siempre está pendiente desde el cielo con su santa bendición, para guíame por el camino correcto.

Y en especial agradezco a todos mis familiares, hermanos, tíos, tías, primos, quienes me han apoyado moralmente durante mi formación.

A un amigo P Antonio Polo y a su querida institución Fundación Familia Salesiana, quienes abrieron las puertas para brindarme apoyo moral y económico, durante mi carrera.

A mi enamorada Elizabeth, que durante este tiempo de mi carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional.

Y gracias a todos mis amigos y amigas de la Fundación Familia Salesiana, por su apoyo moral brindado sin importar nuestras ideologías.

# ÍNDICES DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificación de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índices de contenidos.....	vi
Índices de tablas.....	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.2.4 Objetivos empresariales .....	10
2.2.5 Organización de la empresa.....	10
<b>2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.3.1 La Planificación: Definiciones Conceptuales.....	14
2.3.1.1 Objetivos de la Planificación.....	17
2.3.1.2 Elementos de los Planes.....	17
2.3.1.3 Etapas de la Planificación.....	18
2.3.2 Plan Estratégico: Definiciones Conceptuales .....	20
2.3.2.1 ¿Qué es estratégica?.....	20
2.3.2.2 Planeación estratégica.....	20
2.3.2.3 Beneficios De La Planeación Estratégica .....	21
2.3.2.4 Niveles .....	22
2.3.2.5 Ventajas .....	24

2.3.2.6 Etapas/fases.....	27
2.3.2.7 Principios de la Planeación Estratégica .....	29
2.3.2.8 Proceso de Planeación .....	31
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....</b>	<b>41</b>
3.1.1 Idea a defender.....	41
<b>3.2 VARIABLES.....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Variable Independiente.....	41
3.2.2 Variable Dependiente.....	41
<b>3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6 POBLACIÓN .....</b>	<b>43</b>
3.6.1 Población Comerciantes.....	43
3.6.2 Recolección de la información.....	44
3.6.3 Procesamiento de la información.....	44
3.6.4 Tabulación y análisis de la información.....	45
3.6.4.1 Encuesta dirigida a los comerciantes existentes en la ciudad de Riobamba.....	45
<b>CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS / MARCO PROPOSITIVO ...</b>	<b>57</b>
<b>4.1 TITULO.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>57</b>
4.2.1 Plan de desarrollo estratégico.....	57
4.2.1.1 Análisis FODA.....	57
4.2.1.2.3 Aspectos estratégicos de la empresa.....	60
4.3 Diseño del plan/ implementación de la propuesta.....	61
4.3.1 Viabilidad y Plan de Sostenibilidad.....	61
4.3.1.1 Análisis de Alternativas.....	61
4.4 Verificación de hipótesis o idea a defender.....	61
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>





## ÍNDICES DE TABLAS

TABLA N°- 1 Los tres niveles de la planeación en una organización-----	22
TABLA N°- 2 Procedimiento de recolección de información-----	44
TABLA N°- 3 Tiempo de venta los productos de “Confites El Salinerito”-----	45
TABLA N°- 4 Los productos son de buena calidad -----	46
TABLA N°- 5 Variedad de los productos-----	47
TABLA N°- 6 Tipos de chocolates que produce la empresa Confites-----	48
TABLA N°- 7 Consideración sobre la publicidad de los productos-----	50
TABLA N°- 8 Tipo de publicidad-----	51
TABLA N°- 9 Descuentos y promociones que ofrece la empresa-----	52
TABLA N°- 10 Visitas del vendedor al cliente-----	53
TABLA N°- 11 Despacho de los productos-----	54
TABLA N°- 12 Variación-----	55
TABLA N°- 13 Calificación del servicio-----	56
TABLA N°- 14 Foda -----	58
TABLA N°- 15 Aspectos estratégicos-----	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° - 1 Organigrama estructural y funcional de confites el salinerito-----	13
FIGURA N°- 2 Modelo General de la Administración Estratégica. (David, 2013)-----	29
FIGURA N°- 3 Análisis de resultados de los años de ventas-----	45
FIGURA N°- 4 Análisis sobre la calidad en porcentajes -----	46
FIGURA N°- 5 Volumen de ventas según la variedad -----	47
FIGURA N°. 6 Conocimiento de la gama de productos ofertados por la empresa-----	49
FIGURA N°- 7 Falta de publicidad de los productos de “Confites El Salinerito”-----	50
FIGURA N°- 8 Canales de publicidad que deberían implementar-----	51
FIGURA N°- 9 Opinión de los comerciantes sobre las promociones y descuentos-----	52
FIGURA N°- 10 Opinión sobre las visitas con frecuencia al cliente por el vendedor ---	53

FIGURA N°- 11 Opinión de los comerciantes sobre el despacho del pedido-----	
54	
FIGURA N°- 12 Mejoras que debería hacer la empresa -----	
55	
FIGURA N°- 13 Análisis del servicio que le brinda la empresa-----	
56	

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO N° - 1 Encuesta dirigida a los comerciantes del cantón Riobamba-----	
67	



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Plan estratégico de comercialización para el fortalecimiento de ventas de productos “Confites El Salinerito”, en la ciudad de Riobamba en el período del 2015. Con el objetivo de permitir el fortalecimiento de las actividades comerciales.

Para realizar el plan estratégico de comercialización, se realizó el estudio del mercado, mediante entrevistas a los comerciantes que venden productos de la empresa en el cantón Riobamba.

Para el plan estratégico de comercialización se aplicará las vallas publicitarias, publicidad por medios de comunicación, “spot” publicitarios, etc. para la aplicación de dicha publicidad se necesita una inversión de \$ 5000.

Los resultados obtenidos son: la satisfacción del cliente el aumento de la demanda insatisfecha y la oferta del producto.

Se concluye que se ha obtenido réditos económicos que están relacionados al fortalecimiento de las ventas.

Se recomienda la aplicación del plan estratégico de comercialización para ayudar a incrementar los ingresos económicos de la empresa.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo

**FIRMA DE DIRECTOR TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

Marketing strategic plan to strengthen the sales of products “Confites El Salinerito”, In Riobamba city, in the period 2015. In order to allow the strengthening of the commercial activities.

To carry out the marketing strategic plan, a market study was done, through interviews to traders who sell products in the enterprise in Riobamba canton.

For the marketing strategic plan billboards, advertising media and commercial spots will be applied for the implementation of this publicity \$5000 is needed as invest.

The results obtained are: customer’s satisfaction, increasing of the unsatisfied demand and offer of the product.

It is concluded that economical profit has been obtained which are related to sales strengthening.

It is recommended the implementation of the marketing strategic plan to increase the incomes of the enterprise.

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico debe entenderse como uno de los medios para mejorar el sistema de comercialización y como estimulador de cambios para mejorar EL SERVICIO AL CLIENTE

El plan estratégico para el mejoramiento de las actividades comerciales de las ventas de productos “Confites El Salinerito” en el cantón Riobamba, es desarrollado en base de una investigación descriptiva bibliográfica y de campo que ha permitido justificar la viabilidad de este plan; el mismo que consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Con lo anterior señalado, se observa cuatro grandes causas que da origen a efectos de la problemática a tratar:

En el primer capítulo se realizó el problema en “Confites El Salinerito”, el cual permitió plantear el mismo mediante una investigación de campo a través de la información de primer plano que fue obtenida del Grupo Salinas, acerca del actual funcionamiento de la empresa.

El segundo capítulo se refiere al Marco Teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos consecutivos, se detalla la reseña histórica, valores, misión, visión, objetivos, conceptos generales de planificación de la empresa y la planificación estratégica, todo esto sustentado a través de una investigación bibliográfica de fuentes secundarias como son libros.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico o la idea a defender, las variables, tipos de investigación, métodos, población y muestra, encuesta aplicada a los comerciantes con su respectivo análisis e interpretación así como los indicadores de resultados que se generaran en la empresa con el mejoramiento de sus actividades comerciales.

El cuarto capítulo se trata de la propuesta en general en la cual se tratara de los mecanismos y herramientas que fueron necesarios para poder mejorar las actividades



comerciales, así como el diseño del plan y los motivos para el mejoramiento de la empresa, de esta manera se pudo establecer alternativas y proponiendo recomendaciones para mejorar los canales de distribución. Para finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones del tema planteado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Salinas luego de más de 40 años de trabajo, y con base en los éxitos alcanzados y los fracasos experimentados han surgido nueva microempresas, cooperativas y entidades de apoyo. Actualmente, todas estas entidades están agrupadas y regidas bajo la figura jurídica (creada en el 2006) de Grupo Salinas. Una de estas empresas es la fábrica de “Confites El Salinerito”, que para poder cumplir sus objetivos, trabaja en armonía con las distintas microempresas que de cierta forma ayudan a administrar cartera de productos y los ejes productivos.

