



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA MEJORAR EL NIVEL DE VENTAS DE ALMACENES LEMA EN LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN EL COCA”

AUTORA:

JENNY KARINA GREFA VEGAY

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Jenny Karina Grefa Vegay, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jenny Karina Grefa Vegay declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de Marzo del 2017

Jenny Karina Grefa Vegay
ASPIRANTE
CI. 2200080170

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se la dedico a mi Dios quien supo guiarme durante todo este tiempo por un buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no rendirme durante las adversidades que se presentaban.

A mi familia quienes amo con todo mi corazón y la cual por ellos soy lo soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes y a todos mis sobrinos que siempre me han brindado su cariño y amor en todo momento quienes han sido una gran inspiración para mi superación y felicidad. A mi primo Darwin Jiménez quien formo parte de mi felicidad y a quien siempre recordare.

Jenny Karina Grefa Vegay

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de titulación, primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Agradezco a mis padres Washington Grefa y Lidia Vegay por haberme guiado con sus buenos consejos y apoyo incondicional. A mis hermanos, tías, primos (as), sobrinos y amigos (as) por formar parte de vida. Agradezco a mi primo Darwin Jiménez en donde quiera q se encuentre, quien me supo apoyar con sus palabras y a darme cuenta q la vida se la debe aprovechar al máximo de una buena manera.

De igual manera agradecer a la universidad e ingenieros que me supieron inculcar buenos conocimientos durante toda mi formación profesional.

Jenny Karina Grefa Vegay

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Planificación Estratégica	7
2.2.2 Planificación del Proceso de Planificación Estratégica	7
2.2.3 El Proceso de Preparación de Estrategias	11
2.2.4 Movimientos estratégicos que probablemente realicen los rivales	24
2.2.5 Factores Clave para el éxito futuro competitivo.....	27
2.2.6 Implementación de Estrategias	29
2.2.7 Análisis portfolio y planes estratégicos de mercado	33

2.2.8	Planes Estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad	36
2.2.9	Planes Estratégicos Defensivos de Mercado e Impacto en la Cifra de Resultados.....	38
2.2.10	Estrategias de Marketing Mix y Resultados del Plan	41
2.3	IDEA A DEFENDER	42
2.4	VARIABLES	42
2.4.1	Variable Independiente	42
2.4.2	Variable Dependiente	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.1	Investigación de Campo	43
3.2.2	Investigación Descriptiva	43
3.2.3	Investigación Explicativa	43
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.3.1	Población	44
3.3.2	Muestra	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.4.1	Métodos de Investigación	45
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	46
3.4.3	Instrumentos de Investigación	46
3.5	RESULTADOS	47
3.5.1	Género	47
3.5.2	Edad.....	48
3.5.3	Conoce Almacenes Lema	49
3.5.4	Dispuesto a Ser Cliente de Almacenes Lema.....	50
3.5.5	Competencia de Almacenes Lema	51
3.5.6	Motivos Para Comprar en la Competencia.....	52
3.5.7	Producto con Mayor Frecuencia de Compra	53
3.5.8	Tiempo de Pago en Caso de Crédito	54
3.5.9	Canales de Distribución Sugeridos.....	55
3.5.10	Medios de Comunicación Sugeridos	56
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		58

4.1	TÍTULO	58
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	58
4.2.1	Información Empresarial	58
4.2.2	Análisis Situacional de Almacenes Lema	60
4.2.3	Estrategias Para Mejorar la Comercialización.....	77
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA	84
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población de la provincia de Orellana	44
Tabla N° 2: Género	47
Tabla N° 3: Edad.....	48
Tabla N° 4: Conoce Almacenes Lema.....	49
Tabla N° 5: Dispuesto a ser cliente de Almacenes Lema	50
Tabla N° 6: Competencia de Almacenes Lema	51
Tabla N° 7: Motivos para comprar en la competencia	52
Tabla N° 8: Producto con mayor frecuencia de compra.....	53
Tabla N° 9: Tiempo de pago en caso de crédito	54
Tabla N° 10: Canales de distribución sugeridos	55
Tabla N° 11: Medios de comunicación sugeridos	56
Tabla N° 12: Macrolocalización	58
Tabla N° 13: Microlocalización.....	59
Tabla N° 14: Matriz FODA	60
Tabla N° 15: Matriz FODA ponderada.....	61
Tabla N° 16: Matriz FODA estratégica	63
Tabla N° 17: Factor político	65
Tabla N° 18: Factor económico	67
Tabla N° 19: Factor social	70
Tabla N° 20: Factor tecnológico	73
Tabla N° 21: Factor ecológico	75
Tabla N° 22: Estrategia “Punto G2 AL”	77
Tabla N° 23: Estrategia “Yo Me Capacito”	78
Tabla N° 24: Estrategia “Almacenes Lema En Red”	80
Tabla N° 25: Estrategia “Te Escuchamos Almacenes Lema”	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Definición del negocio	14
Gráfico N° 2: Formulación de estrategiaS	16
Gráfico N° 3: Empresas con mejor administración en el mundo	31
Gráfico N° 4: Cuestiones administrativas para la implementación de las estrategias	33
Gráfico N° 5: Planes estratégicos de mercado ofensivos y defensivos	39
Gráfico N° 6: Género	47
Gráfico N° 7: Edad	48
Gráfico N° 8: Conoce Almacenes Lema.....	49
Gráfico N° 9: Dispuesto a ser cliente de Almacenes Lema.....	50
Gráfico N° 10: Competencia de Almacenes Lema.....	51
Gráfico N° 11: Motivos para comprar en la competencia	52
Gráfico N° 12: Producto con mayor frecuencia de compra.....	53
Gráfico N° 13: Tiempo de pago en caso de crédito	54
Gráfico N° 14: Canales de distribución sugeridos.....	55
Gráfico N° 15: Medios de comunicación sugeridos	56
Gráfico N° 16: Macrolocalización.....	58
Gráfico N° 17: Microlocalización.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario.....	85
Anexo N° 2: Fotografía 1 de Almacenes Lema.....	87
Anexo N° 3: Fotografía 2 de Almacenes Lema.....	87
Anexo N° 4: Fotografía 3 de Almacenes Lema.....	88
Anexo N° 5: Fotografía 4 de Almacenes Lema.....	88

RESUMEN

El Plan estratégico comercial para mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, cantón el Coca, con la finalidad de lograr la mayor rentabilidad de la empresa en mención. A través de la encuesta, se pudo determinar que la mayor parte de la población se convierte en cliente potenciales, ya que muestran su interés por comprar electrodomésticos. Además que la mayoría de personas también compran en la competencia, ya que ellos les entregan a sus clientes: calidad en el servicio, productos de calidad y plazos de cobro, entre los elementos más importantes y preferidos por los clientes. Por otra parte, se da conocer la propuesta del Plan Estratégico Comercial, por medio de la publicación en las emisoras radiales de la localidad, seguido en preferencia por los canales de televisión locales y por último en las redes sociales, esta variable ayudaría a direccionar de mejor forma la publicidad que desea realizar la empresa. Se sugiere fortalecer la gestión administrativa, a través de la capacitación constante en todos sus niveles, publicitar de forma eficaz y eficiente los productos comercializados, lograr una alta aceptación local en base a los precios bajos, cubrir de manera intensiva el mercado de electrodomésticos de la ciudad. Con estas estrategias de comercialización se apunta lograr un mejor nivel de ventas y por ende mayor rentabilidad para el negocio.

Palabras Claves: PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL. ESTRATEGIA COMERCIAL. PUBLICIDAD. VENTAS.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The strategic commercial plan to improve the level of sales of Almacenes Lema in the city of Puerto Francisco de Orellana, canton Coca, in order to achieve the highest profitability of the company in mention. Through the survey, it was determined that most of the population becomes potential customer, as they show their interest in buying appliances. In addition, most people also buy in the competition, as they deliver to their customers: quality in service, quality products and payment times, among the most important and preferred by customers. On the other hand, the proposal of the Strategic Business Plan, through the publication in the local radio stations, followed in preference for the local television channels and finally in the social networks, this variable would help to direct of the best way the advertising that the company wants to do. It is suggested to strengthen administrative management, through constant training at all levels, to effectively and efficiently advertise marketed products, to achieve high local acceptance based on low prices, to cover the market for household appliances in an intensive manner of the city. With these, marketing strategies aims to achieve a better level of sales and therefore greater profitability for the business.

Key words: COMMERCIAL STRATEGIC PLAN. COMMERCIAL STRATEGY. ADVERTISING. SALES

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica comercial en los momentos actuales, es de suma importancia para las empresas, al vivir en un mundo globalizado, donde los mejores estrategias imperan en el mundo de los negocios. Hoy en día, indistintamente del tipo de negocio que se haya constituido, se debe ver la forma de resaltar por encima de la voraz competencia que nos rodea, con la aplicación de estrategias que logren captar la atención de los clientes reales y potenciales, y de esta manera incentivar la compra en ellos.

En este caso particular, al tratarse de la empresa “Almacenes Lema”, al no estar aplicando estrategias de comercialización se ven disminuidas las ventas, ya que no existe la difusión adecuada de su departamento comercial en el mercado local y mucho menos en el mercado provincial. Por tales razones, se ha visto la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de índole comercial que ayuden a mejorar el nivel de ventas.

Las estrategias comerciales serían de gran utilidad para el crecimiento empresarial de “Almacenes Lema”, puesto que de esta manera la población conocería la existencia de esta empresa, además que se crearía en ellos la curiosidad de visitar la empresa, una vez allí el cliente, el trabajo se tornaría más fácil, siempre y cuando los asesores comerciales estén bien preparados en temas de cierres de ventas.

Mediante estrategias comerciales, “Almacenes Lema” podrá comercializar de una manera técnica sus productos, de esta forma creará un fuerte vínculo con sus clientes, quienes se transformarán en embajadores de marca, ya que un cliente satisfecho, atraerá más clientes para la empresa, y por ende las utilidades se verán afectadas positivamente.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A raíz de la situación económica en la cual se encuentra el Ecuador, y al tener como prioridad la investigación en el diseño de estrategias de comercialización que mejoren la economía social de la nación, al direccionar el crecimiento de las empresas en el Ecuador.

La gerencia general de Electrodomésticos Lema está a cargo del señor Lema Nina José dueño de la empresa, quien ha realizado la gestión con base en conocimientos empíricos que ha formado a través de los 15 años que lleva funcionando la organización. Sin ver la necesidad de aplicar conocimientos teóricos-administrativos o permitir a personas calificadas hacer aportes desde el punto de vista profesional, lo anterior se convierte en un problema. Como resultado no cuentan con estrategias de mercadeo que forjen un crecimiento para la organización. De allí nace la necesidad de elaborar un plan estratégico comercial que le permita mejorar el nivel de ventas en la empresa. Este plan estratégico comercial puede hacer a la empresa más competitiva y productiva.

Debido a la gran competencia que Almacenes Lema tiene a su alrededor y a la situación en la que se encuentra la ciudad por motivos del petróleo, ha ocasionado que las personas del lugar no mantengan sus empleos y por tales motivos a que no puedan adquirir un producto en electrodomésticos. Esto conllevará a las personas a buscar otras empresas que ya son muy reconocidas y tienen un plan estratégico comercial que les ayudara a sobresalir en un mercado de gran competencia.

La empresa Almacenes Lema se encuentra ubicada en la ciudad de Puerto Orellana, consta con una gran variedad de productos en electrodomésticos para toda clase de personas, debido a que Almacenes Lema no cuenta con un plan estratégico comercial ha ocasionado que sus ventas disminuyan y no tengan un buen rendimiento en el mercado.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo contribuirá la elaboración de un plan estratégico comercial para mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, cantón el Coca?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.1.2.1 Delimitación del contenido

Campo: Comercial

Área: Empresarial

Aspectos: Planificación de Ventas

1.1.2.2 Delimitación espacial

País: Ecuador

Región: Amazónica

Provincia: Orellana

Cantón: El Coca

1.2 JUSTIFICACIÓN

“Almacenes Lema” es una empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos en el cantón Coca, cuyos productos son de buena calidad, mas lastimosamente por la falta de estrategias, no se los puede comercializar de la mejor manera; debido a que no se cuenta con los profesionales adecuados que impulsen este tipo de cambios sustanciales en beneficio de este negocio familiar.

En los momentos actuales, “Almacenes Lema” aplica una forma rudimentaria y empírica de administración de ventas, lo que ha conllevado a un estancamiento evidente en las gestiones estratégicas de administración, cuyos resultados se ven reflejados en la contabilidad que se maneja.

El esquema que realizaremos al desarrollar técnicamente la investigación, podremos definir y resolver los problemas, analizando todos los aspectos que dan origen al mismo y a su vez poder proponer alternativas de solución.

Debido a la gran competencia en el mercado y a la reducción de las ventas de “Almacenes Lema”, se tiene la necesidad de realizar un plan estratégico comercial que ayude a incrementar las ventas de la empresa. Para mejorar los ingresos económicos de la empresa, al mismo tiempo se proporcionara un buen servicio y productos de calidad que aporte a la satisfacción del cliente y así mantener un cliente fiel.

La elaboración de un plan estratégico comercial en la empresa podrá mejorar el nivel de ingresos por ventas, aumentar sus utilidades, mejorar sus procesos, es decir la empresa será competitiva en todos los aspectos y no tendrá temor de enfrentarse a la competencia.

Al evidenciarse una adecuada estructura comercial, se podrá decir que es más fácil enfrentarse a la competencia, por tal razón y mediante una reingeniería en los procesos de ventas, se podrá superar relativamente a la competencia y verse beneficiados de los clientes reales y potenciales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico comercial para mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, cantón el Coca.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis situacional interno y externo de Almacenes Lema para conocer la situación actual de dicho negocio.
- Realizar el estudio de mercado para conocer la opinión específica de los clientes reales y potenciales en temas concernientes a sus hábitos de compra de electrodomésticos.
- Sugerir alternativas de solución estratégica que ayuden al mejoramiento comercial de Almacenes Lema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Mirar al pasado es para muchos vivir, sin embargo, para realizar esta acción mental dista mucho si ponemos en consideración que la vida humana ha buscado simplificar su modo de existencia mediante aparatos y maquinaria que le reduzcan el nivel de dificultad y desgaste físico, lo cual se logra mirando hacia el futuro y no al pasado. Para lo cual, en el presente estudio se tomarán como referencia un trabajo investigativo similar, cuyo resumen ejecutivo se lo expone textualmente en breve.

La tesis titulada “Plan estratégico comercial de mejoramiento continuo del servicio técnico de la empresa Marcimex S.A. periodo 2011 - 2016”, desarrollada por las autoras: Rebeca Merchán y Fanny Molina en el año 2011, cuyo resumen ejecutivo reza textualmente de la siguiente manera:

“A lo largo de los años la demanda de electrodomésticos se ha ido incrementando por la exigencia del mercado en cuanto a la actualización en la tecnología ; lo cual registra que el uso de los mismos hace que se produzcan averías o se presenten inconvenientes en su funcionamiento, creando un problema por Servicio Técnico que debería ser solucionado de manera inmediata; es por ello que en ésta tesis se busca dar a conocer que se puede implementar una mejora continua en el Control de Servicio Técnico de Marcimex S.A.

El análisis del Servicio Técnico es muy importante, por lo que a través de la base de datos históricos se conoce el estado actual de los productos que mayor daño tienen en cuanto a cantidad, línea, marca, versus las ventas realizadas durante el periodo 2010, así como también realizar una análisis FODA e implemento de políticas de garantía a ser aplicadas. Adicional a ello fue necesario realizar un Plan Estratégico que permitiera definir los valores, misión y visión del departamento, así como también se definirá las posibles soluciones, estrategias y políticas de mejora.