La empresa “Confites El Salinerito” está dedicada a la producción de confitería. En ella se elaboran y venden turrone, chocolates, bombones y conservas. Se producen mensualmente seis toneladas de chocolate. (Líderes, 2015)

Actualmente se producen y comercializan cerca de 150 productos diferentes para el consumo local e internacional. En el Ecuador se puede encontrar la marca “El Salinerito” en las ciudades como: Ambato, Riobamba, Cuenca, Guaranda, Guayaquil, Otavalo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas. En lo que corresponde a exportaciones, los destinos son: Italia, Japón, EE.UU., Alemania, Suiza, entre otros.

La amplia demanda que existe en el mercado de los productos como son: turrone, chocolates, bombones y conservas requiere de un plan estratégico para fortalecer las ventas y de esta manera crear nuevas fuentes de empleo y generar divisas para la localidad. Sin embargo desde la creación de esta organización no se ha realizado un plan estratégico para la comercialización, para poder incrementar las ventas. Esta situación no le ha permitido a la empresa cumplir plenamente con el compromiso que tiene con la sociedad. Un plan estratégico de comercialización se puede convertir en una importante herramienta de trabajo, que oriente hacia el fortalecimiento de la empresa de manera sostenida y rentable.

Para cumplir con el objetivo de este trabajo se planteará estrategias orientadas a mejorar el área de mercadeo, publicidad y promoción de los productos, con el fin de potencializar

la comercialización de los productos ofrecidos por la empresa. Y finalmente se presentará el plan operativo en el cual se detallarán las actividades a corto plazo y los responsables de la ejecución de las mismas.

Principalmente la empresa “Confites El Salinerito” tiene una limitada cobertura del mercado en la ciudad de Riobamba por eso es necesario crear un plan estratégico para la comercialización de los productos de esta empresa.

### **1.1.1 Formulación del Problema.**

¿De qué manera un plan estratégico incide en el fortalecimiento de las actividades comerciales de la empresa “Confites El Salinerito” en el cantón Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema.**

Espacial: El estudio se realizó en el cantón Riobamba.

Temporal: El Plan Estratégico se realizó en un periodo de tiempo de seis meses, los cuales están comprendidos a partir de Diciembre 2014 a Junio del 2015.

Teórica: En el contenido teórico se tomó como referencia la teoría de la Planeación Estratégica, considerándola de gran importancia para el Desarrollo del Plan Estratégico de comercialización para el fortalecimiento de las ventas de productos “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área comercial de la empresa “Confites El Salinerito”, para desde allí enfocar el mejoramiento de las actividades comerciales en la ciudad de Riobamba.

## **1.2 OBJETIVOS.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Formular un plan estratégico de comercialización que permita el fortalecimiento de las ventas de productos “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

Realizar un diagnóstico que permita establecer la situación actual de la empresa y a la vez permita organizar la misma.

Establecer objetivos de mercadeo, metas e indicadores, los cuales permitan lograr la eficiencia en la empresa.

Generar propuestas de proyectos productivos que permitan la inclusión económica social y plantear estrategias para el fortalecimiento de las ventas de productos de la empresa en la ciudad de Riobamba.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

Actualmente “Confites El Salinerito” no cuenta con un plan estratégico para fortalecer la venta de productos, que le permita estimular la competitividad, dado que lograrla tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar las actividades y estrategias que permitan garantizar el normal desenvolvimiento en las actividades comerciales que tendrán lugar en la ciudad de Riobamba.

Este trabajo de investigación es importante porque pretende fortalecer la comercialización de productos Salinerito, con visión técnica, administrativa y de mercadeo, que permitirá satisfacer la demanda a la población riobambeña, mejorando las herramientas de las ventas de Confites El Salinerito y por tanto la economía de la organización. Se plantea una visión clara hacia donde se proyecta la empresa, con principios, fines, objetivos y estrategias que pone en el centro del hecho comunitario, la solidaridad y el ser humano.

El mercado insatisfecho, la oportunidad de aumento de la producción requiere de un sistema de comercialización para crear nuevas oportunidades de empleo en la localidad, para afrontar con creatividad la grave crisis económica que azota la sociedad ecuatoriana.

La ejecución del plan de mejoramiento es factible, ya que tiene el carácter de vinculante con la sociedad en general. La participación ciudadana va más allá de la consulta y socialización de la propuesta del plan, pretendiendo que todas las personas puedan asistir a este espacio público como usuarios permanentes y veedores de la calidad del servicio.

Es importante desarrollar un Plan Estratégico para el fortalecimiento de las ventas de productos, logrando la interacción económica entre compradores y usuarios teniendo como único objetivo un punto de equilibrio entre la Oferta y la demanda.

Al final del presente plan obtendremos que la población riobambeña conozca los beneficios y ventajas de preferir productos “Salinerito”, los usuarios (vendedores) por su parte incrementarán sus ingresos y lograrán un mejor nivel de vida. Y los clientes se sentirán satisfechos con la atención óptima que se prestara en los diferentes puntos de venta.

Se generará mayor competitividad entre los vendedores de los demás mercados, aumentando la cantidad de empleos directos e indirectos, entre empresarios de buses, taxis, micro y macro comerciantes, lo que en conjunto producirá mayor plusvalía a la zona.

La presente investigación tiene como propósito de contribuir al mejoramiento de las actividades comerciales, ya que la disposición de los recursos es fundamental para lograr los objetivos organizacionales, satisfacer las necesidades de los clientes para lo cual se deben elaborar planes estratégicos que permitan alcanzar la competitividad.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

La Fundación Familia Salesiana de Salinas (FFSS) es una institución privada con finalidad social que ofrece el apoyo de su experiencia y de sus medios para el desarrollo de los campesinos y sus comunidades.

La presencia Salesiana en Salinas se hace efectiva en el verano de 1971, a partir de algunas reuniones realizadas en el año anterior desde Simiátug donde Mons. Cándido Rada (SDB),

### **FABRICA DE CONFITES “EL SALINERITO”**

Las primeras plantaciones de cacao se remontan a los Mayas de Yucatán por el año 600 DC, se utiliza el grano de Cacao como unidad de cálculo. Cristóbal Colón en su tercer viaje a América fue el primer europeo que conoció y llevo algunos granos a España.

1520, el conquistador de México da mayor importancia, la corte de Moctezuma ofreció la bebida de chocolate confeccionado con cacao tostado, triturados con agua, maíz y saborizantes

- Se inicia el consumo de este bebida a ese país, manteniendo la formula en secreto por más de 100 años, al tiempo que le hacían algunas modificaciones.
- 1650, la popularidad del chocolate, invadió Italia, Holanda y Francia.
- El producto era consumido por las clases aristocráticas, debido a su elevado costo.
- En el siglo XVII, se introduce el cultivo de cacao en la Filipinas.
- En 1720, el botánico sueco Linneaus, bautiza al cacao como theobroma o “Alimento de los dioses”
- En 1728, se funda la primera empresa en Bristol-Inglaterra.
- 1819, Lois Cailler abrió la primera, fábrica de chocolate en suiza.

- 1828, Van Houten, patentó un proceso para producir chocolate en polvo al extraer la manteca de cacao desde la pasta de cacao.
- 1875, Revoluciona la industria chocolatera al fabricar el primer chocolate con leche, a partir de leche líquida con cacao expuesto a evaporación y agregando manteca de cacao al producto obtenido.
- A partir de esta época comienza a proliferar grandes industria de chocolate, se hace más popular y desvían su preferencia por uno u otro tipo, según los países y estaciones del año.
- 1900, Fue el primer productos de caco en el mundo.

En la parroquia Salinas la historia del cacao y sus derivados empieza en 1.992, se empezó con la elaboración del Chocolate San José de 19 g en la comunidad de Camarón, con la ayuda de Jauke Andrisse cooperante del SNV. Posteriormente se trasladó las máquinas a Chazojuan donde tampoco tuvo la acogida para un funcionamiento ideal.

En 1.999 gracias al asesoramiento de 2 técnicos Suizos (Alois y Dorita Russheim) empezaron con la elaboración de 5 variedades de chocolates nuevos (Chocolate con maní, Chocolate con truffa, Chocolate con naranja, entre otros).

Productos elaborados derivados del cacao:

- Chocolate Con leche.- Se lo expende puro, o con mezcla con maní tostado.
- Chocolate Fondente.- Chocolate que no contiene en su formulación leche en polvo, su sabor se aprecia más a cacao, y es muy apreciado por los turistas extranjeros.
- Chocolate Blanco.- Se lo expende en tabletas con mezcla de cornflakes, y arroz crocante

Estos tres tipos de chocolate se los colocan en moldes con diferentes formas y se los envuelve en papel aluminio para su posterior ubicación en cajas, fundas o cartones para la venta al público en los principales mercados a nivel nacional y para la exportación al Japón y EEUU en mínimas cantidades.



## 2.2 CONFITES EL SALINERITO

### 2.2.1 Misión

“Es una industria especializada en la fabricación y comercialización de confitería (Turrónes, chocolates, pasta de cacao, mermeladas y jugos), que fortalece el modelo de trabajo comunitario y la economía solidaria en la parroquia Salinas, creando fuentes de trabajo con pagos de salarios razonables, con el propósito de atender el mercado nacional e internacional con productos de calidad”

### 2.2.2 Visión

“Proyectar como una industria generadora de productos de confitería de calidad con funcionamiento solvente y eficiente para logra la calificación de calidad INEN en el Ecuador”

### 2.2.3 Valores y principios

La Industria de “Confites El Salinerito” ha fortalecido los valores con un trato justo y equitativo.

**Honradez.-** Es una imagen que debemos cuidar con los proveedores y clientes prevaleciendo el respeto y una actitud positiva.

**Trabajo en equipo.-** Demostrar coordinación, disciplina, responsabilidad y organización comunitaria respetando los valores y principios que propone la industria.

**Calidad.-** Nuestro afán como industria es mantener excelencia, calidad en todos los productos. Permitiendo una estabilidad de trabajo a personas de la zona.

**Humildad.-** Es uno de los valores que el ser humano debe mantener dentro y fuera de su trabajo.

**Apoderamiento.-** Dentro de la responsabilidad laboral se debe tener propiedad, el cual demanda la utilización sabia y prudente de los recursos de la empresa.

#### **2.2.4 Objetivos empresariales**

##### **Objetivo General**

Producir y comercializar confites dando valor agregado a las materias primas de la zona, ofertando productos de calidad que nos permitirá obtener excedentes de sus ventas, para aportar a la economía solidaria y generar fuentes de trabajo.

##### **Objetivos Estratégicos**

1. Producir y comercializar confites que nos permita obtener recursos para financiar sus proyectos y operaciones administrativas financieras.
2. Ampliar la gama de los productos “El Salinerito”, con excelencia calidad y originalidad.
3. Satisfacer la demanda insatisfecha por nuestro producto en el mercado nacional.
4. Ofrecer productos seleccionados y garantizados que cumplan las normas sanitarias ecuatorianas.
5. Buscar nuevos mercados internos y externos para su posterior introducción.
6. Aprovechar el recurso humano de la parroquia Salinas generando empleo
7. Fomentar el turismo para extranjeros y nacionales.

#### **2.2.5 Organización de la empresa**

##### **FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS.**

La Fundación Familia Salesiana Salinas, es responsable de cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones determinadas en el estatuto y reglamento interno

**El Directorio:** Es el órgano supremo que garantiza la fidelidad de la Fundación Familia Salesiana Salinas, a los compromisos sociales y pastorales de la misma y al carisma de Don Bosco

**El Consejo Administrativo:** Es elegir a sus miembros, velar por los principios, representar, gestionar dentro y fuera del país.

**El Director Operativo:** Nombrado por el Consejo Administrativo, representa legalmente a la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) le corresponde el cumplimiento de las resoluciones del directorio, la elaboración de los planes de trabajo, el nombramiento de los funcionarios, así como otras atribuciones propias de la dirección.

### **INDUSTRIA CONFITES “EL SALINERITO”**

La industria de Confites El Salinerito es una de las áreas de la Fundación Familia Salesiana Salinas, dedicada a la producción y comercialización de confites, que cuenta con administración autónoma.

**Coordinación- Administración:** Le corresponde hacer cumplir los planes de la industria designados por la Fundación, así como la realización y actualización de los costos de producción. Está pendiente de las relaciones laborales del personal, comerciales con proveedores y clientes como también las relaciones interinstitucionales, además tiene a su cargo el cuidado de los bienes de la industria.

**Contabilidad:** Unidad a la que le corresponde registrar la contabilidad de la industria diariamente, controlar los ingresos y egresos de inventarios, activos fijos, cuentas bancarias, control de caja y todo lo relacionado a su profesión, como también presentar al administrador balances mensuales confiables.

**Producción:** Responsable de cumplir con los parámetros de productividad bajo las normas sanitarias vigentes en el país. Ser innovadores de procesos para incrementar la oferta de productos que consoliden a la industria en el mercado.

**Control de Calidad:** Unidad responsable de programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando constantemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la industria.

**Control de Inventarios - Bodega:** Unidad administrativa responsable de mantener el adecuado sistema de control de inventarios de materias primas, insumos y productos terminados, de manera que no se produzcan desabastecimientos en el proceso de producción y facturación.

**Ventas:** Dependencia de servicio al Cliente ofertando los diferentes productos elaborados por la industria

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA - CONFITES EL SALINERITO

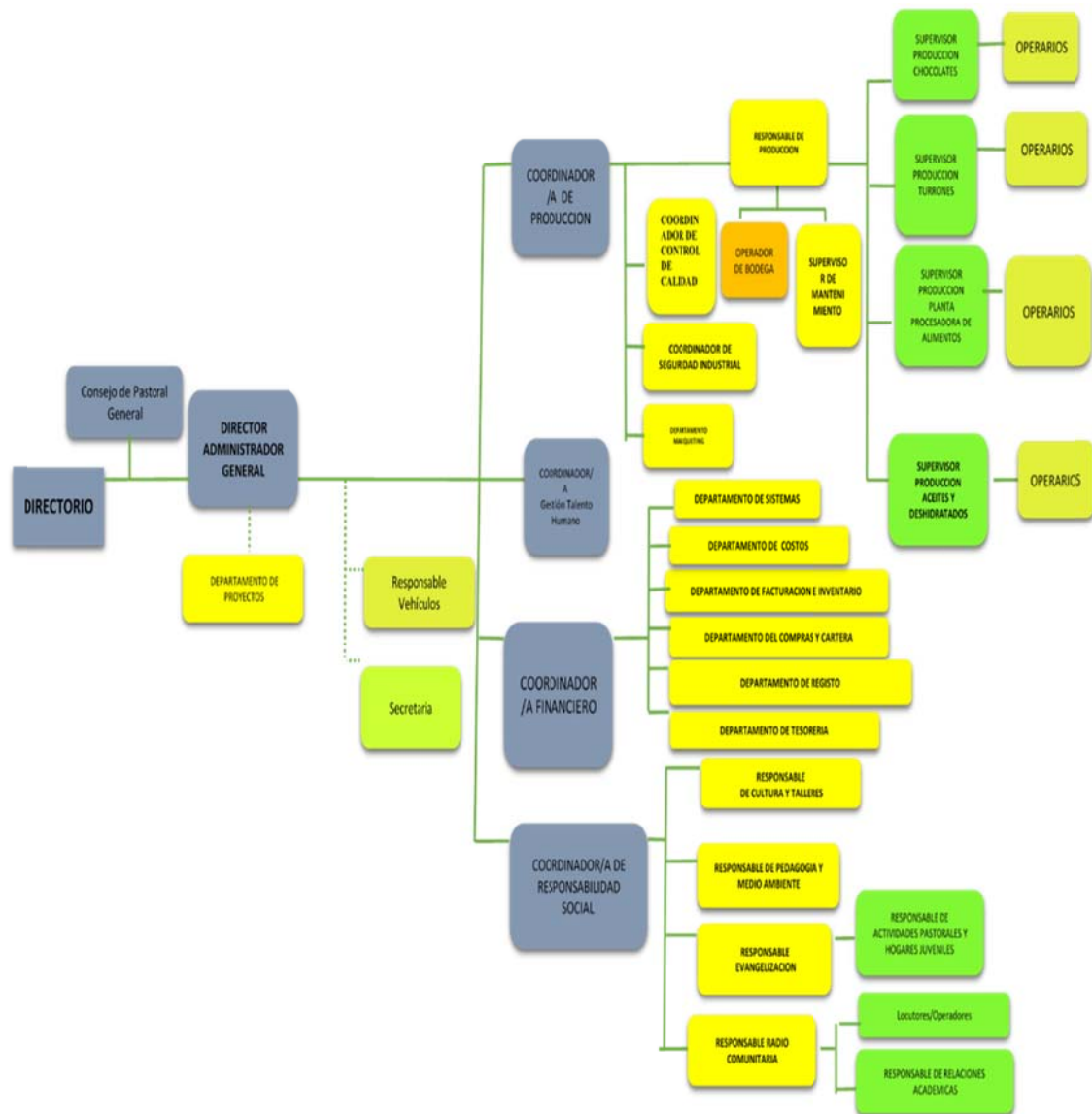


FIGURA N° - 1 Organigrama estructural y funcional de la fundación familia salesiana - Confites El Salinerito.