Con lo indicado anteriormente se pudo determinar que los procesos y soluciones actuales son muy demoradas y a veces poco productivas, por lo que mediante ésta tesis se busca minimizar el tiempo en los procesos y obtener un beneficio rentabilidad, mediante un Mejoramiento Continuo enfocado en Kaizen y la aplicación de los objetivos o mejoras planteadas a través de los pasos del proceso del autor Luis Gómez Bravo”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación Estratégica

Según (Shapiro & Rubí, 2012, pág. 3) una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

2.2.2 Planificación del Proceso de Planificación Estratégica

De acuerdo a (Shapiro & Rubí, 2012, págs. 3-9) el proceso de planificación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal.

Requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica.

2.2.2.1 Duración

Las preguntas son:

- ¿Cuándo necesitas realizar un proceso de planificación estratégica?
- ¿Con qué frecuencia se necesita llevar este proceso a cabo?
- ¿En qué punto del ciclo de la organización o proyecto necesitas hacer el proceso?
- ¿Cuánto tiempo duraría?

2.2.2.2 Cuestionario: ¿se necesita un proceso de planificación estratégica?

El equipo de administración de la organización o proyecto debería trabajar con la ayuda de este cuestionario.

Si un informe tiene dos partes y declararías una parte como «definitiva» pero la otra no, entonces inclínate por la respuesta más débil. Así, por ejemplo, en el primer informe, puedes contestar que «definitivamente» tu organización tiene una visión clara, pero no es seguro si hay consenso sobre la visión. Tu respuesta sería entonces «no es seguro».

Marca tu proyecto u organización de la siguiente forma:

1 = Definitivamente

2 = Quizás / No es seguro

3 = Definitivamente no

Si el total es 20 o más, entonces la organización o proyecto está preparado para un proceso de planificación estratégica. Si es 15 o entre 15 y 20, la organización probablemente se beneficiaría si se realizara un proceso de planificación estratégica.

Si está por debajo de 15, no corre prisa pero deberías por lo menos hacer una planificación estratégica tres años después del último proceso de planificación estratégica.

2.2.2.3 ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?

Para ver los detalles de quién debería estar implicado en las diferentes etapas de la planificación, dirígete a la herramienta descripción general, en el apartado de ¿quién planifica?

Las dos cuestiones clave son:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?
- ¿Quién debería facilitar el proceso de planificación estratégica?

2.2.2.4 ¿Quién debería asistir?

El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico. Situado en el marco estratégico, son los valores y visión de la organización. Debido a esto, es importante que toda la organización participe en, al menos, parte del proceso.

Cuando el personal de administración está muy interesado en el trabajo profesional, puedes invitarlos a participar en todas las etapas en las que participe en el personal profesional. De hecho, el personal administrativo experimentado debería participar en todo el proceso. Así, por ejemplo, si la organización tiene un contable, debería participar, pero no sería necesario si la recepcionista acude a todas las sesiones. Sin embargo, una vez que se ha establecido el marco estratégico se debe presentar a todo el personal y darle tiempo para que realicen preguntas o aclaraciones, preferiblemente en las unidades más pequeñas o los departamentos.

2.2.2.5 El uso de un facilitador externo

Recomendamos que uses un facilitador externo preparado para un proceso de planificación estratégica de forma que:

Haya una persona asignada para mantener el orden, para prevenir que se personalicen los asuntos y que mantenga el proceso alejado de las emociones personales.

- El resto sea libre para colaborar en el proceso sin una preocupación importante.
- Una persona formada sea capaz de tratar los conflictos que puedan surgir para manejarlos de forma constructiva en lugar de destructiva.
- Alguien con experiencia de organización específica sea capaz de crear asuntos y prevenir a la organización o proyecto de que surjan asuntos complicados.
- Alguien con mucha experiencia puede ofrecer perspicacia, ideas y una perspectiva externa.

Las desventajas están relacionadas con los costes principalmente. Sin embargo, en caso de que tengas la persona correcta, la inversión debería ser de bajo coste con respecto a los resultados.

En la siguiente página encontrarás una lista de control para ayudarte a elegir al facilitador externo correcto para el proceso de planificación estratégica.

2.2.2.6 Lista de control para seleccionar a un facilitador externo

Fíjate en lo siguiente:

- Comprensión de los asuntos de desarrollo en general.
- Comprensión de los asuntos de la organización.
- Perspicacia y empatía.
- Autoridad y credibilidad.
- Experiencia en dirigir procesos de planificación estratégica.
- Buena reputación con clientes previos (revisa esto).
- Capacidad para gestionar conflictos y confianza para manejarlos.
- Poder establecer tus resultados.
- Compromiso para ayudar a alcanzar los resultados deseados.
- Honestidad y justicia (no busques una objetividad total, cualquiera puede tener su propia opinión, sólo quieres que se haga una distinción clara entre opiniones y hechos).

- Lógica, autodisciplina y capacidad para funcionar sistemáticamente.
- Compromiso con los plazos de entrega.
- Habilidades escritas y orales.
- Seguir el estilo de la organización.
- Tarifas razonables, acorde con los precios de mercado.

Una vez que hayas encontrado a la persona correcta, acuerda las instrucciones por escrito y de forma clara para que no haya malentendidos sobre lo que se quiere y se espera de esa persona.

2.2.3 El Proceso de Preparación de Estrategias

A continuación se pondrá atención al proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa. Como se presenta en el capítulo, con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación.

Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.

Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

Algunas organizaciones atraviesan cada año por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica. Esto no necesariamente significa que los administradores elijan una estrategia nueva cada doce meses. En muchos casos, el resultado sólo implica modificar y reafirmar una estrategia y estructura ya establecida. Por lo regular, los planes estratégicos que se generan durante el proceso de planeación consideran un periodo de uno a cinco años con la posibilidad de actualizarlos o redefinirlos cada año. En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual se usan como insumo del proceso presupuestario del año próximo, de modo que la planeación estratégica se emplea para decidir la asignación de recursos en la organización.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia

que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Hill & Jones, 2009, págs. 10-11)

2.2.3.1 Misión

La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores. En su declaración de misión, Ford Motor Company se describe como una compañía “apasionadamente comprometida con ofrecer movilidad a las personas alrededor del mundo... Nos anticipamos a las necesidades del consumidor y ofrecemos productos y servicios excelentes que mejoran la vida de las personas”. En pocas palabras, la misión de Ford es ser una compañía que existe para satisfacer las necesidades de movilidad personal del consumidor. Ambas misiones se enfocan en las necesidades del consumidor que la compañía trata de satisfacer en lugar de hacerlo en los productos en particular (imágenes y movilidad personal en vez de película o cámaras convencionales y automóviles). Son misiones orientadas hacia el cliente más que hacia los productos.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas:

“¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que

vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda.

Debido a que ayuda a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada hacia el cliente también puede facilitar que las compañías capitalicen los cambios que se presenten en su ambiente. Además puede ayudar a responder la pregunta “¿cuál será nuestro negocio?” La declaración de la misión de Kodak —ofrecer a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes”— está orientada hacia los clientes y enfocada en las necesidades de éstos en lugar de concentrarse en un producto (o solución) en particular que satisface dichas necesidades, como el procesamiento químico de la película. Por este motivo, ayuda a dirigir las inversiones actuales de Kodak hacia la tecnología de procesamiento digital de imágenes, que empieza a reemplazar el negocio tradicional basado en el procesamiento químico de la película.

Gráfico N° 1: Definición del negocio



Fuente: (Hill & Jones, 2009)

Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

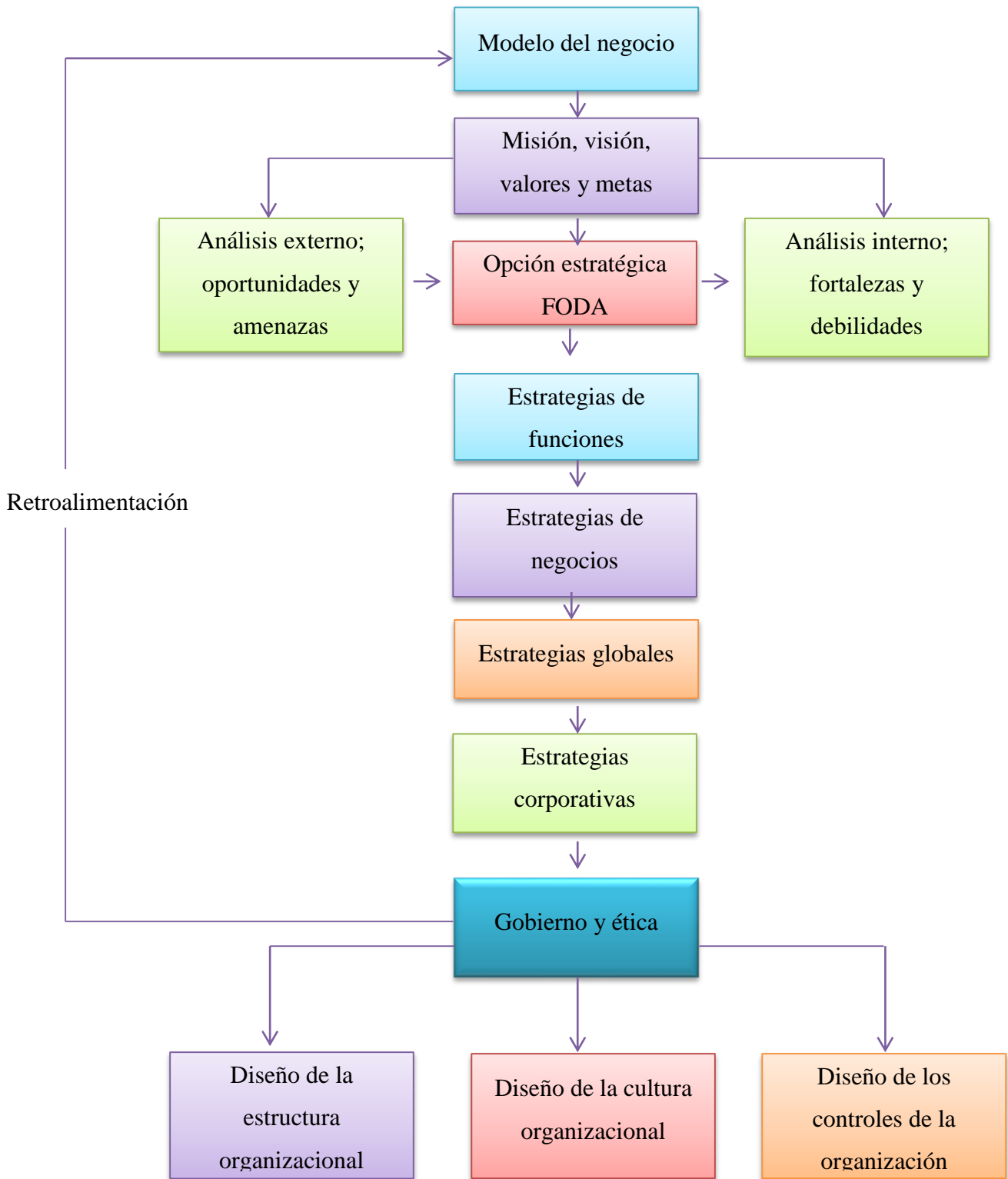
En muchas ocasiones las compañías han pasado por alto la necesidad de orientar hacia el cliente la visión de su negocio. La historia está llena de los despojos de corporaciones una vez grandes que no definieron su negocio o lo hicieron incorrectamente, por lo que al final se debilitaron y quebraron. En las décadas de 1950 y 1960, muchas fábricas de equipos de oficina como Smith Corona y Underwood definieron que su negocio era la producción de máquinas de escribir. Esta definición orientada hacia el producto hizo caso omiso del hecho de que en realidad estaban en el negocio de satisfacer las necesidades de procesamiento de información de los clientes. Desafortunadamente para estas compañías, cuando salió al mercado una tecnología nueva que satisfacía mejor las necesidades de procesamiento de información de los clientes (computadoras) se desplomó la demanda de máquinas de escribir. La última gran compañía de máquinas de escribir, Smith Corona, quebró en 1996, víctima del éxito de la tecnología de procesamiento de textos mediante computadora.

En contraste, IBM previó correctamente el rumbo de su negocio. En la década de 1950 esta firma era líder en la fabricación de máquinas de escribir y equipo de tabulación mecánica basado en la tecnología de perforación de tarjetas. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus competidores, IBM definió su negocio como ofrecer un medio de procesamiento y almacenamiento de información, en vez de sólo proveer equipo de tabulación mecánica y máquinas de escribir. Dada esta definición, parecen lógicos los desplazamientos subsecuentes de la compañía hacia computadoras, sistemas de software, sistemas de oficina e impresoras.

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.

Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica. (Hill & Jones, 2009, págs. 11-14,20)

Gráfico N° 2: Formulación de estrategiaS



Fuente: (Hill & Jones, 2009)
Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

2.2.3.2 Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa. (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

2.2.3.3 Valores

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva (en el capítulo 12 se analiza a fondo el tema de la cultura organizacional). Por ejemplo, Nucor Steel es una de las acerías más productivas y rentables del mundo. Su ventaja competitiva se basa de manera parcial en la productividad sumamente elevada de su fuerza laboral, la cual, afirma la compañía, es el resultado directo de sus valores culturales, los cuales, a su vez, determinan el trato a sus empleados.

En un estudio de valores organizacionales se identificó un conjunto de valores asociados con organizaciones de alto desempeño que ayuda a las compañías a lograr un desempeño financiero superior a través de la influencia en el comportamiento de los empleados. Entre estos valores se destacaban el respeto por los intereses de los accionistas organizacionales clave: individuos o grupos que tienen un interés, demanda

o participación en la compañía, en lo que hace y con qué nivel de eficiencia. Este grupo incluye accionistas, tenedores de bonos, empleados, clientes, las comunidades en las que opera el negocio y el público en general.

El estudio demostró que el profundo respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas estaba relacionado con el alto desempeño. En la investigación también se comprobó que el fomento de un comportamiento de liderazgo y emprendedor en los administradores de nivel intermedio y bajo y la disponibilidad para apoyar los esfuerzos de cambio en la organización contribuyeron a un alto desempeño. Además, se observó que entre las compañías que constantemente hacían hincapié en dichos valores en toda su organización se destacaban Hewlett-Packard, Wal-Mart y PepsiCo. El mismo estudio identificó los valores de compañías con un desempeño deficiente, los cuales, como podría esperarse, no se expresan en sus declaraciones de misión, a saber: 1) arrogancia, en especial ante las ideas que provienen del exterior de la compañía; 2) falta de respeto hacia los accionistas clave, y 3) un historial de resistencia a los esfuerzos de cambio y “represión” a los administradores de nivel intermedio e inferior que mostraban “demasiado liderazgo”. General Motors es ejemplo de una organización de este tipo. Según los investigadores, un administrador de nivel intermedio o inferior que demostraba demasiado liderazgo e iniciativa no recibía ascensos. (Hill & Jones, 2009, págs. 14-15)

2.2.3.4 Metas principales

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.

- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores.

Como ya se observó, a pesar de que la mayoría de las compañías operan con una variedad de metas, el objetivo central de casi todas las corporaciones es maximizar el rendimiento de los accionistas, para lo cual se requiere de una elevada rentabilidad y un crecimiento sostenido de las utilidades. Por lo tanto, la mayoría de las compañías operan con metas que tienen primordialmente en cuenta estos dos aspectos. Sin embargo, es importante que los administradores ejecutivos no cometan el error de hacer demasiado hincapié en la rentabilidad actual en detrimento de la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad a largo plazo. Un entusiasmo exagerado en la búsqueda de maximizar el ROIC a corto plazo puede ser un estímulo para algunas acciones gerenciales mal encauzadas, como recortar los gastos que no se consideren esenciales en ese momento, por ejemplo, gastos de investigación y desarrollo, mercadotecnia y nuevas inversiones de capital. Aun cuando el recorte del gasto corriente aumenta la rentabilidad actual, la subinversión resultante, la falta de innovación y el deterioro de la mercadotecnia pueden poner en riesgo la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad a largo plazo.

Estos gastos son vitales si una compañía ha establecido su misión a largo plazo y sostiene su ventaja competitiva y rentabilidad al paso del tiempo. A pesar de estas consecuencias negativas, los administradores pueden tomar dichas decisiones porque tal vez no se perciben de inmediato los efectos adversos de este tipo de orientación y durante algunos años no son evidentes para los accionistas o porque están bajo demasiada presión para llegar a las metas de rentabilidad a corto plazo. También vale la pena tomar en cuenta que las presiones para maximizar la rentabilidad a corto plazo puede obligar a que los administradores actúen de manera poco ética. Parece que esta situación fue la que se presentó a finales de la década de 1990 en Enron Corporation, Tyco, WorldCom y Computer Associates, cuyos administradores inflaron sistemáticamente las utilidades mediante la manipulación de las cuentas financieras para tergiversar el verdadero desempeño de las empresas ante los accionistas (el capítulo 11 contiene un análisis detallado de estos temas).

A fin de protegerse de un comportamiento cortoplacista, los administradores tienen que asegurarse de fijar metas cuyo logro incremente el desempeño y la competitividad de la empresa a largo plazo. Las metas a largo plazo se relacionan con temas como desarrollo del producto, satisfacción del cliente y eficiencia, y se concentran en objetivos específicos tales como productividad de los empleados y el capital, calidad del producto, innovación, así como en satisfacción y servicio al cliente. Por ejemplo, en Dell Computer la meta de reemplazar el inventario con información tiene por objetivo concentrar la atención de la administración en lo que se puede hacer para aumentar la rotación del inventario y, de ese modo, reducir los costos. (Hill & Jones, 2009, págs. 15-16)

2.2.3.5 Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. La sección estrategia en acción 1.1 describe la forma en que un análisis de las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo condujo a un cambio estratégico en Time Inc.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macro ambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria. El análisis externo se estudia con detalle en el capítulo 2. (Hill & Jones, 2009, págs. 16-17)

2.2.3.6 Análisis interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. Por ejemplo, como se describe en Estrategia en acción 1.1, un análisis interno en Time Inc. reveló que aunque la compañía tenía marcas muy conocidas como Fortune, Money, Sports Illustrated y People (todas ellas fortalezas), y una sólida capacidad para generar informes (otra fortaleza), padecía falta de compromiso editorial para con las publicaciones en línea (una debilidad). En el capítulo 3 se considera el análisis interno. (Hill & Jones, 2009, pág. 17)

2.2.3.7 Análisis FODA y definición del negocio

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses),

las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

En Time Inc., los administradores vieron el cambio a facilidad de lectura en la web como una oportunidad que debían aprovechar pero también como una amenaza para las revistas impresas que ya publicaban. Reconocieron que las marcas reconocidas de Time y la gran capacidad para generar informes eran fortalezas que debían funcionar bien en línea, pero que una cultura editorial que subestimaba la publicación en línea era una debilidad que debía resolverse. Algunas estrategias que propusieron los administradores de la firma fueron combinar las salas de redacción de los productos impresos y en línea para eliminar las diferencias entre ellos, invertir recursos financieros cuantiosos en los sitios en línea y establecer una sociedad con CNN, la cual ya tenía una fuerte presencia en línea.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. Las estrategias de funciones se analizan en el capítulo 4.
- La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque

en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas. En los capítulos 5, 6, y 7 se revisan las estrategias de negocio.

- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. En el capítulo 8 se estudia la estrategia global.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? En los capítulos 9 y 10 se repasa la estrategia corporativa.

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Además, como se explica más adelante en este libro, las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores. Por ejemplo, cuando Microsoft entró en el sector de los videojuegos con su propuesta de Xbox, tuvo que decidirse por el mejor modelo de negocio para competir en este mercado. La empresa recurrió a un análisis tipo FODA para comparar las alternativas y elegir un modelo de negocio “de rastrillo y navajas” de acuerdo con el cual el precio de la consola Xbox se fijó muy abajo para generar ventas (el “rastrillo”), mientras que las ganancias se obtienen de las regalías sobre la venta de los juegos para Xbox (las “navajas”). (Hill & Jones, 2009, págs. 17-19)

2.2.3.8 Circuito de retroalimentación

El circuito de retroalimentación de la figura 1.5 indica que la planeación estratégica es constante: nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y

son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo. En esencia, esto es lo que ocurrió en Time Inc. (vea Estrategia en acción 1.1). Esto puede ser lo que ocurre ahora en Dell Computer (consulte el Caso introductorio). El modelo de negocio de Dell, que funcionó bien durante mucho tiempo, ahora parece tambalearse, y para reestablecer su ventaja competitiva en la industria de las computadoras personales, es probable que sus administradores tengan que hacer cambios estratégicos. (Hill & Jones, 2009, pág. 19)

2.2.3.9 Estrategia como proceso inesperado

El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional. En resumen, abogan por una visión alternativa de la preparación estratégica. (Hill & Jones, 2009, pág. 20)

2.2.4 Movimientos estratégicos que probablemente realicen los rivales

A menos que una empresa ponga atención a las estrategias y situaciones de sus competidores y tenga alguna idea de lo que harán después, terminará peleando una batalla competitiva a ciegas. Como en los deportes, es esencial examinar a los equipos rivales para elaborar un plan de juego. La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan

los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Un indicador de los tipos de movimientos probables de un rival es su desempeño financiero: cuánta presión tiene para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero continúen su estrategia actual y hagan sólo cambios finos. Es prácticamente seguro que los rivales con un desempeño deficiente emprendan acciones estratégicas nuevas. Los rivales ambiciosos que buscan ascender en las filas de la industria son fuertes candidatos para lanzar nuevas ofensivas estratégicas con objeto de perseguir oportunidades emergentes en el mercado y explotar las vulnerabilidades de rivales más débiles.

A menudo es posible detectar otras buenas pistas sobre las acciones probables de una compañía a partir de lo que su administración publica en boletines de prensa, en su sitio web y en documentos públicos, como informes anuales y expedientes del tipo 10-K, artículos en medios comerciales y reportes de analistas financieros. El personal de la empresa debe recopilar información útil de las exposiciones en ferias y en conversaciones con clientes, proveedores y ex empleados del rival. (Vea en la cápsula ilustrativa 3.2 un análisis de los límites éticos en la recopilación de inteligencia competitiva.) Muchas empresas tienen una unidad de inteligencia competitiva que peina la información disponible para construir perfiles estratégicos actualizados de los rivales: sus estrategias, recursos, capacidades y desventajas competitivas actuales. Estos perfiles se suelen actualizar con regularidad y ponerse a disposición de los administradores y otro personal clave.

Hay varias preguntas útiles para que los administradores prevean las acciones probables de rivales importantes:

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que producen buenos resultados, y así es probable que hagan sólo ajustes estratégicos menores?

2. ¿Qué competidores pierden mercado o batallan en otra forma para contar con una buena estrategia, por lo que son fuertes candidatos para modificar sus precios, mejorar el atractivo de sus ofertas, moverse a un área diferente del mapa de grupos estratégicos y otros ajustes en elementos importantes en su estrategia?
3. ¿Qué competidores están en posición de ganar participación de mercado y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores tienen probabilidad de que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen fuertes ambiciones y suficientes recursos para vencer al actual líder de la industria?
5. ¿A qué rivales les urge incrementar sus ventas y participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que sigan: reducir precios, agregar nuevos modelos y estilos, ampliar su red de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, ampliar su publicidad para fomentar una mayor conciencia de marca, adquisición de un competidor más débil o dar mayor importancia a las ventas directas mediante su sitio web?
6. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos o emprendan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar sus ofertas de productos y entrar en nuevos segmentos de productos en que no tienen presencia actualmente?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden buscar una adquisición y tienen los recursos financieros para hacerlo?

Para predecir con certeza los movimientos de un competidor, los estrategas de una compañía deben conocer bien la situación de cada rival, su patrón de conducta en el pasado, cómo piensan sus administradores y cuáles son sus mejores opciones estratégicas. La necesaria labor de detectives puede consumir tiempo, pero un examen lo bastante profundo para anticipar sus movimientos permite a los administradores preparar medidas eficaces que los contrarresten (tal vez incluso batir en forma definitiva

a un rival) y tomar en cuenta sus probables acciones cuando formulan su mejor curso de acción. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, págs. 80-82)

2.2.5 Factores Clave para el éxito futuro competitivo

Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. Para señalar la importancia de los FPE de otra manera, la comparación entre los elementos de la estrategia de una empresa con los FPE de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Identificar las FPE a la luz de las condiciones competitivas y de la industria prevalecientes y anticipadas es, por lo tanto, siempre una consideración analítica y de elaboración de estrategias de la mayor prioridad. Los estrategas necesitan comprender el panorama de la industria lo bastante para separar los factores más importantes del éxito competitivo de los menos importantes.

Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Sin embargo, al margen de las circunstancias, los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas:

1. ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿cuáles de los atributos del producto y las características del servicio son fundamentales?
2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado?

3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

Es raro que haya más de cinco factores clave para el éxito ante la competencia. Cuando parece haber más, por lo general unos revisten mayor importancia que otros. Por lo tanto, los administradores deben tener en mente el propósito de identificar los factores de éxito principales determinar los más importantes como FPE y resistir la tentación de catalogar un factor de menor importancia como tal. Una lista que comprenda todo factor que tenga alguna importancia deja sin efecto el propósito de que la administración se concentre en los factores de verdad fundamentales para lograr un éxito competitivo de largo plazo.

Por ejemplo, en la industria cervecera, aunque hay muchos tipos de compradores (mayoristas, minoristas, consumidores finales), es de máxima importancia entender las preferencias y conducta de compras de los bebedores de cerveza. Sus decisiones de compra se motivan por el precio, sabor, cómodo acceso y marketing. Así, los FPE incluyen una red sólida de distribuidores mayoristas (para tener la marca almacenada y bien exhibida en los comercios minoristas, bares, restaurantes y estadios donde se vende la cerveza) y una publicidad astuta (para inducir a los bebedores de cerveza a que compren la marca de la empresa y de ese modo impulsen las ventas por los canales establecidos de mayoreo/menudeo).

Como puede haber un fuerte potencial de compra por parte de los grandes distribuidores y cadenas minoristas, el éxito competitivo depende de algunos mecanismos para compensar dicho poder, de los cuales la publicidad (para impulsar la demanda) es uno de ellos. Esto significa que los FPE también incluyen una diferenciación superior de producto (como en las micro cervecerías) o un tamaño de la empresa y capacidades superiores de administración de marca (como en las marcas nacionales). Los FPE también abarcan una plena utilización de la capacidad de producción (para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, manejo de marcas y diferenciación del producto).

El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de la empresa de planear una estrategia sólida. Los factores clave de una industria apuntan a

lo que toda empresa de la industria necesita atender con el fin de conservar a sus consumidores y superar a la competencia. Si la estrategia de la compañía no puede trabajarse sobre los factores claves de éxito de la industria, no es probable que obtenga utilidades suficientes para mantenerse como negocio viable. No obstante, la meta de los estrategas debe ser más que tan sólo atenerse a los FPE, pues todas las empresas tienen que saltar esa barrera para sobrevivir. Los estrategas de la compañía deben fijarse como meta el diseño de una estrategia que le permita compararse favorablemente con otros rivales en todos y cada uno de los FPE de la industria, y que apunte a ser distintivamente mejor que los rivales en uno (o tal vez dos) de ellos. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, págs. 82-83)

2.2.6 Implementación de Estrategias

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar.

Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades.

La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos. Sin embargo, analizar todos los conceptos y herramientas de la administración de negocios importantes en la implementación de estrategias está fuera de los alcances de este texto. Este capítulo se enfoca en las cuestiones administrativas más centrales para la implementación de las estrategias en 2012-2013, en tanto que el capítulo 8 se enfoca en cuestiones relativas al marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y administración de sistemas de información. Como ejemplo de una empresa con excelentes prácticas administrativas presentaremos a Halliburton Company.

La figura subsecuente muestra la etapa correspondiente a la implementación de las estrategias dentro del modelo de administración estratégica. El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Las similitudes y diferencias entre la formulación y la implementación de las estrategias se pueden resumir de la siguiente manera:

- La formulación de estrategias consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de estrategias consiste en administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación de estrategias se enfoca en la efectividad.
- La implementación de estrategias se enfoca en la eficiencia.
- La formulación de estrategias es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación de estrategias es principalmente un proceso operacional.
- La formulación de estrategias exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación de la estrategia exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere la coordinación de pocos individuos.
- La implementación requiere la coordinación de muchos individuos. (David, 2013, págs. 212-213)

Los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias para empresas pequeñas, grandes, con fines o sin fines de lucro, no difieren en gran medida. No obstante, la implementación sí varía substancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar estrategias requiere acciones tales como alterar los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, cambiar la estrategia de fijación de precios, desarrollar presupuestos financieros, desarrollar nuevas prestaciones para empleados, capacitar a nuevos

empleados, transferir gerentes entre divisiones y mejorar el sistema de administración de información. Las organizaciones de servicios, gubernamentales o manufactureras requerirán un tipo de actividad muy diferente. (David, 2013, pág. 214)

2.2.6.1 Perspectivas de administración

En términos de la “calidad de la administración”, Fortune en 2001 clasificó a las siguientes empresas como las mejores del mundo:

Gráfico N° 3: Empresas con mejor administración en el mundo

Rango	Empresa
1	McDonald's
2	ExxonMobil
3	W.W. Grainger
4	Walt Disney
5	U.S. Bancorp
6	Amazon.com
7	Apple
8	Nestlé
9	Nike
10	Occidental Petroleum

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

Salvo en las organizaciones más pequeñas, la transición entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia exige que los estrategas deleguen la responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales. Es posible que surjan problemas en la implementación debido a esta delegación de responsabilidad, en especial si las decisiones al formular la estrategia sorprenden a los gerentes de niveles medios o básicos. Tanto gerentes como empleados se sienten más motivados por sus propios intereses que por los intereses de la organización, a menos que ambos coincidan. Ésta es la principal razón de que los gerentes divisionales y funcionales deban involucrarse tanto como sea posible en las actividades de implementación de las estrategias.

Entre las cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias están: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos, modificar la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, revisar los planes de incentivos y recompensas, minimizar la resistencia al cambio, alinear a los administradores con la estrategia, desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar procesos de producción/operaciones, desarrollar una función efectiva de recursos humanos y, si fuese necesario, reducir el personal. Los cambios administrativos son más extensos cuando las estrategias a implementarse llevarán a la empresa hacia una nueva dirección.

Los directivos y empleados de toda la organización deben tener una participación directa y temprana en las decisiones relativas a la implementación de las estrategias. Su función en la implementación debe basarse en su participación previa en las actividades de formulación de estrategia. El compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación es una fuerza motivacional poderosa y necesaria tanto para gerentes como para empleados. Los estrategas suelen estar demasiado ocupados con apoyar de manera activa los esfuerzos de implementación de las estrategias, pero su falta de interés puede ser nociva para el éxito de la organización. Es necesario que la razón de los objetivos y las estrategias sea claramente comunicada y bien entendida por toda la organización. Todos los miembros de la organización deben conocer los logros, productos, planes, acciones y desempeño de sus principales competidores. También deben comprender las oportunidades y amenazas externas más importantes, y se debe dar respuesta a las preguntas de gerentes y empleados. El flujo de comunicación de los altos niveles hacia los niveles más básicos es esencial para desarrollar el apoyo de los niveles más básicos a los más altos.

Gráfico N° 4: Cuestiones administrativas para la implementación de las estrategias

Establecer objetivos anuales
Diseñar políticas
Asignar recursos
Modificar una estructura organizacional existente
Reestructura y reingeniería
Revisar los planes de incentivos y recompensas
Minimizar la resistencia al cambio
Alinear a los gerentes con la estrategia
Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
Adaptar los procesos de producción/operaciones

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

2.2.7 Análisis portfolio y planes estratégicos de mercado

Partiendo de los índices de atractivo de mercado y de ventajas competitivas para cada uno de los negocios de la empresa, se puede crear un mapa de portfolio o cartera de negocios. Aquellos negocios con las mejores puntuaciones en cuanto a atractivo del mercado y ventajas competitivas tendrán la mejor posición en el mapa, y presentarán las mejores oportunidades de generación de beneficios y rentabilidad.