Fuente: Estatutos Fundación Familia Salesiana Salinas

Elaborado por: Luis Collay

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1 La Planificación: Definiciones Conceptuales.**

Durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembros de alguna organización, ya sean escolares, deportivas, religiosas, armadas o empresariales todas tendrán estructuras más o menos formales, pero sin importar sus diferencias todas tienen en común varios elementos: metas, planes, líderes, etc.

Antes de iniciar una acción organizacional, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la misma, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esta funcione eficientemente, para esto es necesario la planificación.

La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción.

Se puede ver la planificación como la principal función de la administración. Sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar el personal y los recursos, sin planes no tienen idea de qué es lo que hay que hacer, ni se puede dirigir pensando que otros lo seguirán, sin un plan existen muy pocas posibilidades de lograr metas y de saber cuándo y dónde se están desviando del camino. Sin planificar, el control se convierte en una tarea sin importancia.

Hablar de planificación es un hecho sumamente complejo por su amplitud ya que tiene como objeto tanto la producción material (industria, agricultura, construcción, transporte, telecomunicaciones, comercio, acopio, suministros, materiales y técnicos) como la esfera improductiva (instrucción, sanidad, cultura, deporte, ciencia, servicios municipales, etc.), lo mismo que los procesos económicos y relaciones sociales.

En el contexto general, según Naciones Unidas, a comienzos de los años setenta, definieron a la planificación como el proceso de elección y selección entre recursos.

Escasos con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. “Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados”. (Gorostegui, 1994)

“Algunos autores coinciden en que la planificación es un proceso para establecer metas y determinar los medios que la organización empleará para alcanzar las metas y los objetivos”. (Stoner, 1996)

“Otros plantean que la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones”. (Stoner, 1996)

"La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (Terry, 1999)

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (Chiavenato I. , 1999)

En este concepto cuando se refiere al uso de otras técnicas auxiliares en la planificación, se trata de las tecnologías de los procesos productivos, a fin de poder cuantificar económicamente el desarrollo de las transformaciones materiales. Otras ciencias que se relacionan con ella también son las matemáticas aplicada a la economía y la cibernética.

“La planificación y la organización son los elementos básicos de la implementación, proporcionando la planificación el instrumento para desarrollar y ejecutar las estrategias, o sea, quienes, cuándo y de qué forma se debe ejecutar una parte de la estrategia”. (Menguzzato, 1995)

Hay autores que clasifican a la planificación como una técnica. En realidad la planificación tiene una serie de aspectos técnicos, pero esencialmente tiene un contenido



político que la define básicamente, es decir, no es una mera técnica, no es comparable con otras técnicas que se pueden usar indistintamente en uno u otro sistema político con características más o menos parecidas, como la contabilidad.

En el caso de la planificación su contenido político se basa en la comunidad de intereses que existen a partir de la propiedad social sobre los medios de producción que es lo único que permite que se dirija la sociedad desde un centro socioeconómico único; porque si no existiera coincidencia de intereses para dirigir la sociedad de forma consensuada hacia un objetivo, no pudiera darse la planificación. Por eso es tan importante repasar, revisar, retomar, el concepto de planificación en las condiciones actuales, porque nuestro desarrollo está íntimamente asociado al desarrollo de la planificación, no hay otro camino.

A modo de resumen podemos decir que en casi todas las anteriores definiciones se pudo constatar el establecimiento de objetivos y metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos como elementos comunes e importantes a la hora de definir la planificación.

Podemos agregar además que la planificación es elaborar presupuestos, establecer prioridades, formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. La planificación es la base en el proceso de administración, consiste en anticiparse, prever el curso de las acciones que deberán ejecutarse para dar cumplimiento al objetivo, ya que este último es la base de la eficacia.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro; segundo, debe indicar acciones; tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.



### **2.3.1.1 Objetivos de la Planificación.**

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados.

Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos.

### **2.3.1.2 Elementos de los Planes.**

El término planificación lleva implícito en su concepto elementos tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

Los objetivos o metas son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuente se menciona es el beneficio, las empresas también obtienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc.

Para que los objetivos sean eficaces deben cumplir las siguientes características:

Han de constituir un reto, venir establecidos en términos específicos y cuantificables, tener el apoyo total de los superiores, ser capaces de generar entusiasmo en los

subordinados, ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución, expresarse por escrito, ser comentados regularmente en las reuniones.

Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de productos de gran calidad y elevado precio. Las políticas abarcan todos los campos.

Los procedimientos son más limitados que las políticas, constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que hay que dar en actividades tales como la contratación de personal, adquisición de la maquinaria, devolución de mercancías, realización de inventarios y arqueos de caja, etc. El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las reglas son más estrictas, incluso que los procedimientos. Señalan lo que se puede y no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Los presupuestos expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios y los presupuestos de ventas prevén las ventas futuras.

### **2.3.1.3 Etapas de la Planificación.**

Principales pasos a desarrollar en el proceso de planificación:

**Ver la necesidad de un plan:** Aunque obvio, el primer paso obligado es el darse cuenta o convencerse de la necesidad de un plan, es decir, hacer algo con antelación y que hay que actuar para lograr algún objetivo. Considera los problemas que se podrían plantear si no se hace nada, calcular los riesgos, estudiar las limitaciones (humanas, financieras, de capacidad, materiales, etc.) y los posibles beneficios, así como evaluar los diversos planes posibles y el modo de realizarlos antes de tomar alguna decisión.

**Formular opciones:** Una vez que se está consciente de la necesidad de un plan se debe estudiar los aspectos sobresalientes del trabajo a realizar y concretar varios planes alternativos. Para ello se requiere:

1. Conocimiento de la situación objeto del plan.
2. Imaginación para idear opciones nuevas y su potencial éxito.
3. Realismo, es decir, las opciones deben ser pragmáticas y factibles, habida cuenta de la realidad de la organización de que se trate, y los problemas humanos y financieros envueltos.

**Seleccionar la mejor opción:** Esto es un proceso subjetivo en el que se deben ponderar los beneficios y los costos en ambientes inciertos y riesgosos. Esta selección depende en buena medida de las preferencias subjetivas de la alta gerencia, de su visión de futuro y de su voluntad de correr riesgos.

**Realizar o implementar la mejor opción:** Planificar exige acciones concretas que incluyen comprometer recursos, vencer las resistencias al cambio por parte de las personas y hacer tareas concretas en un tiempo limitado. Se requiere gran coordinación y habilidad en las relaciones humanas.

**Seguimiento y control de resultados:** En general los resultados reales no son parecidos a los planeados. Puede haber previsiones incorrectas, inexactas, movimientos de la competencia, hechos imprevistos o no considerados, falta de recursos, cambios en las condiciones del ambiente, nuevas limitaciones, resistencias no previstas y otros muchos factores que pueden alterar la marcha de lo planeado. Estas desviaciones deben ser descubiertas lo antes posible y emprender acciones correctivas y determinar las causas de dichas desviaciones.

**Seguir adelante, frente al abandono de los planes y de la planificación:** Es necesario tener presente que cambios fundamentales en el ambiente o de mercado, errores en la concepción del plan o de la relación entre éste y el futuro pueden conllevar a la idea de abandonar el proceso, cosa que es, quizás, más difícil que llegar a convencerse de la necesidad de trabajar o vivir planificada menté. Siempre existe una oportunidad para

formular nuevas opciones y hacer de la planificación un proceso continuo. (Quintero Pedraza, 2009)

## **2.3.2 Plan Estratégico: Definiciones Conceptuales**

### **2.3.2.1 ¿Qué es estratégica?**

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego:

(Stratos) = Ejército y

(Agein) = conductor, guía.

La palabra estrategia significa literalmente “guía de los Ejércitos“

### **2.3.2.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (David, 2013)

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker, la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato I. , 2004)

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?

2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año?  
¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

“Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (Münch, 2005)

**El término planeación estratégica** se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad a mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (David, 2013)

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”. (David, 2013)

### **2.3.2.3 Beneficios De La Planeación Estratégica**

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- La claridad de la visión estratégica de la organización,
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo,
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo' a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro,
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno,
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización,
- La interdependencia con el entorno externo.

#### 2.3.2.4 Niveles

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. (Chiavenato I. , 2004)

TABLA N°- 1 Los tres niveles de la planeación en una organización.

<b>Planeación</b>	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
<b>Estratégica</b>	Largo plazo	Macro orientada. Comprende la organización como un todo.	Genérico
<b>Táctica</b>	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
<b>Operativa</b>	Corto plazo	Micro orientado. Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Luis Collay F.

**1. La Planeación estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años,



- Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional,
- Contenido: Genérico, sintético y comprensivo,
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

**2. Planeación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo por lo general es anual,
- Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica,
- Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

**3. Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo es inmediata,
- Alcance. Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas,
- Contenido. Detallado, específico y analítico,
- Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

“La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante., si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan sólo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como ilustra la figura”. (Chiavenato I. , 2004)

La Planificación Estratégica, parte fundamental de la Dirección Estratégica, es en los tiempos actuales, resultado de un largo proceso creativo en que muchos académicos, directivos y profesionales, dedicados a la aplicación práctica de esa ciencia, han contribuido para que la gerencia moderna disponga de una herramienta de trabajo valiosa con la que enfrentar inteligentemente la interacción con el entorno y proactivamente efectuar los cambios necesarios.

Hoy por hoy, la organización que desconozca la Planificación Estratégica se verá impedida de establecer un sistema racional de objetivos, estrategias y políticas que respondan a la filosofía, visión y misión de la misma, y por consiguiente que sus proyectos respondan a ellos. (Abbel, 1997)

Para entender mejor lo que es una planificación estratégica hay que partir de lo que es una estrategia. Una estrategia es la decisión de realizar acciones que se han planificado durante un tiempo determinado para alcanzar un objetivo o una misión. La estrategia es el arte de identificar las opciones más favorables que tiene una organización social para llegar a una meta planteada.

La planificación estratégica es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas. Un plan estratégico debe definirse para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro y no algo puntual a corto plazo.

### **2.3.2.5 Ventajas**

Entre las ventajas que la planificación estratégica brinda a una organización de la sociedad civil están:

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones;

- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse;
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño;
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva;
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

El proceso para definir una planificación estratégica se puede resumir de la siguiente manera:

1. **Definir la misión:** Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.
2. **Definir la visión:** La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.
3. **Definir los objetivos estratégicos:** La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben

ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, puede salir un número alto de estos por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.

**4. Adicionalmente,** se pueden definir los siguientes temas como parte de la planificación estratégica:

- El entorno y la previsión del futuro
- El inventario de recursos
- La Situación Actual
- La Situación Deseada
- La brecha de cambio
- El diseño de la estrategia
- Las acciones estratégicas de cambio
- Las definiciones tácticas y el Plan Táctico
- El Plan Operativo Anual
- La Conducción del Plan
- La Evaluación del Plan

Siguiendo los anteriores puntos se puede crear un plan estratégico que sirva de base para el accionar de una organización social en el futuro cercano. (Peydi, 2013)

**El plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y **plan estratégico**, la definición estricta de plan estratégico indica que éste

debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un **plan estratégico** es **cuantitativo**, **manifiesto** y **temporal**. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. (Certo C. Samuel, 1997)

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno". (Wikipedia, 2007)

### **2.3.2.6 Etapas/fases.**

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas/fases:

#### **Etapas 1:** Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

#### **Etapas 2:** Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

#### **Etapas 3:** Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

#### **Etapas 4:** Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar"

adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**Etapas 5:** Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

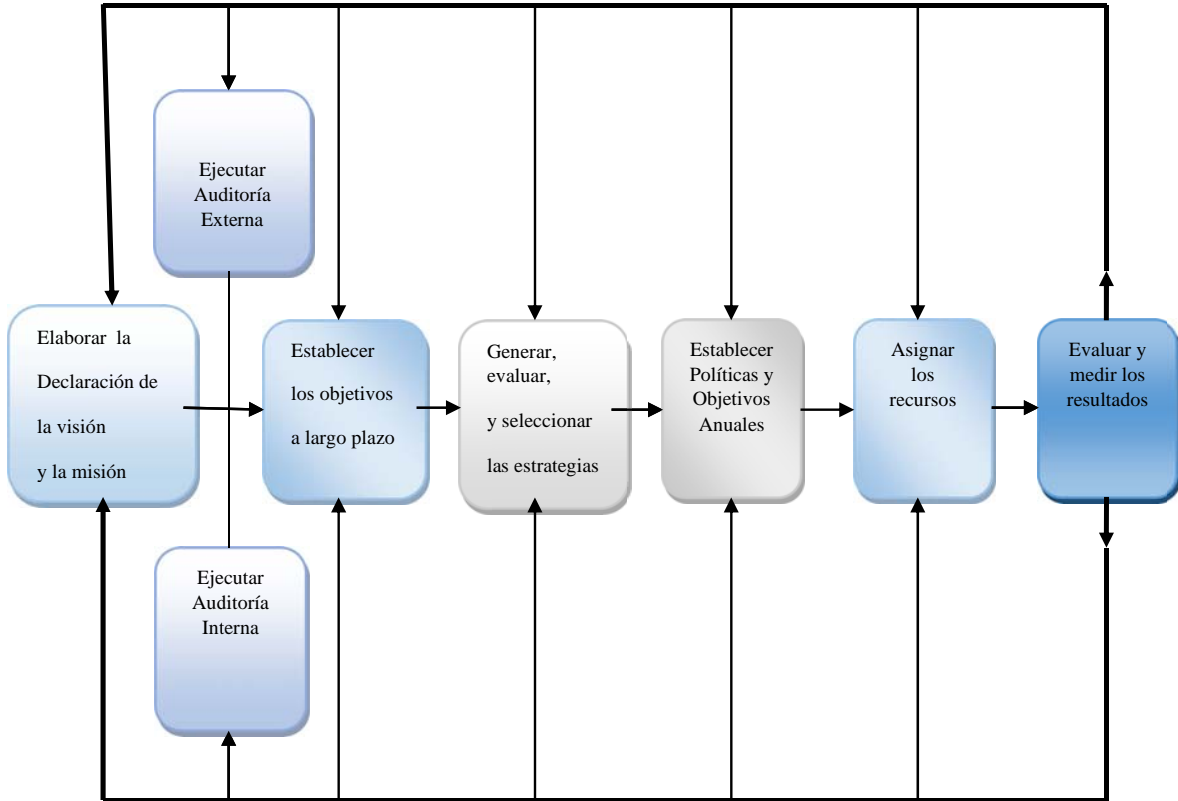
**Etapas 6:** Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

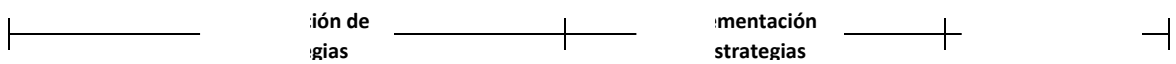
**Etapas 7:** Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. (Certo C. Samuel, 1997)

## RETROALIMENTACIÓN



## RETROALIMENTACIÓN



Fuente: Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Luis Collay Y.

FIGURA N°- 2 Modelo General de la Administración Estratégica. (David, 2013)

### 2.3.2.7 Principios de la Planeación Estratégica

#### 1. Factibilidad:

Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

## **2. Flexibilidad:**

Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

## **3. Unidad y Equilibrio:**

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

## **4. Cambio de estrategias:**

Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción.

## **5. Objetividad:**

Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

## **6. Cuantificación:**

Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

## **7. Precisión:**

Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.



### **2.3.2.8 Proceso de Planeación**

- Visión
- Misión
- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos

#### **Visión**

Es el estado ideal que se tiene de la organización a futuro y la ambición empresarial en sentido estratégico a través de planes, programas y proyectos.

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

- La visión es un sueño puesto en acción.
- La visión corresponde a lo que la empresa quiere ser.

Características de la visión:

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una institución.

#### **Misión**

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas, son los estados intermedios que se desean alcanzar.

La misión corresponde a la vocación o lo que la empresa quiere hacer para lograr a largo plazo la realización de la visión.

Características que debe de tener la misión:

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible
- Que indique la repercusión o beneficio social.

### **Propósitos**

Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los

retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

Las siguientes cuatro características son las que diferencian a los propósitos de los objetivos

1. Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
2. Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
3. Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
4. Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Importancia de los propósitos

- Sirven de crecimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.

Los propósitos pueden ser clasificados de acuerdo al tiempo que lleva realizarlos en:  
Propósitos de Mediano plazo.- Si son mayores a un año y menores de 3 o 5 años y  
Propósitos de Largo plazo: Si son mayores a 3 o 5 años.