Los negocios que se encuentran en esta posición normalmente conducen a planes estratégicos de inversión, para proteger esta posición atractiva ventajosa. Cada posición en la matriz atractivo- ventaja competitiva recomienda un plan estratégico especial. A continuación pasamos a comentar en detalle cada uno de estos planes estratégicos de mercado.

- **Invertir para crecer:** Éste es un plan estratégico ofensivo que requiere desarrollar esfuerzos de marketing para desarrollar la posición en un producto o en un mercado. Por ejemplo, la empresa Dell ha invertido de una forma significativa en los últimos quince años, tanto para hacer crecer el mercado de los ordenadores personales como su cuota de participación en el mismo.

- **Invertir para mejorar la posición:** Este es un plan estratégico ofensivo de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa en un segmento atractivo del mercado. Lexus, Mercedes y BMW han invertido de una forma selectiva para reforzar su posición competitiva en el segmento que busca una buena relación calidad-precio en los automóviles. Éste es un segmento cuyo atractivo crece, pero en el cual estas empresas no tenían ventajas competitivas en relación con los líderes.
- **Entrada en un nuevo mercado:** Estrategia ofensiva para entrar en nuevos mercados atractivos. La empresa Toyota se encuentra entre las primeras en el mercado de los coches híbridos y piensa reforzar su ventaja competitiva en este mercado, en el año 2005, con el lanzamiento de cinco nuevos modelos de coches híbridos. Muchas nuevas áreas producto mercado requieren el desarrollo de estrategias de entrada a los mismos. Entre estos mercados podemos citar pantallas planas de televisión, teléfonos celulares y DVD. Las estrategias de desarrollo de nuevos mercados requieren una fuerte inversión en recursos de marketing, lo que origina pérdidas en los primeros años, hasta que a través del volumen se alcanza el punto muerto.
- **Proteger la posición:** Estrategia defensiva consistente en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio. Gatorade, en el mercado de las bebidas deportivas, y Red Bull, en el mercado de las bebidas energéticas, tienen cuotas de participación alrededor del 80%. Dado que ambos mercados son atractivos y ofrecen expectativas de crecimiento, ambas marcas estarán sometidas a crecientes ataques de nuevos competidores que tratarán de sacar partido en estos interesantes mercados.
- **Optimizar la posición:** Esta estrategia defensiva se da con frecuencia en la última etapa de crecimiento de un producto e igualmente en su fase de madurez. En aquellos mercados cuyo potencial de crecimiento aparece limitado y las posiciones competitivas están ya establecidas, las empresas tratan de optimizar el marketing mix y los presupuestos de marketing para conseguir los máximos beneficios. Corresponde a una situación de los productos en su ciclo de vida, en la que se ha alcanzado el nivel máximo de volumen potencial y los márgenes todavía son atractivos.

Para conseguir una mejora en su nivel de beneficios algunas empresas, utilizando esta estrategia, reducen su base de clientes, centrándose en los más rentables. Así, muchos bancos han tratado de reducir su base de clientes, cargando comisiones a aquellos pequeños ahorradores que las instituciones financieras sienten que no son rentables. A medida que algunos de estos clientes dejan el banco, estas instituciones financieras aumentan sus beneficios, centrándose en un menor número de clientes. La estrategia de optimización de la posición, manejada de una forma correcta, en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos, debería permitir un aumento de los beneficios.

- **Estrategia de monetización:** Esta estrategia defensiva se da en mercados poco atractivos en los que la empresa disfruta de alguna ventaja competitiva. Implica que la empresa gestiona sus precios y recursos de marketing de forma que optimizar su cash flow, su tesorería sin irse del mercado.

Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen condiciones de pago poco favorables, cobran por la entrega del producto y ofrecen pocos servicios adicionales. Igualmente tratan de minimizar sus inversiones en estos productos y buscan obtener el máximo de tesorería, exprimiendo sus anteriores posiciones en el mercado.

- **Estrategias de cosecha/desinversión:** la estrategia de cosecha busca aumentar la rentabilidad y tesorería de la empresa, a la vez que, sin llamar la atención, la salida del área producto mercado.

Estas empresas, a medida que se reduce el volumen de ventas aumentan sus precios para mantener el margen. Las reducciones en el presupuesto de marketing disminuyen los costes de marketing.

La utilización de la estrategia de desinversión tiene más lógica cuando no se vislumbran beneficios, ni a corto ni a largo plazo. La salida del mercado constituye simplemente una forma de reducir costes rápidamente y de poder recolocar los recursos de marketing en alternativas más sugestivas. (Best, 2007, págs. 346-349)

Adicionalmente, pueden existir oportunidades para desarrollar mercados emergentes atractivos, en los que las empresas tengan el potencial para poder desarrollar ventajas competitivas.

En base al análisis portfolio y a los objetivos deseados, las empresas seleccionan estrategias ofensivas o defensivas. En atención a los objetivos, las estrategias ofensivas se diseñan para obtener resultados, por encima del promedio, en áreas de crecimiento, con posición de dominio y expectativas de beneficio a largo plazo. Las estrategias defensivas son útiles para proteger posiciones de dominio y producir beneficios a corto plazo, contribuyendo, en menor medida, al largo plazo. La planificación estratégica de los mercados requiere un uso equilibrado de las estrategias ofensivas y defensivas. Además de satisfacer los objetivos de rentabilidad a corto plazo, las empresas deben proteger posiciones estratégicas y desarrollar posiciones de dominio tanto en mercados actuales como en nuevos mercados emergentes. (Best, 2007, pág. 349)

2.2.8 Planes Estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad

Dado que los planes ofensivos se orientan más al crecimiento que los defensivos, los planes ofensivos se dan más en mercados atractivos. Por ejemplo, consideremos el caso de empresa Dell, que nació en 1984 en la habitación de un colegio universitario y que dieciséis años más tarde ha conseguido una posición de liderazgo en el mercado global de ordenadores personales. En el año 2000, Dell alcanzó un 10,2% de cuota de participación en un mercado que crecía a un ritmo de 5-6%, obteniendo una cifra de ventas superior a los 25 mil millones de dólares. Aunque los márgenes de la industria han disminuido, Dell goza de una ventaja competitiva en costes que le permite obtener márgenes superiores al promedio, y consiguió así 5,2 miles de millones de beneficio bruto en el año 2000. A través de una estrategia de marketing eficiente la empresa consiguió en el año 2001 una contribución neta de marketing de 2,8 miles de millones. Ello equivale a una rentabilidad de marketing sobre ventas del 11,3% y a una rentabilidad de marketing sobre la inversión del 119%.

Resultados del año 2000

$$\begin{aligned}\text{Ventas (2000)} &= \text{Demanda de mercado} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 248 \text{ miles de millones} \times 10,2\% \\ &= 25,3 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Beneficio bruto (2000)} &= \text{Ventas} \times \text{Margen} \\ &= 25,3 \text{ miles de millones} \times 20,7\% \\ &= 5,2 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Contribución Neta de Marketing} &= \text{Beneficio bruto} - \text{Gastos Comerciales y de Marketing} \\ &= 5,2 - 2,4 \\ &= 2,8 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

En la figura 11-9 se ilustran los resultados de la empresa, paso a paso, con las consecuencias de utilizar una estrategia ofensiva o una estrategia defensiva, así como los resultados previstos para el año 2004. La utilización de una estrategia ofensiva, que permitiera aumentar la cuota de mercado a un 15%, en un mercado expansivo, presentaba un importante reto estratégico. Este plan estratégico requeriría que el presupuesto de marketing pasase de 2,4 a 4,4 miles de millones de dólares. En base a las previsiones de crecimiento del mercado y de cuota de participación, las ventas estimadas alcanzarían la cifra de 46,5 miles de millones. Se esperaba que los precios continuaran disminuyendo y por tanto el margen se reduciría a un 18%. Si todo esto ocurriera el beneficio bruto para la compañía, en el año 2004, sería de 8,4 miles de millones de dólares, a pesar de la reducción de márgenes. La contribución neta de marketing aumentaría en 1,2 miles de millones. (Best, 2007, pág. 350) La reducción de los márgenes diluiría parte de los beneficios, de tal forma que los rendimientos de marketing sobre ventas disminuirían hasta un 8,6%, y la rentabilidad de marketing sobre el de inversión disminuiría a un 91%:

2004 – Resultados de una estrategia ofensiva con el objetivo de aumentar la cuota de participación

$$\begin{aligned}\text{Ventas (2004)} &= \text{Demanda de mercado} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 310 \times 15\% \\ &= 46,5 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Beneficio Bruto (2004)} &= \text{Ventas} \times \text{Margen} \\ &= 46,5 \times 18\% \\ &= 8,4 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Contribución Neta de Marketing} &= \text{Beneficio Bruto} - \text{Inversión comercial y de marketing.} \\ &= 8,4 - 4,4 \\ &= 4 \text{ mil millones}\end{aligned}$$

Si bien la eficiencia de la empresa a la hora de obtener beneficios ha disminuido, a medida que el mercado de ordenadores avanzaba hacia las últimas etapas de su ciclo de vida, la práctica de estrategias ofensivas durante veinte años, ha posicionado muy bien a Dell de cara a afrontar nuevas estrategias rentables, en un mercado ya maduro. (Best, 2007, pág. 351)

2.2.9 Planes Estratégicos Defensivos de Mercado e Impacto en la Cifra de Resultados

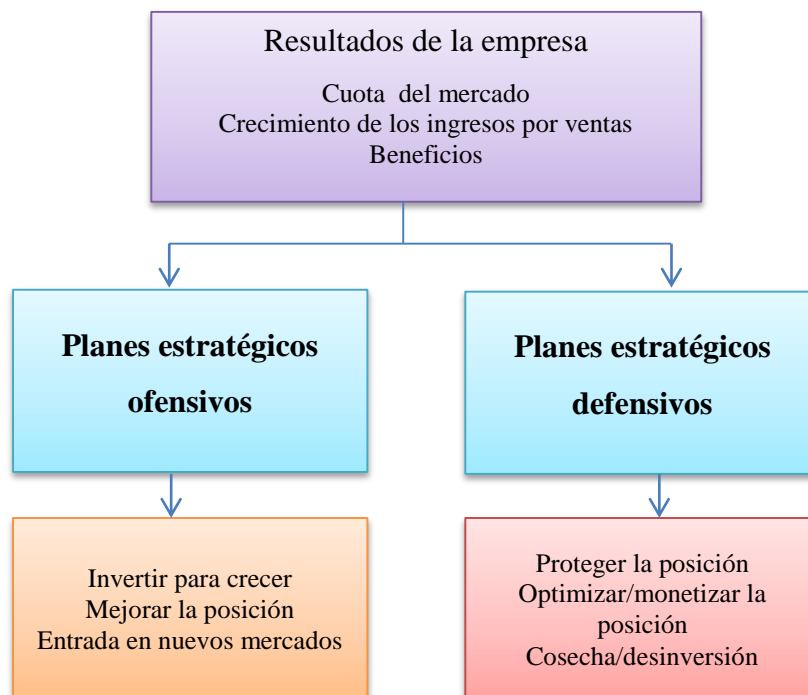
Los planes estratégicos defensivos se diseñan para proteger posiciones y contribuir a la generación de tesorería y beneficios en el corto plazo. Como se puede ver en la figura 11-8 lo más probable es que los planes estratégicos defensivos se planteen en relación con mercados atractivos en los que se disponga de ventajas competitivas o en mercados menos atractivos con pocas ventajas competitivas.

Como se ve en la figura 11-10 los planes estratégicos defensivos se centran en proteger o reducir posiciones en mercados atendidos. Entre las estrategias defensivas se incluyen también la «monetización» para maximizar la tesorería o las denominadas «cosecha» y

«desinversión», para abandonar los mercados. Normalmente, los planes defensivos no generan aumentos significativos del volumen de ventas, salvo en el caso de las estrategias defensivas para proteger (mantener) cuota de mercado en mercados en expansión. Sin embargo, los planes estratégicos defensivos de mercado resultan fundamentales para conseguir tesorería y beneficios a corto plazo y, en muchas ocasiones, definen el nivel actual de cuota de participación, ventas y beneficios.

A la hora de escoger entre una estrategia de mercado ofensiva u otra defensiva hay que considerar un gran número de factores, pero veamos ahora cuáles hubieran sido los resultados de Dell si hubiera adoptado una estrategia de mercado defensiva para proteger cuota, en el creciente mercado de ordenadores personales. Partiendo de las mismas cifras de crecimiento, erosión del margen e inversiones comerciales y de marketing, se hubieran producido los siguientes resultados, que también pueden verse en la figura 11-9.

Gráfico N° 5: Planes estratégicos de mercado ofensivos y defensivos



Fuente: (Best, 2007)

Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

2004 – Resultados estimados de la práctica de una estrategia defensiva para proteger cuota de mercado

$$\begin{aligned}\text{Ingresos (2004)} &= \text{Demanda de mercados} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 310 \times 10,2\% \\ &= 31,6 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Beneficio bruto (2004)} &= \text{Ingresos} \times \text{Margen en porcentaje} \\ &= 31,6 \times 18\% \\ &= 5,7 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Contribución neta de marketing} &= \text{Beneficio bruto} - \text{Inversión comercial y de marketing} \\ &= 5,7 - 3 \\ &= 2,7 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

Como se puede ver, el plan estratégico defensivo para proteger cuota de mercado podría haber proporcionado un incremento de 6,3 miles de millones de dólares en la cifra de ventas y a una disminución de 100 millones en la contribución neta de marketing. Si bien se pueden dar muchas circunstancias que hagan cambiar estos resultados, esta estrategia, bien aplicada, hubiera resultado exitosa para proteger cuota de participación, y mantener el volumen de ventas y la contribución neta de marketing en resultados cercanos a la situación inicial en el año 2000.

La decisión real de Dell de mantener una estrategia ofensiva durante un período de crecimiento inferior al estimado, le ha permitido que sus ventas en 2004 hayan crecido hasta 41,4 miles de millones de dólares y la contribución neta de marketing hasta la cifra de 4 mil millones. Estas cifras han producido un rendimiento de marketing sobre ventas del 9,7% y un rendimiento de marketing sobre la inversión del 114%.

A medida que el mercado de ordenadores personales entre en las últimas etapas de su ciclo de vida de producto, Dell tendrá que elegir entre estrategias ofensivas o defensivas para mantener su rentabilidad.

Podría ocurrir que en un futuro cercano tenga que cambiar a una estrategia defensiva, para proteger así su posición de liderazgo, a medida que el mercado de ordenadores personales madura. (Best, 2007, págs. 351-352)

2.2.10 Estrategias de Marketing Mix y Resultados del Plan

Un plan estratégico de mercado incluye estrategias de largo plazo, con un horizonte de tres a cinco años, y objetivos específicos con el mismo horizonte. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año. Las estrategias de marketing mix deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado.

En algunos casos, las condiciones del mercado cambian tanto, o tan rápidamente, que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico.

2.2.10.1 Estrategia de marketing mix

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico.

Por ejemplo, el plan estratégico de mercado de la empresa Intel para entrar en el segmento de ordenadores de precios bajos, requirió una estrategia de marketing táctico diferente del empleado para mantener la cuota de mercado en las segmento de microprocesadores caros. Cada segmento requirió diferentes productos y precios, para conseguir que fuera atractiva a ambos públicos objetivo.

El plan estratégico de mercado establece la dirección estratégica y proporciona directrices para poder destinar recursos de una forma eficiente. Sin embargo la estrategia de marketing táctico es la herramienta que utiliza el plan estratégico de

mercado para conseguir simultáneamente sus objetivos de corto y largo plazo. Un plan estratégico de mercado correcto, normalmente no producirá el nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado. (Best, 2007, pág. 353)

2.2.10.2 Plan de resultados

Los planes de marketing estratégico ofensivo se diseñan para proporcionar resultados, por encima de la media, en crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y beneficios a largo plazo. Los planes de marketing estratégico defensivos se diseñan para producir beneficios a corto plazo y proteger cuotas importantes de participación, contribuyendo también al mantenimiento de la posición estratégica a largo plazo.

Los planes ofensivos requieren inversión para conseguir crecimiento, lo que limita la consecución de beneficios a corto plazo, a la vez que aumentan las ventas y la cuota de mercado. A largo plazo, las estrategias orientadas al crecimiento se reconvierten en estrategias defensivas. Las estrategias defensivas son fuentes clave de beneficio a corto plazo, pero no son las principales contribuyentes al aumento de las ventas ni de la cuota de mercado o beneficios, a largo plazo. (Best, 2007, pág. 353)

2.3 IDEA A DEFENDER

El plan estratégico comercial ayudará a mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan estratégico comercial

2.4.2 Variable Dependiente

Ayudará a mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas, observación no estructurada, revisión de documentos, bibliografías, introspección, entre otras, con el fin de conocer la conformación de la empresa que será investigada.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizarán tres tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

3.2.1 Investigación de Campo

Básicamente está referida a la recopilación de datos realizada en el lugar de los hechos, es decir, en Almacenes Lema, a través, de las diferentes técnicas utilizadas y al manejo de datos reales obtenidos.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Mediante este método se podrá describir la situación actual de la empresa Almacenes Lema para realizar un análisis de desarrollo del plan estratégico.

3.2.3 Investigación Explicativa

Este método permitirá explicar los diferentes pasos que se requiere para disponer de un plan estratégico eficiente y determinar su influencia en el mejoramiento de las ventas de Almacenes Lema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Se ha seleccionado para la presente investigación a la población de Francisco de Orellana, Cantón Coca. La cual se detalla a continuación:

Tabla N° 1: Población de la provincia de Orellana

Rangos de edad	2016
De 95 y más años	49
De 90 a 94 años	41
De 85 a 89 años	127
De 80 a 84 años	331
De 75 a 79 años	596
De 70 a 74 años	1.305
De 65 a 69 años	1.787
De 60 a 64 años	2.227
De 55 a 59 años	3.187
De 50 a 54 años	4.210
De 45 a 49 años	5.814
De 40 a 44 años	6.523
De 35 a 39 años	8.428
De 30 a 34 años	9.761
De 25 a 29 años	11.901
De 20 a 24 años	12.514
De 15 a 19 años	14.225
TOTAL	83026

Fuente: Redatam

Elaborado por: Jenny Karina Grefa Vegay

3.3.2 Muestra

Se aplicará la siguiente fórmula para el mercado objetivo:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + E^2 PQ}$$

Descripción

Z = Margen de confiabilidad

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error muestral 5%

N = Población o universo de estudio

N - 1 = Factor de corrección

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + E^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(83026)}{(0,05)^2(83026 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 383$$

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos, los cuales facilitarán el proceso investigativo.

3.4.1.1 Método deductivo

El método deductivo a través de este se inicia con conceptos generales del caso en estudio hasta ir llegando a lo particular de cada proceso y subproceso de la empresa, y manejo real de los diferentes departamentos, sus causas y efectos.

3.4.1.2 Método analítico

Otro de los métodos a aplicarse será el método analítico el mismo que facilitará a la comprensión de lo que ocurre dentro del lugar de investigación.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación se utilizará las siguientes técnicas:

3.4.2.1 Encuesta

La encuesta servirá para obtener información de fuente primaria, para el presente caso se aplicará esta técnica en los clientes reales y potenciales de Almacenes Lema.

3.4.2.2 Observación directa

Es aquella técnica mediante la cual se tiene un contacto directo con los elementos que se pretende investigar, para el presente caso su aplicación se la hará efectiva en el entorno mismo de Almacenes Lema para conocer su realidad.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Cuestionario

Consiste en una serie de preguntas que el encuestador prepara para aplicarlas a los clientes reales y potenciales de Almacenes Lema, con el objetivo de recoger información de ellos para la toma de decisiones estratégicas.

3.4.3.2 Guía de observación

Este tipo de instrumento es el sustento de la observación, ya que previamente se realiza una serie de interrogantes que deberá resolver el observador a medida que vea el comportamiento de los sujetos de Almacenes Lema.

3.5 RESULTADOS

El presente trabajo de titulación se sustenta en la aplicación de la encuesta aplicada a los clientes reales y potenciales de Almacenes Lema, y se describen a continuación:

3.5.1 Género

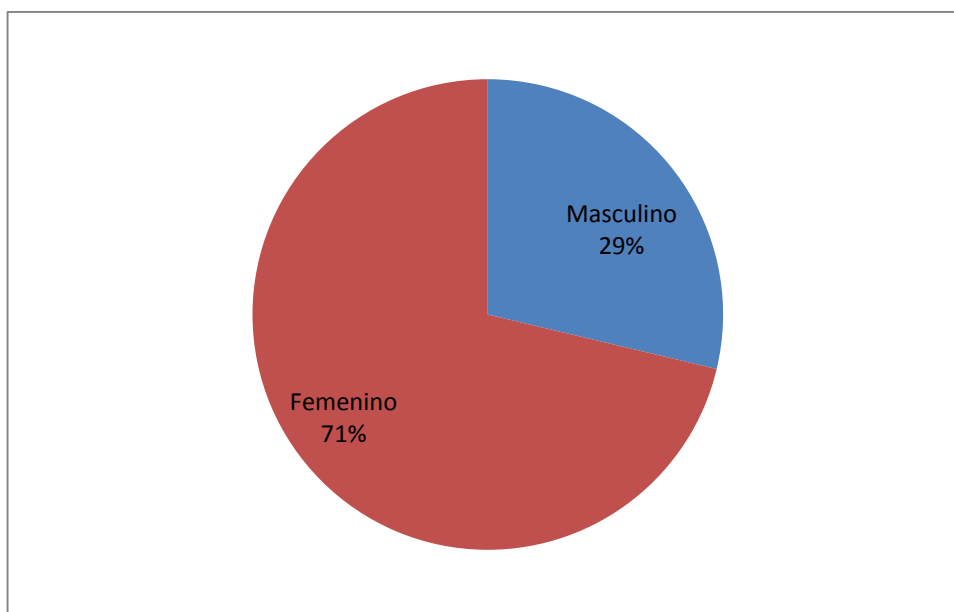
Tabla N° 2: Género

GENERO	TOTAL	PORCENTAJE
Masculino	110	29%
Femenino	273	71%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 6: Género



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De la población de la ciudad del Coca, la gran mayoría de personas pertenece al género femenino, en cantidad inferior se puede observar que las personas pertenecen al género masculino, lo cual condiciona que la decisión de compra en su gran mayoría recae en el género femenino.

3.5.2 Edad

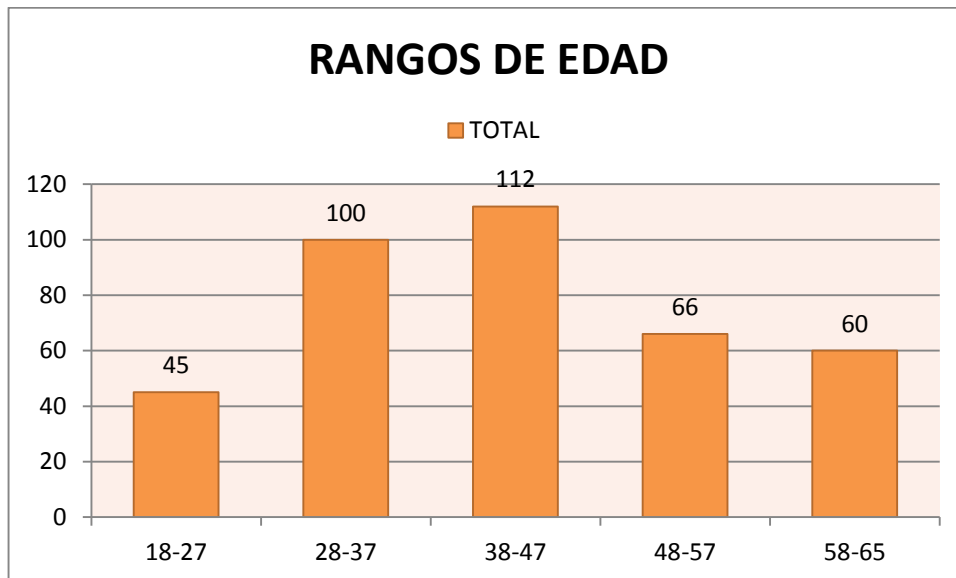
Tabla N° 3: Edad

RANGOS DE EDAD	TOTAL	PORCENTAJE
18-27	45	12%
28-37	100	26%
38-47	112	29%
48-57	66	17%
58-65	60	16%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 7: Edad



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De la población de la ciudad del Coca, la mayoría de personas tienen una edad comprendida en el rango de 38 a 47 años, seguido de la opción de 28 a 37 años, y por último de acuerdo a los máximos porcentajes el rango de 48 a 57 años, lo cual determina que en su gran mayoría son clientes potenciales jóvenes y con poder adquisitivo suficiente para adquirir electrodomésticos.

3.5.3 Conoce Almacenes Lema

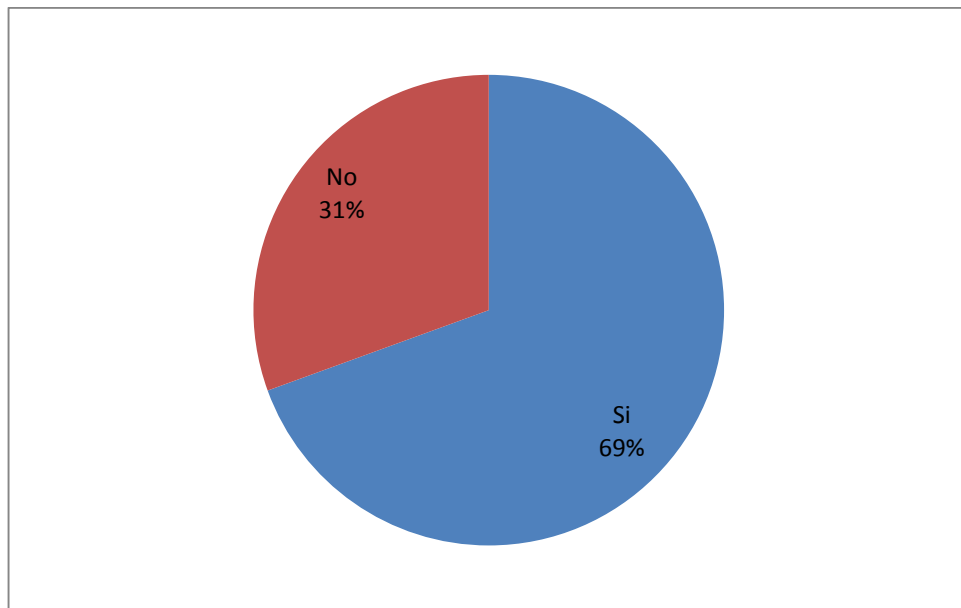
Tabla N° 4: Conoce Almacenes Lema

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Si	266	69%
No	117	31%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 8: Conoce Almacenes Lema



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De la población de la ciudad del Coca, la mayoría de personas conoce la empresa Almacenes Lema, por lo que eso ayuda mucho al momento de incentivar la compra, mediante la publicidad y la promoción que se implemente para la empresa en mención.

3.5.4 Dispuesto a Ser Cliente de Almacenes Lema

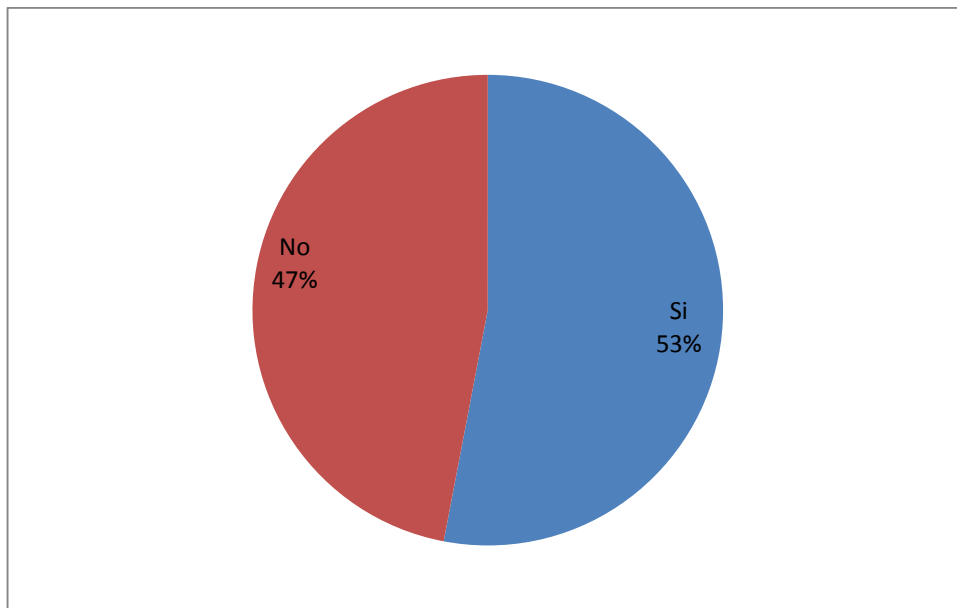
Tabla N° 5: Dispuesto a ser cliente de Almacenes Lema

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Si	203	53%
No	180	47%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 9: Dispuesto a ser cliente de Almacenes Lema



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De la población de la ciudad del Coca, la mayoría se convierten en cliente potenciales, ya que muestran su interés por comprar electrodomésticos en Almacenes Lema.

3.5.5 Competencia de Almacenes Lema

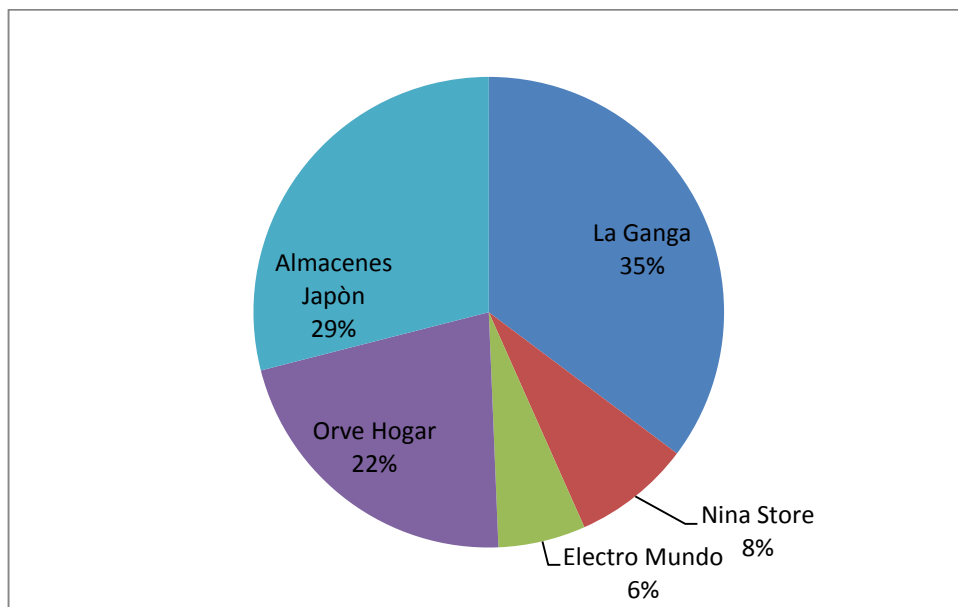
Tabla N° 6: Competencia de Almacenes Lema

EMPRESAS	TOTAL	PORCENTAJE
La Ganga	135	35%
Nina Store	31	8%
Electro Mundo	23	6%
Orve Hogar	83	22%
Almacenes Japón	111	29%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 10: Competencia de Almacenes Lema



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría compran también en La Ganga, seguido en preferencia Almacenes Japón y en Orve Hogar, quienes se constituyen en competencia directa para Almacenes Lema.