## **Objetivos**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

Clasificación de los objetivos:

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

1. Estratégicos o Generales: Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.  
Ejemplo: Obtener una utilidad neta de 100 000 pesos en los próximos cinco años.
2. Tácticos o Departamentales: Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.  
Ejemplo: Incrementar las ventas a 3 000 pesos mensuales, en el presente año.
3. Operacionales o Específicos: Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo.  
Ejemplo: Nancy Acosta producirá 100 artículos por hora

Lineamientos para establecer objetivos:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las 6 preguntas clave de la administración: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- Los objetivos deben de ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Clasificación por su tiempo:

- Corto plazo: Se divide a su vez en Inmediatos (menores a seis meses) y Mediatos (entre seis meses y un año)
- Mediano plazo: Si son mayores a un año y menores de 3 o 5 años.
- Largo plazo: Si son mayores a 3 o 5 años.

### **Estrategias**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Al establecer estrategias es conveniente seguir 3 etapas:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas: Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
3. Selección de alternativas: Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

**Importancia:**

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.

- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.

### **Políticas**

Son guías para orientar las acciones; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Importancia:

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridades.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Clasificación por su nivel:

**Estratégicas:** Si abarcan a toda la organización.

Ejemplo: El aguinaldo podrá pagarse dentro de los primeros veinte días del mes de enero.

**Tácticas:** Si abarcan una área o función. Ejemplo: En caso de solicitar un permiso para salir, de preferencia será autorizado por el gerente del área correspondiente.

**Operacionales:** Si abarca una sección. Ejemplo: Las compras se podrán realizar cuando se tengan por lo menos tres cotizaciones.

Las políticas son **flexibles**.

### **Programas**

Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento.

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Importancia:

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Disminuyen los costos.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades

**Procedimientos**

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

### Importancia

- Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:
- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Las técnicas de los procedimientos son: Diagrama de Flujo y el Diagrama de Proceso y la Técnica del libreto para la narración.

### **Presupuesto**

Es un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido.

Es una proyección a futuro de lo que se va a necesitar en términos monetarios en un periodo establecido.

Son un medio de control, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un periodo futuro.

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.



Características:

- Es un esquema, pues se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Está expresado en términos cuantitativos.
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

Sirven para:

- Lograr al máximo rendimiento de las operaciones de la empresa.
- El desarrollo y coordinación de decisiones tomadas.
- Tener un control de las operaciones para que se ajusten a los planes establecidos.
- Trazar el curso de acción que se espera habrán de seguir las utilidades.
- Formular las políticas generales de la empresa.
- Ayudan a ubicar una situación realista de las posibilidades de la empresa en el logro de sus objetivos.
- Se basan en estadísticas y situaciones pasadas.

Los presupuestos son generalmente a un año y a su vez pueden ser divididos en trimestres, bimestres o meses.

Cuando los presupuestos son a más de un año, 5 o 10 se denominan presupuestos de capital y son conocidos como planes de proyectos cubriendo un área clave de resultados.

Se clasifican en:

- ✓ Presupuesto general.
- ✓ De gastos de venta.

- ✓ De ventas.
- ✓ De gastos de administración.
- ✓ De producción.
- ✓ De costos de ventas
- ✓ De consumo de materia prima.
- ✓ Financiero (Ingresos y Egresos)
- ✓ De compras de material.
- ✓ Financiero (de Inversión)
- ✓ De mano de obra.

Por su nivel se clasifican en:

- a) Estratégicos o Generales: Presupuesto de Gastos Generales.
- b) Tácticos o Funcionales: Presupuesto de Gastos de Finanzas.
- c) Operacionales: Presupuesto de Mano de Obra

Importancia de la Planeación

- 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 las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

## Importancia de la Planeación Estratégica

- Describe ahora el futuro de la organización.
- Permite medir, ver, aceptar o rechazar un número definido de alternativas.
- Obliga a los ejecutivos a determinar sus objetivos y la forma para lograrlos.
- Determina anticipadamente las oportunidades y los riesgos a los que se enfrentara la empresa.
- Es una valiosa herramienta para delegar responsabilidades.
- Reduce el nivel de incertidumbre.

Especifica los factores básicos que marcan el éxito o fracaso de la empresa

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.

#### 3.1.1 Idea a defender.

“El Plan Estratégico permitirá el fortalecimiento de las ventas de productos “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba”

### 3.2 VARIABLES.

#### 3.2.1 Variable Independiente.

Plan Estratégico.

#### 3.2.2 Variable Dependiente.

El mejoramiento de las actividades comerciales

### 3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

**Cualicuantitativa:** Esta modalidad permitió determinar cualidades de desempeño, desenvolvimiento, actitud y demás aspectos que tienen los trabajadores en Confites El Salinerito.

### 3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

**Descriptiva:** “Consiste en la observación actual de hechos, fenómenos o casos. Se ubica en el presente pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos.” (Leiva, 2008)

Este tipo de investigación permitió obtener información de diferentes personas que se encuentran involucradas dentro de la empresa y estuvo basada en encuestas y entrevistas dirigidas a los objetos en estudio, no se comprometió la información obtenida pero esta

proporcionó bases para el diseño de planeación estratégica de mejoramiento, que permitió

describir, diseñar estrategias y líneas de acción que permitan alcanzar la competitividad. Esta investigación servirá de base para investigaciones futuras que requieran un mayor nivel de profundidad.

**Bibliográfica:** Permitió establecer la información necesaria con citas bibliográficas de los diversos temas a tratar.

**De campo.** “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (Arias, 2006).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

**Método Inductivo:** “Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.” (Leiva, 2008)

Mediante este método se diagnosticó la situación actual de la empresa lo que permitió tener los insumos necesarios para formular el presente plan estratégico.

**Método Deductivo:** “Sigue un proceso sintético-analítico, es decir contrario al anterior; se presenta conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican.” (Leiva, 2008)

Ayudó en la formulación del problema, en el estudio de mercado, así como en el análisis de la información de las encuestas y entrevistas aplicadas.

**Entrevista** “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un

cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”. (Bernal, 2010)

Fue aplicada al director operativo de Confites El Salinerito, para recabar información relevante en cuanto a los agricultores del sector así como la forma de trasladar los productos hacia otros mercados.

**Observación** “la observación es una técnica que ha sido utilizada por la humanidad en todos los tiempos y lugares para la adquisición de conocimientos. Constituye la manera más directa y abierta de contacto y conocimiento del mundo”. (Achig, 2001)

“La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (Bernal, 2010)

La observación fue otra forma de recolectar información tanto en las zonas de producción como en la de comercialización.

**Encuesta** “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Bernal, 2010)

Se aplicó a comerciantes que venden los productos de la empresa en la ciudad de Riobamba, para determinar la producción, oferta y demanda de los mismos.

### **3.6 POBLACIÓN**

#### **3.6.1 Población Comerciantes.**

Para la determinación de la población se tomó como referencia los comerciantes que se encuentran registrados en la base de datos de la empresa que son 95 comerciantes fijos,

los cuales ejercen su actividad de 5 a 6 días de la semana. (**Ver Anexo N°- 1 Encuestas dirigida a los comerciantes en el cantón Riobamba**)

### 3.6.2 Recolección de la información.

Esto requiere como técnica de investigación a la encuesta y entrevista, las mismas que permitieron buscar las diferentes necesidades que requiere la empresa, con el propósito de obtener información real y evidente de la problemática que atraviesa la empresa para así dar soluciones factibles.

TABLA N°- 2 Procedimiento de recolección de información.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	Procedimiento	
<b>Entrevista</b>	¿Cómo?	Método inductivo
	¿A quién?	Director Operativo
	¿Cuándo?	Diciembre 2014
<b>Encuesta</b>	¿Cómo?	Método inductivo
	¿A quién?	Comerciantes fijos
	¿Cuándo?	Diciembre 2014

Fuente: Personal de campo  
Elaborado por: Luis Collay Y.

### 3.6.3 Procesamiento de la información.

Esto comprende; revisión de la información recogida, tabulación, manejo de la información cuadros estadísticos de los datos para la presentación de los resultados.



### 3.6.4 Tabulación y análisis de la información.

#### 3.6.4.1 Encuesta dirigida a los comerciantes existentes en la ciudad de Riobamba.

1. ¿Desde cuándo vende usted los productos “Confites El Salinerito”?