3.5.6 Motivos Para Comprar en la Competencia

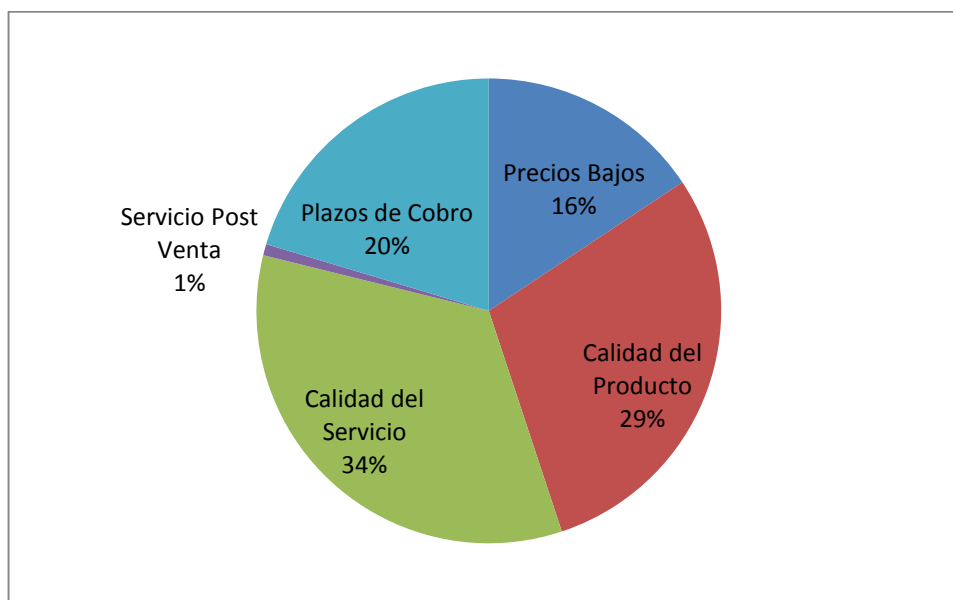
Tabla N° 7: Motivos para comprar en la competencia

MOTIVOS	TOTAL	PORCENTAJE
Precios Bajos	60	16%
Calidad del Producto	112	29%
Calidad del Servicio	130	34%
Servicio Post Venta	3	1%
Plazos de Cobro	78	20%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 11: Motivos para comprar en la competencia



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría de personas también compran en la competencia ya que ellos les entregan a sus clientes calidad en el servicio, además que comercializan productos de calidad y les dan plazos de cobro, entre los elementos más importantes y preferidos por los clientes.

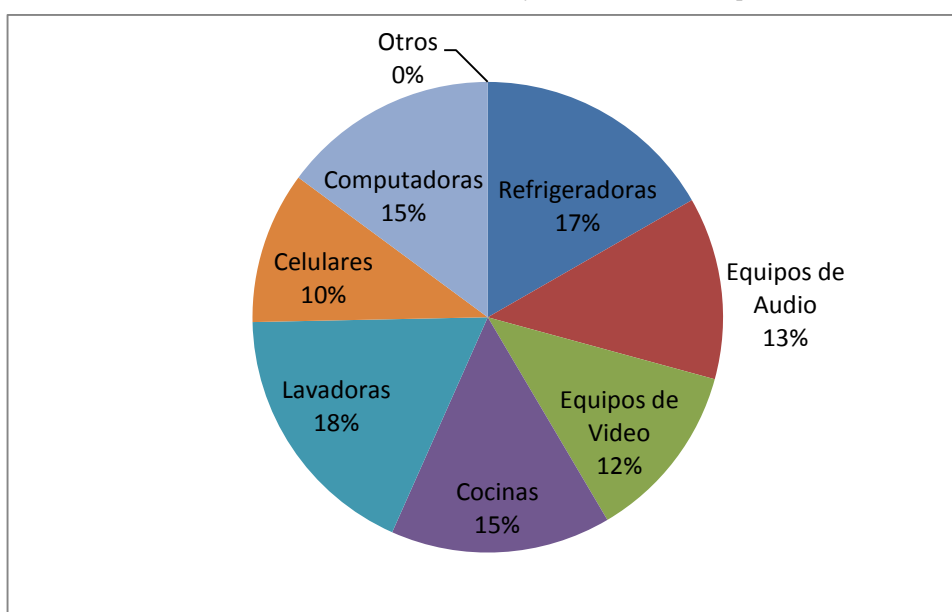
3.5.7 Producto con Mayor Frecuencia de Compra

Tabla N° 8: Producto con mayor frecuencia de compra

PRODUCTOS	TOTAL	PORCENTAJE
Refrigeradoras	64	17%
Equipos de Audio	48	13%
Equipos de Video	47	12%
Cocinas	58	15%
Lavadoras	69	18%
Celulares	40	10%
Computadoras	57	15%
Otros	0	0%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 12: Producto con mayor frecuencia de compra



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría prefieren comprar con mayor frecuencia lavadoras, seguido en preferencia en un número similar las refrigeradoras, en tercer lugar compartido en preferencia se encuentran las computadoras y las cocinas, lo cual ayuda a planificar el stock de productos que debe tener la empresa a disposición del público.

3.5.8 Tiempo de Pago en Caso de Crédito

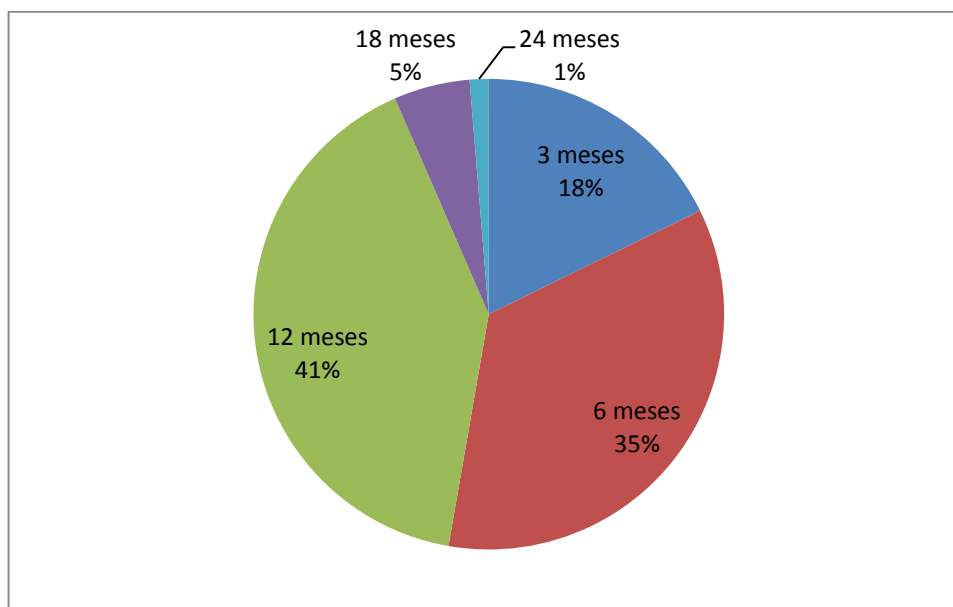
Tabla N° 9: Tiempo de pago en caso de crédito

TIEMPO	TOTAL	PORCENTAJE
3 meses	68	18%
6 meses	134	35%
12 meses	156	41%
18 meses	20	5%
24 meses	5	1%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 13: Tiempo de pago en caso de crédito



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría prefiere un crédito a 12 meses plazo, seguido en preferencia los créditos a 6 meses plazo y por último en relevancia prefieren un crédito directo a 3 meses plazo, lo cual ayuda a definir las políticas de créditos y cobranzas.

3.5.9 Canales de Distribución Sugeridos

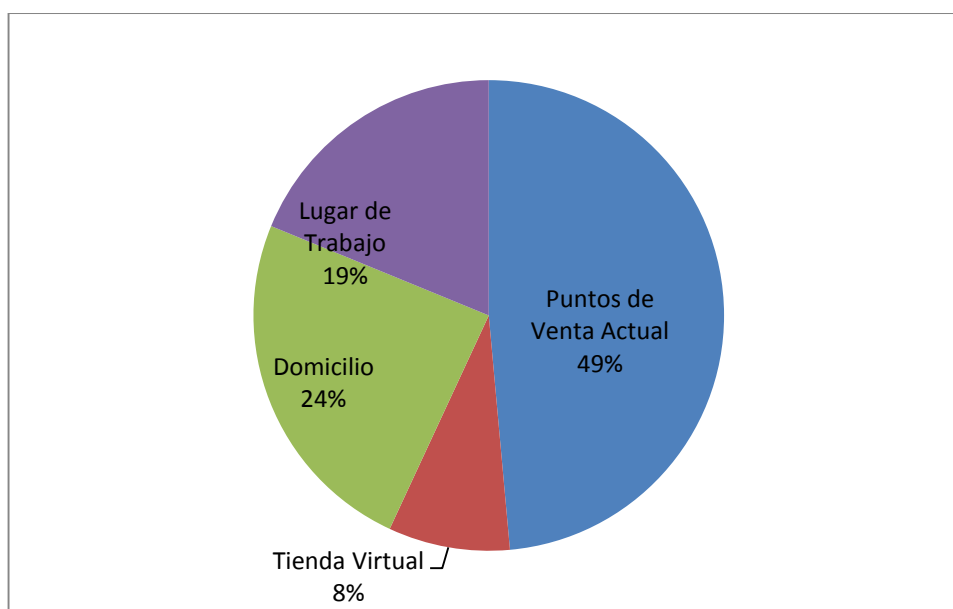
Tabla N° 10: Canales de distribución sugeridos

PUNTOS DE ADQUISICIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Puntos de Venta Actual	186	49%
Tienda Virtual	32	8%
Domicilio	93	24%
Lugar de Trabajo	72	19%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 14: Canales de distribución sugeridos



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría prefiere adquirir los electrodomésticos en los puntos de venta actual, otro porcentaje importante prefiere adquirir electrodomésticos en su domicilio, y por último otro porcentaje relevante prefiere adquirir productos de este tipo en su lugar de trabajo; este criterio ayudará a la empresa a establecer sus canales de distribución.

3.5.10 Medios de Comunicación Sugeridos

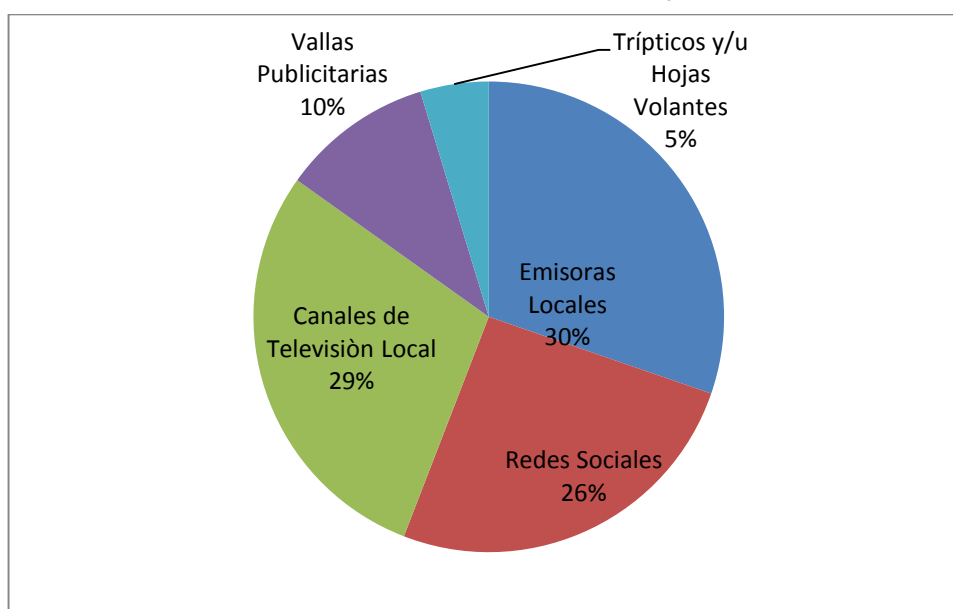
Tabla N° 11: Medios de comunicación sugeridos

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Emisoras Locales	116	30%
Redes Sociales	98	26%
Canales de Televisión Local	111	29%
Vallas Publicitarias	40	10%
Trípticos y/o Hojas Volantes	18	5%
TOTAL	383	100%

Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 15: Medios de comunicación sugeridos



Fuente: Población económicamente activa del Coca; Noviembre/2016

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Análisis e interpretación: De los clientes reales y potenciales de la empresa Almacenes Lema, la mayoría de personas prefiere conocer información de la misma, por medio de las emisoras de radio de la localidad, seguido en preferencia por los canales de televisión locales y por último en la preferencia de los clientes se tiene a las redes sociales, esta variable ayudaría a direccionar de mejor forma la publicidad que desee realizar Almacenes Lema.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Según las respuestas obtenidas de la pregunta 2 la mayoría de personas muestran su interés por comprar electrodomésticos en Almacenes Lema. De acuerdo a las respuestas de la pregunta 4 las personas compran en la competencia ya que ellos les entregan a sus clientes calidad en el servicio, además que comercializan productos de calidad y les dan plazos de cobro, entre los elementos más importantes y preferidos. Al tomar en cuenta la pregunta 6, los clientes prefieren un crédito a 12 meses plazo, seguido en preferencia los créditos a 6 meses plazo y por último en relevancia prefieren un crédito directo a 3 meses plazo.

Tomando las respuestas de la pregunta 7, se determina que la mayoría de clientes prefiere adquirir los electrodomésticos los puntos de venta actual de Almacenes Lema, otro porcentaje importante prefiere adquirir electrodomésticos en su domicilio, y por último otro porcentaje relevante prefiere adquirir productos de este tipo en su lugar de trabajo. Y según las respuestas de la pregunta 8, la mayoría de personas de la ciudad Puerto Francisco de Orellana prefieren conocer información de Almacenes Lema, por medio de las emisoras de radio de la localidad, seguido en preferencia por los canales de televisión locales y por último en la preferencia de los clientes se tiene a las redes sociales.

En consecuencia, para mejorar el nivel de ventas en Almacenes Lema se deberían aplicar las sugerencias de los clientes descritas en los párrafos anteriores, es decir que la gerencia de esta empresa, debería tomar decisiones estratégicas basadas en los criterios de los clientes potenciales.

El presente trabajo investigativo, al ser un modelo, propone sugerencias para el incremento de las ventas; por tal razón, no se puede afirmar en la práctica, que con el presente plan se han mejorado las ventas.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Plan estratégico comercial para mejorar el nivel de ventas de Almacenes Lema en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, cantón el Coca”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Información Empresarial

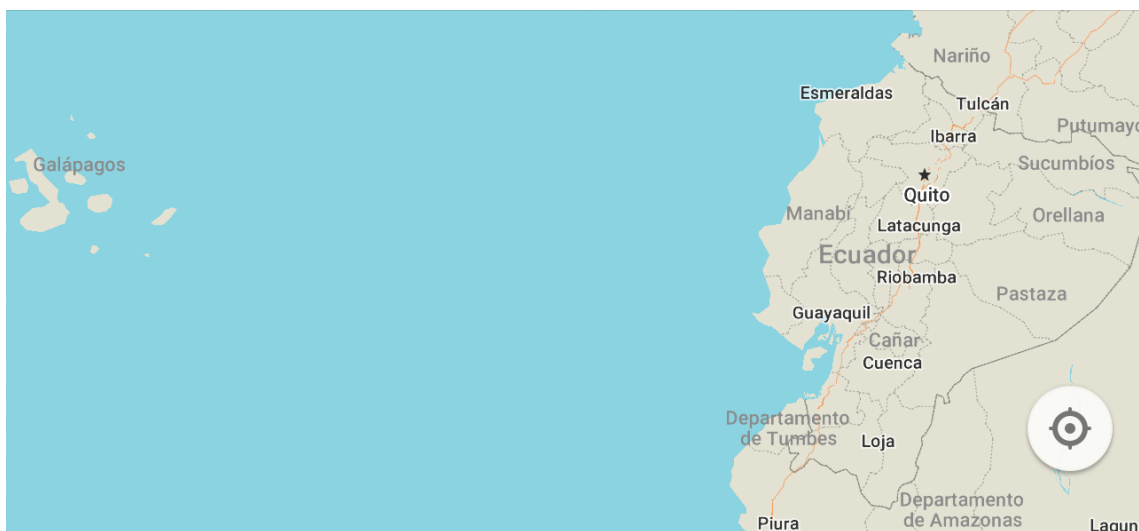
4.2.1.1 Macrolocalización

Tabla N° 12: Macrolocalización

País	Ecuador
Región	Amazonía
Provincia	Orellana

Fuente: Investigación de campo
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 16: Macrolocalización



Fuente: Google Maps
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

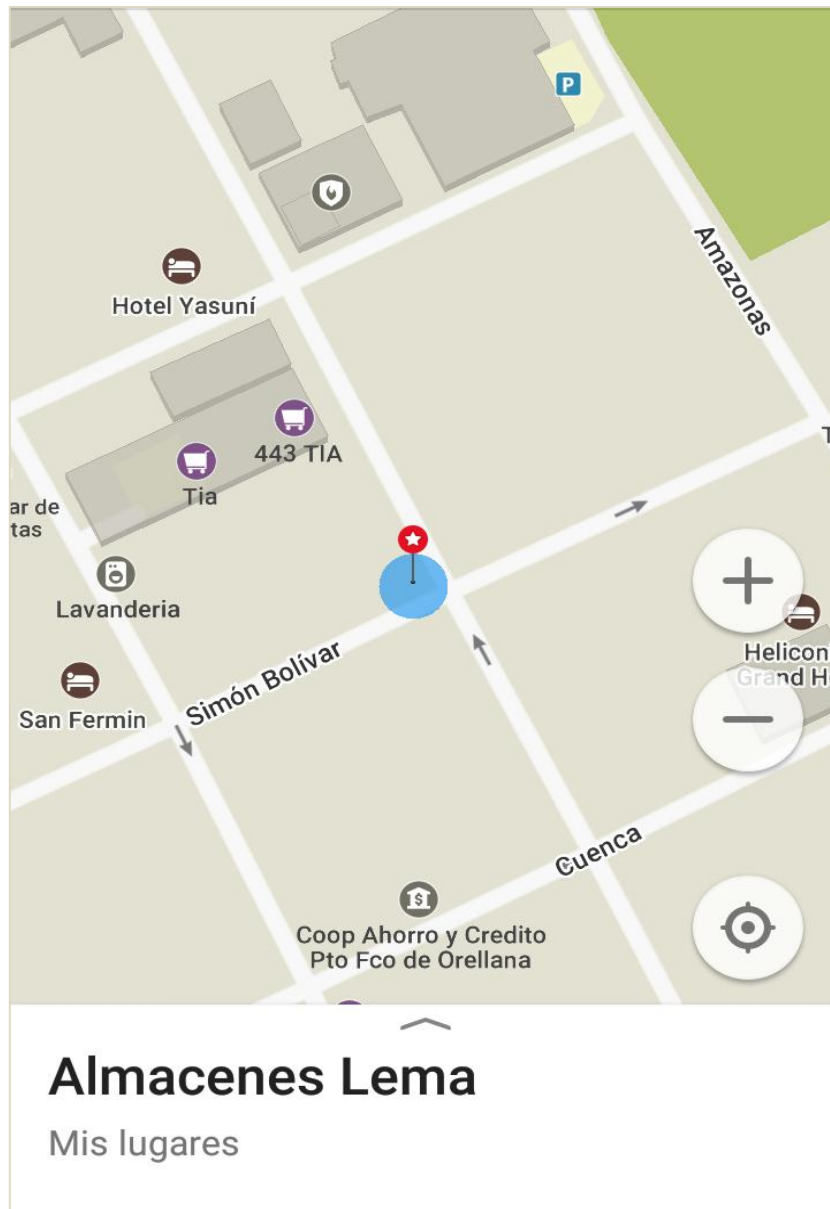
4.2.1.2 Micro localización

Tabla N° 13: Microlocalización

Ciudad	Puerto Francisco de Orellana
Barrio	Central
Dirección	Calles Napo y Simón Bolívar

Fuente: Investigación de campo
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

Gráfico N° 17: Microlocalización



Fuente: Google Maps
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.2 Análisis Situacional de Almacenes Lema

Para el análisis situacional de Almacenes Lema, es sumamente importante utilizar una matriz estratégica denominada FODA, ya que de esta forma se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta esta empresa, esto en cuanto tiene que ver con el análisis del microentorno. En lo concerniente al macroentorno, será analizado en base al análisis PESTE, en el cual se analizarán los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

4.2.2.1 4Matriz FODA

Tabla N° 14: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Posicionados en la ciudad del Coca. F2. Precios accesibles al público. F3. Ofertas por temporada.	O1. Expansión comercial. O2. Crecimiento de la demanda potencial. O3. Preparación de los capacitadores.
Debilidades	Amenazas
D1. Administración en base a los conocimientos empíricos. D2. No existe control de existencias. D3. Falta de difusión publicitaria.	A1. Competidores altamente posicionados en el mercado. A2. Subida de impuestos. A3. Decrecimiento económico en el país.

Fuente: Investigación de campo

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.2.2 Matriz FODA ponderada

Tabla N° 15: Matriz FODA ponderada

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			SUMA	PROMEDIO
		F1. Posicionados en la ciudad del Coca.	F2. Precios accesibles al público.	F3. Ofertas por temporada.	D1. Administración en base a la experiencia.	D2. No existe control de existencias.	D3. Falta de difusión publicitaria.		
OPORTUNIDADES	O1. Expansión comercial.	5	3	3	5	3	5	24	4
	O2. Crecimiento de la demanda potencial.	3	5	3	3	1	3	18	3
	O3. Capacitación de los colaboradores.	3	1	1	1	1	3	10	1,67

AMENAZAS	A1. Competidores altamente posicionados en el mercado.	5	3	3	1	1	1	14	2,33
	A2. Subida de impuestos.	1	3	1	1	1	1	8	1,33
	A3. Decrecimiento económico en el país.	1	1	1	1	1	1	6	1
SUMA		18	16	12	12	8	14		
PROMEDIO		3	2,67	2	2	1,33	2,33		

Fuente: Investigación de campo
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.2.3 Matriz FODA estratégica

Tabla N° 16: Matriz FODA estratégica

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		F1. Posicionados en la ciudad del Coca.	F2. Precios accesibles al público.	F3. Ofertas por temporada.	D1. Administración en base a la experiencia.	D2. No existe control de existencias.	D3. Falta de difusión publicitaria.
OPORTUNIDADES	O1. Expansión comercial.	O1F1 Estrategia de cobertura intensiva.			O1D1 Estrategia de capacitación gerencial.		
	O2. Crecimiento de la demanda potencial.						
	O3. Capacitación de los colaboradores.						

AMENAZAS	A1. Competidores altamente posicionados en el mercado.	A1F2 Estrategia de penetración ambiciosa.	A1D3 Estrategia de publicidad intensiva.
	A2. Subida de impuestos.		
	A3. Decrecimiento económico en el país.		

Fuente: Investigación de campo

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.2.4 Análisis PESTE

a) Factor político

Tabla N° 17: Factor político

Criterio	Impacto sobre la empresa	Nivel de incidencia sobre la organización
<p>Aunque la recesión económica fue el evento más importante en diversos países en el 2016, políticamente esta recesión ha ido acompañada de un retroceso en el desarrollo democrático en muchas partes del mundo en desarrollo. De acuerdo con el Informe 2016 de Freedom House titulado “Erosión global de la libertad” (Global Erosion of Freedom), por cuarto año consecutivo, la disminución de la libertad es mayor que los avances en el 2016. Este es el período más largo ininterrumpido de disminución de la democracia en los 40 años de historia de la serie de Freedom House. Muchos países alrededor del mundo sufrieron un incremento en las violaciones a los derechos humanos, al mismo tiempo que naciones no democráticas (como Irán y Rusia) restringieron aún más las libertades civiles. Incluso países que habían experimentado mayores libertades en años recientes, ahora han sufrido un deterioro en materia de derechos políticos y libertades civiles (como Bahrein, Jordania y Kenya).</p> <p>De manera consistente con lo que ha pasado alrededor del mundo, el Ecuador ha</p>	<p>Al existir una desestabilización política en Ecuador, se visualiza un cambio radical en la decisión democrática, es decir que eso afecta a la empresa, ya que se han creado políticas que afectan al sector empresarial debido a las restricciones de importación.</p>	<p>Alto</p>

<p>experimentado no sólo un estancamiento, sino también un retroceso en su proceso de consolidación democrática, especialmente desde la segunda mitad de los noventa. Según las mediciones de Polity IV, el país se ubica desde 2007 en los 5 puntos de la escala que va desde -10 (autoritarismo consolidado) a +10 (democracia consolidada). Esto significa que, según Polity IV, el sistema político de Ecuador es una “anocracia”, o un régimen de autoridad “mixta” que se ubica entre el autoritarismo y la democracia. Estos resultados coinciden de alguna manera con la medición hecha por Freedom House, ubica a Ecuador desde el año 2000 en los 8 puntos de la escala invertida 0 (No libre) a 12 (Libre).³¹ Es decir, el país es considerado por Freedom House como “parcialmente libre”.</p> <p>Corroborando las clasificaciones de Polity IV y Freedom House se encuentra la medida de The Economist Intelligence Unit’s democracy index, que otorga a Ecuador 5.6 puntos desde 2007 en la escala que va de 0 (régimenes autoritarios) a 10 (democracias completas). Esta valoración ubica al Ecuador dentro de la categoría de “régimen híbrido”; es decir, por debajo de las categorías “democracia completa” y “democracia con fallas” y por encima de la categoría “régimen autoritario”.</p>		
---	--	--

Fuente: Polity IV y Freedom House
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

b) Factor económico

Tabla N° 18: Factor económico

Criterio	Impacto sobre la empresa	Nivel de incidencia sobre la organización
<p>La economía ecuatoriana pareciera ser particularmente vulnerable a choques exógenos, debido a que los ingresos del sector externo dependen ampliamente de los precios del petróleo, las remesas de los migrantes y una que otra materia prima. Sin embargo, tal y como ya se mencionó anteriormente, la tasa de variación anual del Producto Interno Bruto en 2015 y 2016 sugiere que el impacto de la crisis fue menos severo en Ecuador que en el promedio de países de América Latina y el Caribe, al menos en términos de producción.</p> <p>En términos generales, la tasa de crecimiento económico en la década post-dolarización de Ecuador se ha mantenido por encima del promedio de América Latina y el Caribe, con excepción de los años 2000, 2006 y 2007.</p> <p>Las tasas de crecimiento del PIB per cápita más alta en Ecuador se registraron en 2004 y en 2008, con 6.8 y 5.4 puntos porcentuales respectivamente. Sin embargo, es de particular interés notar que mientras la región creció 3.0 puntos porcentuales en 2008 y decreció a -2.9 puntos en 2009, el Ecuador creció 5.4 por ciento y decreció únicamente a -1.4 por ciento durante el mismo período.</p>	<p>Al existir actualmente recesión económica en el país, indudablemente la empresa sufrirá los estragos producidos por esta causa, ya que se verán afectadas las ventas al no existir la capacidad de compra suficiente.</p>	<p>Alto</p>

<p>Los resultados son un poco menos alentadores para Ecuador cuando se analiza el comportamiento del empleo.</p> <p>Los datos presentados muestran que hubo un incremento importante en la tasa de paro laboral entre 2000 y 2003 en toda la región pero especialmente en Ecuador, en donde pasó de 9.0 a 11.5 puntos porcentuales. Si bien la tendencia de la evolución histórica del desempleo era a la baja a partir del 2003 y se mantenía por debajo del promedio regional en Ecuador, los efectos de la “Gran Recesión” se hicieron sentir en la población económicamente activa a partir del 2009. Es precisamente en este último año que por primera vez en cinco años, la tasa de desempleo en Ecuador vuelve a ubicarse por encima de la media regional, con 8.6 puntos porcentuales.</p> <p>Estos resultados sugieren que podría existir un efecto del desempleo en la pobreza o en la indigencia en América Latina y el Caribe en general, y en el Ecuador en particular. De hecho, la tendencia a la baja que se había venido presentando desde 1999 en la región en términos de pobreza e indigencia, se ha desacelerado en el primer caso, y se ha elevado en el segundo.</p> <p>A pesar de que la pobreza en Ecuador ha venido disminuyendo en la última década</p>		
---	--	--

<p>(con excepción del 2008) ésta continúa estando muy por encima de los niveles promedio de América Latina y el Caribe. No obstante, el Ecuador ha experimentado un descenso importante en los niveles de indigencia, ubicándose así muy cerca de los niveles promedios de América Latina, con la excepción nuevamente de un incremento en el año 2008, producto posiblemente de las pérdidas de empleo. Es así que, el porcentaje de pobres e indigentes en Ecuador en 2008, alcanzó los 39.0 y 14.2 puntos porcentuales, respectivamente. De manera paradójica, los niveles del PIB per cápita en Ecuador se han mantenido durante los últimos veinte años, en promedio, al mismo nivel que los de América Latina (1.5 por ciento desde 1990, según los datos de CEPAL).</p>		
--	--	--

Fuente: CEPAL

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

c) Factor social

Tabla N° 19: Factor social

Criterio	Impacto sobre la empresa	Nivel de incidencia sobre la organización
<p>El bienestar puede ser reflejado en las condiciones de vida, sin embargo, no se puede atribuir la medición a un solo indicador. El bienestar es un concepto dinámico y multidimensional, por esta razón, no existe un nivel de bienestar máximo y absoluto, aún en las sociedades más desarrolladas.</p> <p>El concepto de bienestar se encuentra atado a cuestiones como la cultura, las tradiciones y el recorrido histórico de la sociedad; entonces las necesidades pueden evolucionar, algunas desaparecer y otras pueden surgir como respuesta a los cambios propios de la sociedad; en consecuencia, el bienestar es multidimensional debido a su vinculación directa con la infinita existencia de necesidades humanas.</p> <p>Un componente indispensable para el mejoramiento y mantenimiento de unas buenas condiciones de vida, indudablemente, es la salud. La política pública, tanto de bienestar como de protección social, se enfoca en mantener servicios de salud de primera calidad, con amplia cobertura y de manera gratuita. Algunas de estas estrategias pueden ser evaluadas a través de ciertos indicadores</p>	<p>De acuerdo a los índices encontrados se puede condicionar los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los potenciales clientes, por tal razón y al vivir en una época bastante difícil, hace que los posibles clientes desestimen en gran medida la compra de electrodomésticos, al no poder cubrir primeramente sus necesidades básicas.</p>	<p>Medio</p>

<p>que demuestren el avance en los mecanismos de acceso de servicios de salud para toda la población.</p> <p>El avance más importante en salud se puede encontrar en la cantidad de consultas atendidas, a través de las tasas de consultas de morbilidad que representan el número de personas que acuden espontáneamente a ser atendidas y reciben el servicio. Se puede observar que por cada 100 habitantes que acudieron a las consultas de morbilidad, fueron atendidos el 61.2% en el 2005, para el 2016 esta cifra se elevó hasta el 91.8%.</p> <p>El Ecuador posee un sistema de educativo en el cual conviven tanto instituciones públicas como privadas y que ha enfrentado graves limitaciones para poder alcanzar los principales objetivos de desarrollo. Es así que el analfabetismo, al igual que en toda la región, históricamente se ha encontrado en niveles significativamente altos, sin embargo, los esfuerzos gubernamentales han logrado que en las últimas dos décadas se reduzca del 11.7% al 6.75% para la personas mayores de 15 años.</p> <p>A partir de la mediciones de la pobreza por ingresos y por necesidades básicas insatisfechas se puede aplicar la metodología de Katzman para determinar la pobreza crónica como aquella en la que los individuos</p>		
--	--	--

son calificados pobres por los dos métodos y de la misma manera la integración social como la ausencia de las dos definiciones de pobreza. A partir de la definición Katzman, se obtiene la pobreza crónica que es una interacción los dos tipos de cálculos, según el INEC la pobreza crónica ha disminuido 14 puntos porcentuales, con una tendencia constante a la baja durante el quinquenio 2010-2015.