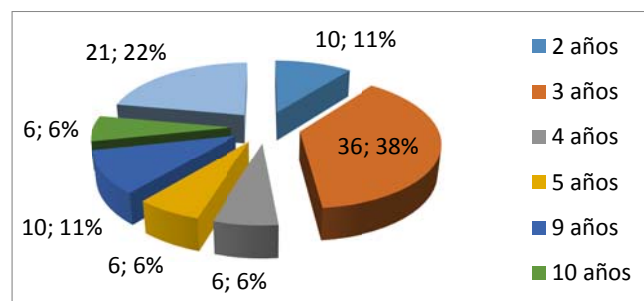
TABLA N°- 3 Tiempo de venta los productos de “Confites El Salinerito”

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2 años	10	11
2	3 años	36	38
3	4 años	6	6
4	5 años	6	6
5	9 años	10	11
6	10 años	6	6
7	15 años	21	22
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador

FIGURA N°- 3 Análisis de resultados de los años de ventas



#### ANÁLISIS:

Observamos en la figura que las personas de la ciudad de Riobamba, consumen los productos “Confites El Salinerito” en su mayor parte entre 3 a 5 años, por lo que se concluye que los productos están siendo aceptados en la ciudad de Riobamba.

2. ¿Considera usted que los productos de esta empresa son de buena calidad?

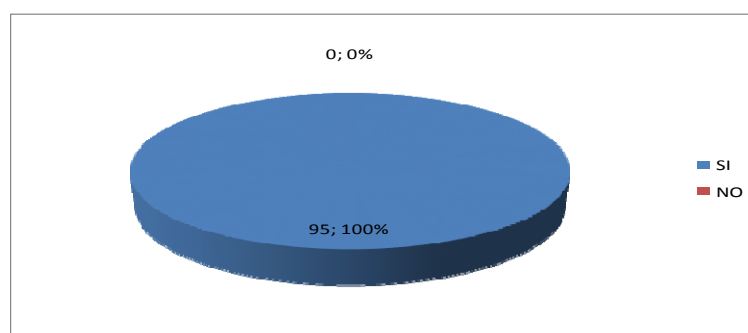
Tabla N° - 4 Los productos son de buena calidad

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	95	100
2	NO	0	0
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador

FIGURA N° - 4 Análisis sobre la calidad en porcentajes



#### ANÁLISIS:

De los comerciantes encuestados que se dedican a la venta de los confites “El Salinerito”, el 100 por ciento menciona que los productos son de buena calidad, por lo que se concluye que se puede mejorar los mercados mediante aumentar la producción.

3. ¿Cuáles de los siguientes productos vende usted?

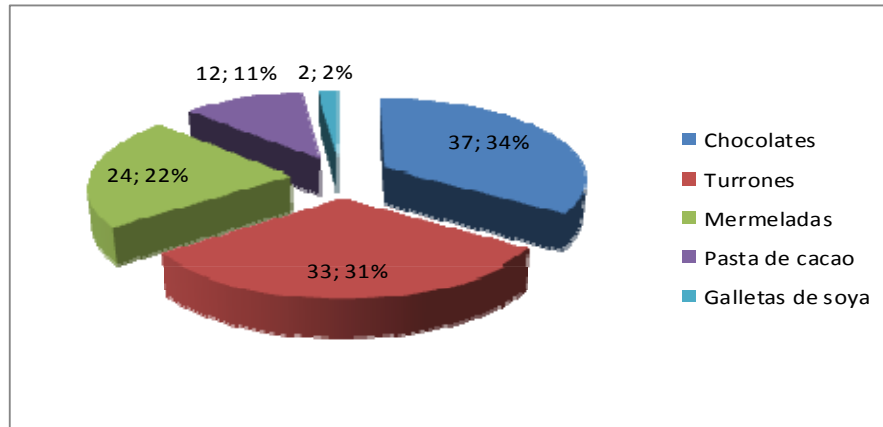
TABLA N°- 5 Variedad de los productos

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Chocolates	37	34
2	Turrone	33	32
3	Mermeladas	24	22
4	Pasta de cacao	12	11
5	Galletas de soya	2	2
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador

FIGURA N°- 5 Volumen de ventas según la variedad



#### ANÁLISIS:

Mediante la figura observamos que existe mayor volumen de ventas de chocolates, turrone y galletas, por lo que se concluye que a la población riobambeña le atrae los chocolates que expende ésta empresa guarandeña.

4. ¿Conoce usted estos tipos de chocolates que vende la empresa “Confites El Salinerito”?

TABLA N°- 6 Tipos de chocolates que produce la empresa Confites

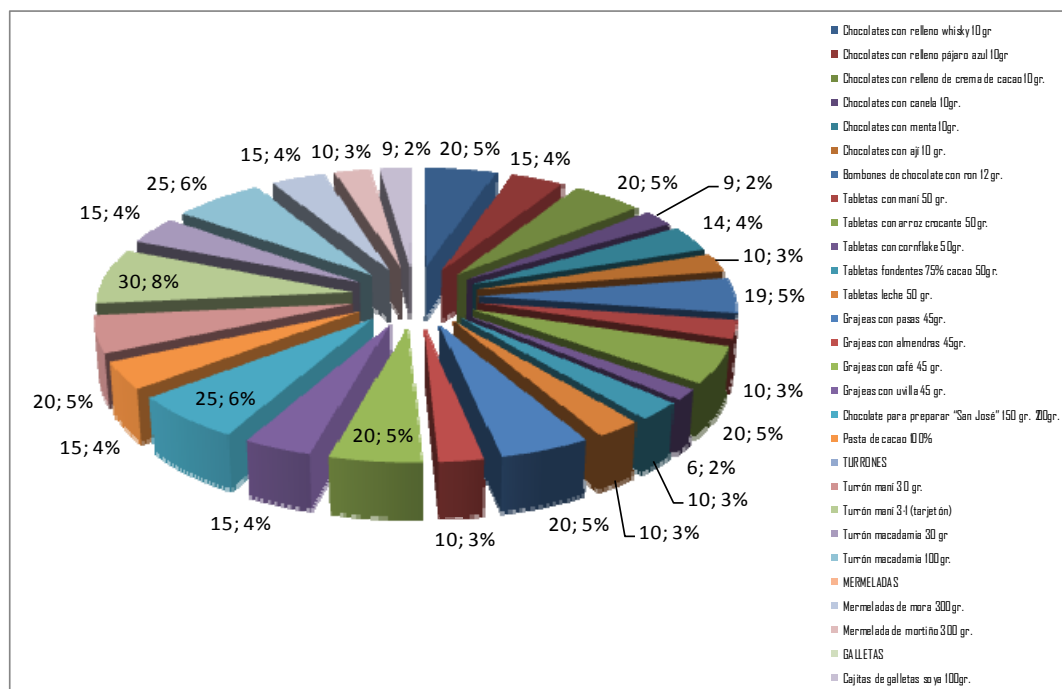
No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Chocolates con relleno whisky 10gr	20	5
2	Chocolates con relleno pájaro azul 10gr	15	3
3	Chocolates con relleno de crema de cacao 10gr.	20	5
4	Chocolates con canela 10gr.	9	2
5	Chocolates con menta 10gr.	14	4
6	Chocolates con ají 10 gr.	10	3
7	Bombones de chocolate con ron 12 gr.	19	4
8	Tabletas con maní 50 gr.	10	3
9	Tabletas con arroz crocante 50gr.	20	5
10	Tabletas con cornflake 50gr.	6	2
11	Tabletas fondentes 75% cacao 50gr.	10	3
12	Tabletas leche 50 gr.	10	3
13	Grajeas con pasas 45gr.	20	5
14	Grajeas con almendras 45gr.	10	3
15	Grajeas con café 45 gr.	20	5
16	Grajeas con uvilla 45 gr.	15	4
17	Chocolate para preparar “San José” 150 gr. 200gr.	25	5
18	Pasta de cacao 100%	15	4
	<b>TURRONES</b>		
1	Turrón maní 30 gr.	20	5
2	Turrón maní 3-1 (tarjetón)	30	7
3	Turrón macadamia 30 gr	15	4
4	Turrón macadamía 100gr.	25	6
	<b>MERMELADAS</b>		
1	Mermeladas de mora 300gr.	15	4

2	Mermelada de mortiño 300 gr.	10	3
	GALLETAS		
1	Cajitas de galletas soya 100gr.	9	2
	TOTAL		100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador

FIGURA N°. 6 Conocimiento de la gama variedad de productos ofertados por la empresa “Confites El Salinerito”



### ANÁLISIS:

La mayoría menciona que conocen la gama variedad de productos ofertados por la empresa “Confites El Salinerito”, por lo que se podría innovar en nuevos productos.

5. ¿Considera usted que existe la falta de publicidad de los productos “Confites El Salinerito”?