En Ecuador existe una tendencia decreciente de los niveles de pobreza calculados a partir de las necesidades básicas insatisfechas. Entre la década de los años noventa y 2000, la tasa de reducción de la pobreza se ubica apenas en un 8%, mientras que durante el periodo 2001 a 2016, la reducción de la pobreza global es del 20%. Similar comportamiento presentan la pobreza urbana y rural. Así, entre 1990 y el 2001, la pobreza urbana se redujo en 3,6 puntos porcentuales, en tanto que entre el 2001 y el 2016, se redujo en más de 16 puntos porcentuales.

Lo mismo ocurre pero en menor medida con la pobreza rural, la cual se redujo en 4,8 y 10 puntos porcentuales en los dos periodos analizados. Esto demuestra que a partir del año 2000 las necesidades básicas que no han sido satisfechas por la población más pobre han sido menores.

Fuente: INEC

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

d) Factor tecnológico

Tabla N° 20: Factor tecnológico

Criterio	Impacto sobre la empresa	Nivel de incidencia sobre la organización
<p>Un fuerte protagonismo en inversiones en el sector de tecnología tiene el gobierno ecuatoriano, de acuerdo a los distribuidores ecuatorianos y la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft). Según el presidente de esta última agrupación, Antonio Sánchez, el estado capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones de USD \$350 millones anuales. Organismos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Petroecuador, y Cenace; los ministerios de Salud, Industrias, entre otros, son los clientes frecuentes.</p> <p>La inversión en el sector informático por parte de las instituciones públicas puede ir desde los USD \$100 mil hasta los USD \$20 millones, de acuerdo a Hoy. Esto, en un contexto de un impulso en las compras estatales de hardware, software y otras soluciones informáticas en los últimos.</p> <p>Coincidente con Sánchez se muestra Guillermo García, gerente de IBM en Ecuador, quien sostiene que las empresas estatales se han convertido en las más interesadas en incorporar este tipo de productos tecnológicos en sus organismos.</p>	<p>Al existir tecnología disponible en el mercado, Almacenes Lema debe propender a utilizarla con la finalidad de automatizar sus procesos y de esta forma, llegar a ser más competitivos.</p>	<p>Alto</p>

<p>Muchos de estos logros se han dado luego de que el Gobierno, mediante la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, promoviera el desarrollo informático.</p> <p>Un ejemplo de ello es que en enero de este año se sostuvo que la inversión en ciencia y tecnología pasó de USD \$1,8 millón, en 2012, a USD \$31,9 millones, en 2016. Otro ejemplo en tal sentido lo entrega Boris Monsalve, gerente comercial de Kruger Estrategia, Procesos y Tecnología, indicó que en su industria maneja unos 30 clientes públicos, identificados como rentables. En el país, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen 416 empresas registradas en actividades de software, con una facturación de más USD \$242 millones.</p>		
---	--	--

Fuente: AESOFT

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

e) Factor ecológico

Tabla N° 21: Factor ecológico

Criterio	Impacto sobre la empresa	Nivel de incidencia sobre la organización
<p>La salud del Planeta no se puede tomar a la ligera. El reciente informe Planeta Vivo de la WWF revela que el descenso de la biodiversidad y el aumento del impacto de la actividad humana en los recursos naturales son cada vez más preocupantes.</p> <p>Ecuador no es ajeno al ser uno de los países más megadiversos. En esta décima edición llama la atención que el Índice Planeta Vivo (IPV), que analiza más de 10 000 poblaciones representativas de más de 3 000 especies de mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces, bajó un 52% desde 1970. En otras palabras: en menos de dos generaciones humanas, el tamaño de las poblaciones de vertebrados se redujo a la mitad.</p> <p>Los seres vivos constituyen el tejido de los ecosistemas que sustentan la vida en la Tierra, y son el indicador de lo que le estamos haciendo al planeta, apunta este organismo internacional. La biodiversidad se está reduciendo en regiones templadas y en las tropicales, pero la disminución es mayor en el trópico.</p> <p>Entre 1970 y 2010 se produjo una disminución del 32% en 6 569 poblaciones de</p>	<p>El impacto ambiental de la empresa Almacenes Lema es mínimo, ya que al ser una empresa comercializadora no genera en gran medida desechos contaminantes.</p>	<p>Bajo</p>

<p>las 1 606 especies en el IPV templado. El IPV tropical muestra una reducción del 56% en 3 811 poblaciones de 1 638 especies durante el mismo período. América Latina presenta la caída más dramática: 83%. La pérdida de hábitats y la degradación y explotación, debidas a la caza y la pesca, son las principales causas de esta disminución.</p> <p>El cambio climático es la siguiente amenaza común y es probable que ejerza mayor presión sobre las poblaciones en el futuro. Las poblaciones de especies de agua dulce han disminuido un 76% en estos 40 años y más del 60% del stock de pescado marino ha sido plenamente explotados, sin posibilidad de expansión en el futuro. Apenas un 2,5% de la masa de agua del planeta es dulce, y solo un tercio de ella es accesible para el hombre. Una muestra de esto es que 2 670 millones de personas en el mundo viven en cuencas que experimentan una escasez grave de agua durante, al menos, un mes al año.</p>		
---	--	--

Fuente: Diario El Comercio de Ecuador
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.3 Estrategias Para Mejorar la Comercialización

Como no puede ser de otra manera, el planteamiento de estrategias sin duda algunas, favorecerá en gran medida al fortalecimiento y crecimiento de Almacenes Lema en la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

En primer lugar, se buscará fortalecer la gestión administrativa, a través de la capacitación constante en todos sus niveles, y por otra parte reflejar esa imagen a la ciudadanía en general para lograr un posicionamiento y por ende mejorar las ventas.

Para el planteamiento de estrategias se recurrirá a los resultados obtenidos en las encuestas, y a su vez también a los resultados del análisis situacional de la empresa.

4.2.3.1 Estrategia de cobertura intensiva

Tabla N° 22: Estrategia “Punto G2 AL”

Objetivo: Cubrir de manera intensiva el mercado de electrodomésticos de la ciudad Puerto Francisco de Orellana.
Descripción: En el caso de la distribución intensiva, lo que se busca es el mayor número de puntos de venta posibles, así como múltiples centros donde almacenar el producto para asegurar la cobertura a todo el territorio.
Procedimiento: Localizar el mejor punto de referencia de la ciudad para ubicar una nueva sucursal de Almacenes Lema; en este caso, la parroquia San Sebastián del Coca. Dotar al nuevo local con todos los recursos necesarios para su operación. Publicitar al nuevo local a través de medios masivos como los que se detallan más adelante.

La entrada del nuevo local, quedaría similar a la siguiente:



Ejecutores de la estrategia: Gerente general

Recursos: Talento humano, recursos económicos, recursos materiales.

Presupuesto anual: 9000 USD

Fuente: Investigación de campo

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.3.2 Estrategia de capacitación operacional

Tabla N° 23: Estrategia “Yo Me Capacito”

Objetivo: Mejorar la toma de decisiones por parte de la gerencia de Almacenes Lema y de sus colaboradores.

Descripción: Cuando se habla de capacitación gerencial se está haciendo referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos de todo tipo.

Procedimiento:

Realizar un test de habilidades gerenciales y de negociación a los colaboradores de la empresa.

De acuerdo a los resultados, buscar las mejores opciones de capacitadores en las áreas citadas.

<p>Contratar los servicios profesionales de los capacitadores seleccionados.</p> <p>Asistir a la capacitación en la fecha, lugar y hora previamente acordada.</p>		
Tema	Importancia	Fecha Capacitación
Toma de decisiones	Es fundamental que en la empresa cuenten con un método que puedan utilizar todas las áreas y todo el personal para enfrentar con mayor eficacia las decisiones que de continuo se deben tomar: el futuro de la organización depende de ello.	21 de Julio de 2017
Marketing mix	La eficacia de la gestión del marketing de cualquier empresa depende de cómo se gestionen los elementos del marketing mix: precio, producto, plaza y promoción, lo cual ayudará a ser mayormente competitivos en el mercado gracias a la gestión acertada de estos elementos.	29 de Septiembre de 2017
Merchandising	Los productos de consumo, en especial en la gran distribución, tienen necesidad de apoyo continuo para cerrar con éxito el ciclo de la decisión de compra del consumidor.	29 de Octubre de 2017
Ejecutores de la estrategia: Gerente general		
Recursos: Recursos económicos, tiempo.		
Presupuesto anual: 600 USD		

Fuente: Investigación de campo
Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.3.3 Estrategia de penetración ambiciosa

Tabla N° 24: Estrategia “Almacenes Lema En Red”

<p>Objetivo: Lograr una alta aceptación en el mercado local en base a los precios bajos y una alta publicidad.</p>
<p>Descripción: Los precios bajos ayudarán a que los productos sean comercializados de una manera más rápida, ya que muchas veces los clientes se dejan llevar únicamente por los precios accesibles para decidir una compra, más aún cuando ya hayan comprobado que en los demás locales comerciales, se manejan precios altos. Ante esta situación, para que los potenciales clientes se enteren de los precios se debe publicitar a la empresa Almacenes Lema y sus productos por medios masivos.</p>
<p>Procedimiento:</p> <p>Contratar al proveedor del servicio de publicidad en YouTube.</p> <p>Crear el anuncio que aparecerá en los videos relativos a electrodomésticos en YouTube.</p> <p>Difundir la publicidad creada mediante YouTube.</p> <p>Medir el nivel de impacto que provoca la publicidad en los clientes potenciales.</p> <p>La sugerencia de un medio masivo e innovador, sería la plataforma YouTube mediante Adwords.</p>

<p>Ejecutores de la estrategia: Gerente general</p>
<p>Recursos: Recursos económicos.</p>
<p>Presupuesto anual: 600 USD</p>

Fuente: Investigación de campo

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

4.2.3.4 Estrategia de publicidad intensiva

Tabla N° 25: Estrategia “Te Escuchamos Almacenes Lema”

Objetivo: Publicitar de forma eficaz y eficiente los productos comercializados por Almacenes Lema.
Descripción: De acuerdo a los resultados de las encuestas, el medio de comunicación con mayor aceptación en la ciudad Puerto Francisco de Orellana son las emisoras radiales, para lo cual se sugiere la implementación de un spot publicitario por este tipo de medios.
Procedimiento: Contratar los servicios publicitarios radiales en el Coca. Crear un spot publicitario radial para difundir la marca Almacenes Lema AL. Difundir la cuña radial.
La sugerencia del texto de la publicidad radial sería la siguiente: <i>“¿Buscas en Puerto Francisco de Orellana los electrodomésticos de mejor calidad y a los precios más bajos? ¿Ya los encontraste? ¿No verdad?. Deja de perder el tiempo. Ven, visita la mejor empresa de electrodomésticos y productos para el hogar. Almacenes Lema, tu mejor opción. Ofrecemos una amplia gama en productos para ti, como: refrigeradoras, televisores, cocinas a inducción y a gas, cine en casa, motos, equipos de sonido, computadoras, tablets y mucho más. Ofrecemos para ti los mejores precios del mercado, con la garantía que andabas buscando, visítanos en la ciudad Puerto Francisco de Orellana. En las calles Napo y Simón Bolívar, no te confundas. Napo y Simón Bolívar. Contáctanos al (06) 288-3072... Almacenes Lema, bienestar para su hogar”.</i>
Ejecutores de la estrategia: Gerente general
Recursos: Recursos económicos
Presupuesto anual: 1200 USD

Fuente: Investigación de campo

Autora: Jenny Karina Grefa Vegay

CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis realizado, la empresa Almacenes Lema, se gestiona en base a la experiencia de su gerente propietario, por lo que no se han impulsado las ventas desde el nivel directivo, al carecer de conocimientos técnicos en administración de ventas.
- Después de haber realizado el estudio de mercado, los clientes potenciales de electrodomésticos de la ciudad Puerto Francisco de Orellana, muestran su total predisposición de adquirir este tipo de productos en la empresa Almacenes Lema.
- Una vez realizado el presente trabajo investigativo, se concluye que las mejores alternativas estratégicas para el incremento de las ventas, es la difusión masiva de la marca y la cobertura intensiva del mercado en la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que el gerente propietario se capacite en administración de ventas, para que planifique y ejecute acciones técnicas para el mejoramiento de las ventas en la empresa Almacenes Lema.
- Se debería incentivar la compra de electrodomésticos en la empresa Almacenes Lema, a través de la difusión masiva de la marca por medios informativos de gran cobertura.
- Se recomienda que la empresa Almacenes Lema, ofrezca a la población de la ciudad Puerto Francisco de Orellana, promociones y facilidades de pago para que los clientes puedan adquirir electrodomésticos de forma masiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. C. (2009). *Planeación Estratégica* 3ª ed.. México: Pearson Educación.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* 4ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Estrategias* 3ª ed. México: McGraw Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Electrónicos Online. (12013). *Evolución de los Electrodomésticos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de <http://www.electronicosonline.com/2008/05/14/Evolucion-de-los-Electrodomesticos/>
- Grande, E. (2012). *Marketing de Servicios* 2ª ed. México: Alfaomega.
- Hill , C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* 8ª ed. México: McGraw Hill.
- Sainz, J. (2012). *Plan Estratégico* . Madrid: ESIC.
- Shapiro, J., & Rubí, L. (2012). *Planificación Estratégica*. Sevilla: Iespaña.
- Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* 18ª ed.). México: McGraw Hill.
- Villalba, J. P. (1999). Planificación. En *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona España: OCEANO GRUPO EDITORIAL.
- Villalba, M., & Pérez, J. (1999). *Planificación* 2ª ed. Barcelona España: Océano Group.
- Witzel, M. (1999). *Planificación* . Madrid: Paraninfo.

ANEXOS



Anexo N° 1: Cuestionario



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Conocer el nivel de ventas de electrodomésticos de “Almacenes Lema”, en lo referente a la comercialización en la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

INDICACIÓN: Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA** (X) su respuesta.

Datos de el/la cliente/a

Género F () M ()

Edad:

1. ¿Conoce la empresa de electrodomésticos “Almacenes Lema”?

Si () No ()

2. ¿Estaría dispuesto a ser cliente de la empresa “Almacenes Lema”?

Si () No ()

3. ¿Además de adquirir productos en “Almacenes Lema”, en que otra empresa similar adquiere electrodomésticos?

La Ganga () Nina Store () Electro Mundo () Otra ¿Cuál?
(.....)

4. ¿Por qué suele comprar electrodomésticos en la empresa antes citada?

Precios Bajos () Calidad del Producto () Calidad en el Servicio ()

Servicio Post Venta () Plazos de Cobro ()

5. ¿Cuál es el producto que ud suele comprar con mayor frecuencia para su hogar?

Refrigeradoras () Equipos de Audio () Equipos de Video () Cocinas ()

Lavadoras () Celulares () Computadoras () Otro ¿Cuál? (.....)

6. En caso de haber adquirido un producto a crédito en “Almacenes Lema”. ¿En qué tiempo estaría dispuesto a pagarlo?

3 meses () 6 meses () 12 meses () 18 meses () 24 meses ()

7. ¿Los productos que oferta “Almacenes Lema” le gustaría adquirirlos en?

Puntos de Venta Actual () Tienda Virtual () Domicilio () Lugar de Trabajo ()

8. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca de los productos ofertados por “Almacenes Lema”?

Emisoras Locales () Redes Sociales () Canales de Televisión Local ()

Vallas Publicitarias () Trípticos y/u Hojas Volantes ()

¡AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN!

Anexo N° 2: Fotografía 1 de Almacenes Lema



Anexo N° 3: Fotografía 2 de Almacenes Lema



Anexo N° 4: Fotografía 3 de Almacenes Lema



Anexo N° 5: Fotografía 4 de Almacenes Lema