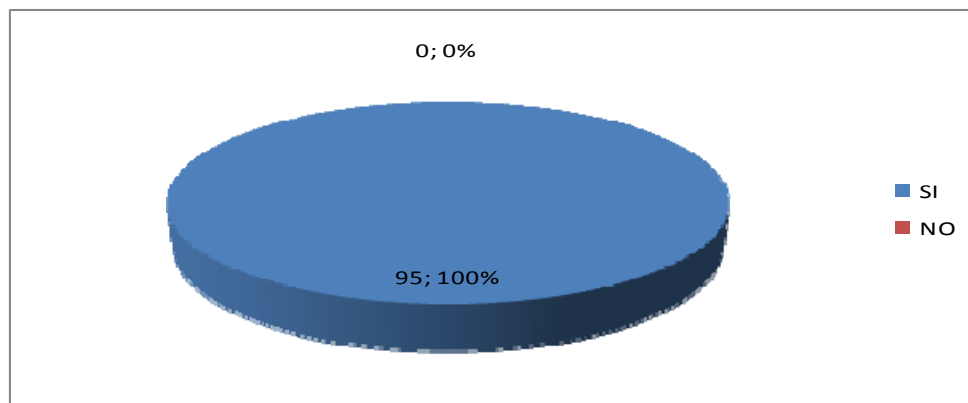
TABLA N°- 7 Consideración sobre la publicidad de los productos

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	95	100
2	NO	0	
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador

FIGURA N°- 7 Falta de publicidad de los productos de “Confites El Salinerito”



#### ANÁLISIS:

La población total encuestada considera que existe la falta de publicidad de los productos “Confites El Salinerito”, por lo que, en el menor tiempo posible, se deberá emprender una campaña de publicidad para que los productos sean mayormente conocidos y mejore el volumen de ventas.

6. ¿Qué tipo de publicidad considera usted sería más efectiva?

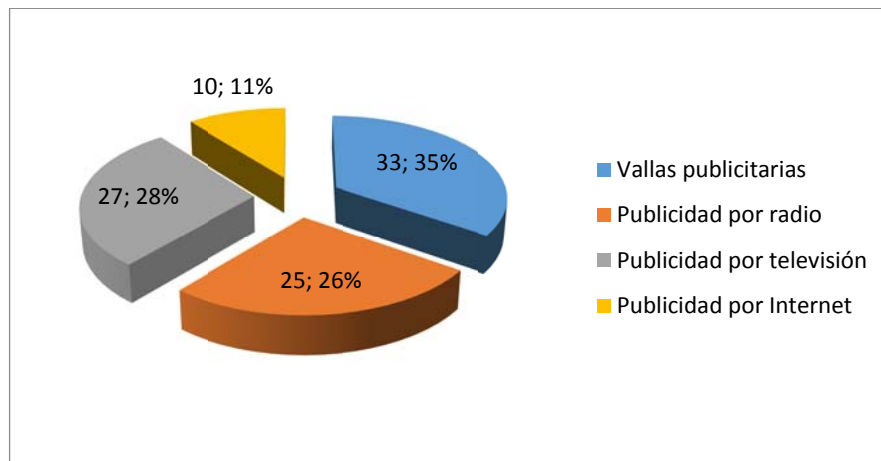
TABLA N°- 8 Tipo de publicidad

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Vallas publicitarias	33	35
2	Publicidad por radio	25	26
3	Publicidad por televisión	27	28
4	Publicidad por Internet	10	11
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador.

FIGURA N°- 8 Canales de publicidad que deberían implementar



**ANÁLISIS:**

De los comerciantes encuestados, mencionan que los dos principales canales de publicidad son las vallas publicitarias y la televisión, por lo que se debería implementar estos métodos lo más pronto posible.

7. ¿El vendedor le da a conocer descuentos y promociones que ofrece la empresa?

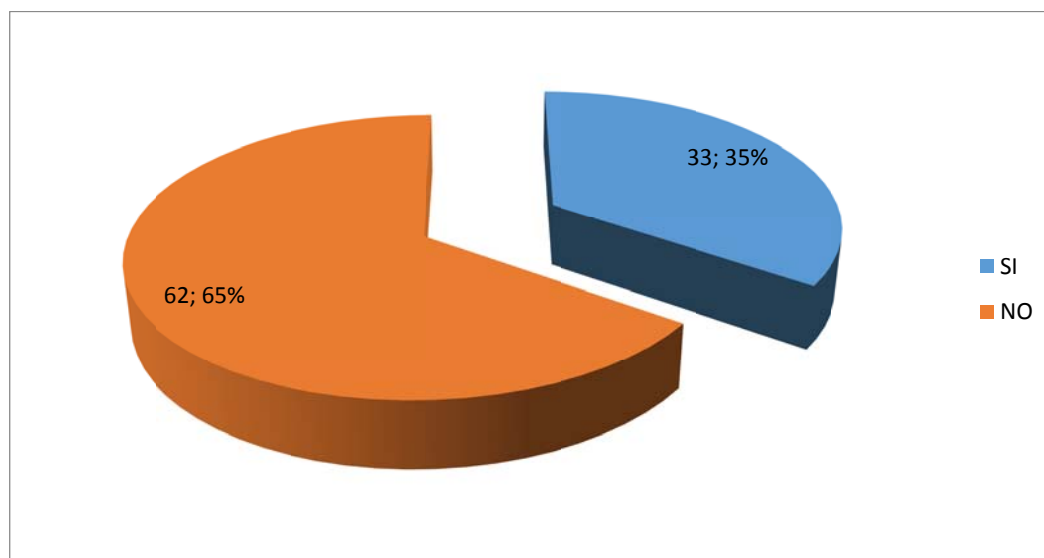
TABLA N°- 9 Descuentos y promociones que ofrece la empresa

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	33	35
2	NO	62	65
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador.

FIGURA N°- 9 Opinión de los comerciantes sobre las promociones y descuentos



#### ANÁLISIS:

El 65% de los comerciantes mencionan que los vendedores no les dan a conocer descuentos y promociones que ofrece la empresa, por lo que es necesario capacitar al departamento de ventas para que efectúen su trabajo de manera eficaz y eficiente.



8. ¿El vendedor le visita con una frecuencia de cada semana, el día indicado?

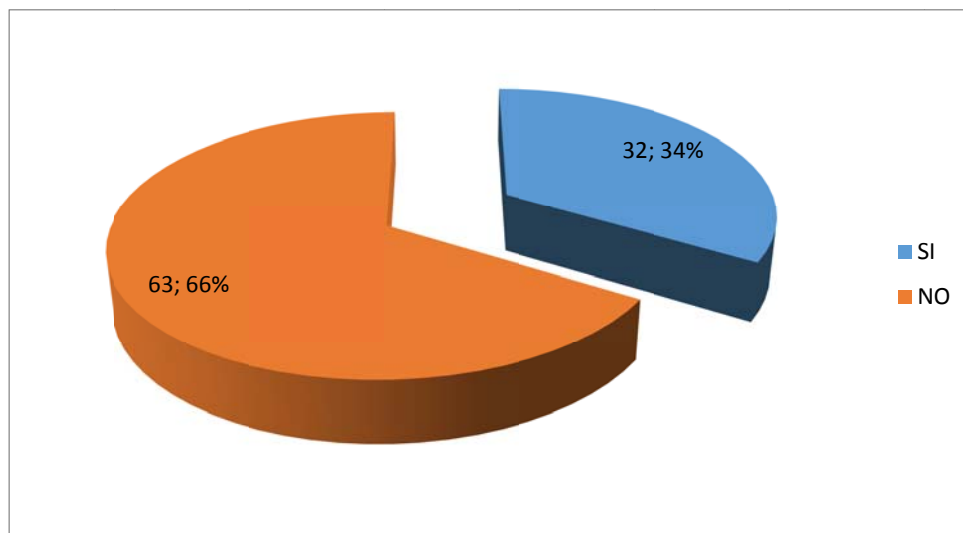
TABLA N°- 10 Visitas del vendedor al cliente

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	32	34
2	NO	63	66
	TOTAL	95	100

Fuente: Encuesta realizada a los dueños de los locales que vende o distribuyen los productos de la Empresa “Confites El Salinerito” en la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El Investigador.

FIGURA N°- 10 Opinión sobre las visitas con frecuencia al cliente por el vendedor



#### ANÁLISIS:

El 66% de los comerciantes mencionan que los vendedores no les visitan con una frecuencia de cada semana, ni el día indicado, por lo que es necesario que los proveedores visiten con más frecuencia a sus clientes para poder posicionar su producto.