



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

“Planificación estratégica para el área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., en el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos para el año 2017”.

AUTORA:

Tatiana Aracelly Solis Freire

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

TUTORA:

Ing. Holguín Noriega Micaela Janeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

19 de septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Tatiana Aracelly Solis Freire**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTORA

Mgs. Holguin Noriega Micaela Janeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Com. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Tatiana Aracelly Solis Freire

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Planificación estratégica para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano E Hijos S.A., en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos para el año 2017”** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016

LA AUTORA:

Tatiana Aracelly Solis Freire



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Tatiana Aracelly Solis Freire**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el Trabajo de Titulación **“Planificación estratégica para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., en el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos para el año 2017”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016

LA AUTORA:

Tatiana Aracelly Solis Freire



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, document details are shown: 'Documento: TT TATIANA SOLIS.docx (D21461125)', 'Presentado: 2016-08-21 22:27 (-05:00)', 'Presentado por: janet.holguin@hotmail.com', 'Recibido: micaela.holguin.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: URKUND TATIANA SOLIS'. A yellow highlight indicates that 4% of the document's text is derived from 4 sources. On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) panel shows four URLs with expand/collapse icons. Below the list are sections for 'Fuentes alternativas' and 'La fuente no se usa'. At the bottom, a navigation bar includes icons for home, search, and navigation, along with buttons for '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'. A table of contents is visible at the very bottom of the page.

Certificación	2	Declaración de
responsabilidad	3	
Autorización	4	Dedicatoria
Unra Armiante Paciman		

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, por bendecirle con salud a mi madre que es el pilar fundamental de mi vida, que con sus palabras, trabajo y esfuerzo me han hecho una mujer luchadora y visionaria. A ti mami, Lic. Mélida Freire, que con tu cariño, sacrificios y ejemplo de superación me han llevado a valorar mejor las cosas y no dejarme caer por nada. A ti esposo amado, Ney Lucas, gracias por tu paciencia y total apoyo sin importar la hora, el lugar, o las circunstancias y a mis hermanos, Cristina, Mishell, Crisleyr y Kevin que durante todo este tiempo han estado motivándome y ayudándome cuando todo parecía imposible.

Gracias a ustedes, mi familia, por su apoyo incondicional, su dedicación, y su infinito amor. Los amo y los amaré por siempre.

No podía faltar agradecerle a mi Tutora Mgs. Micaela Janeth Holguín Noriega, que con su tenacidad y constancia me haya llevado a que culmine satisfactoriamente este trabajo de titulación. Aprecio mucho sus conocimientos, tolerancia y firmeza para poderme direccionar de la mejor manera.

Gracias a todos por contribuir a mi propósito de culminar un ciclo de mi vida que esperé por mucho tiempo.

Tatiana Aracelly Solis Freire

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios por ser mi fuente de vida. A mi madre y familia, en especial a mi esposo Ney Lucas que son mi fortaleza y razón en mi vida. Gracias por el apoyo incondicional que dan a mi vida, especialmente porque me impulsaron a volar lejos con cada consejo y sugerencia.

Tatiana Aracelly Solis Freire



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Holguín Noriega Micaela Janeth, Mgs.

TUTORA

Ing. Com. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

Ing. Carola Mena Campoverde, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guayaquil, 30 de agosto de 2016

Ingeniero
Freddy Camacho Villagómez
COORDINADOR UTE A-2016
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

La suscrita Lic. **MICAELA JANETH HOLGUÍN DE TRAVERSO**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado De la Srta. **TATIANA ARACELLY SOLIS FREIRE** informa a usted, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado:


“Planificación estratégica para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos para el año 2017”

Este trabajo de titulación cumple según mi criterio con todas las formalidades y ha sido orientado al 100% durante todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 4% de similitud de la información con otras fuentes.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 designado a mi cargo, fue aprobado por las diferentes instancias: Comisión Académica y el H. Consejo Directivo de la Facultad. Dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Planificación estratégica para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos para el año 2017**, somos la Tutora Lic. Micaela Janeth Holguín de Traverso que suscribe el presente informe y la Srta. Tatiana Aracelly Solis Freire, por lo que eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la Dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 (Diez sobre Diez)

Atentamente,


Lic. Micaela Janeth Holguín de Traverso, MSc.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

ÍNDICE GENERAL

1	CAPÍTULO I. LA PROBLEMATIZACIÓN.....	22
1.1	Introducción.....	22
1.2	Denuncia del problema.....	23
1.3	Diagnóstico del problema.....	24
1.3.1	Pregunta de investigación.....	25
1.3.2	Preguntas directrices.....	25
1.4	Justificación de la investigación.....	26
1.5	Objetivos de la investigación.....	26
1.5.1	Objetivo general.....	27
1.5.2	Objetivos específicos.....	27
1.6	Contexto.....	27
1.7	Contribución del proyecto.....	29
2	CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	30
2.1	Diagnóstico situacional.....	30
2.2	Macro localización.....	31
2.3	Aspectos generales y técnicos.....	31
2.3.1	Razón social.....	31
2.3.2	Actividades de la empresa.....	32
2.3.3	Eslogan.....	32
2.3.4	Logotipo.....	32
2.3.5	Análisis FODA.....	33
2.4	Matriz de Evaluación.....	35
2.4.1	Matriz Evaluación Factores Internos.....	35

2.4.2	Matriz Evaluación Factores Externos	36
2.4.3	Matriz perfil competitivo	37
2.5	Planeación Estratégica	38
2.5.1	Características de la planeación.....	38
2.6	Cartera de negocios	38
2.7	Definición de mercado	39
2.8	Administración de la labor de marketing	40
2.9	Determinación de las necesidades de información de marketing	41
2.9.1	Datos internos	42
2.10	Inteligencia de marketing	42
2.11	Mercadotecnia	43
2.11.1	Diseño del producto.....	43
2.11.2	Precio del producto	44
2.11.3	Promoción del Producto	44
2.11.4	Distribución del Producto	44
2.12	Los Servicios y El Marketing.....	44
2.12.1	Investigación de mercados	45
2.13	Factores determinantes del marketing	45
2.14	Mercado de consumo y comportamiento de compra del consumidor.....	46
2.14.1	Modelo de compra del consumidor	47
2.15	Variables del marketing	49
2.15.1	Sub variables	49
2.15.2	Sub-variable dependiente	52
2.16	Estrategia de marketing:.....	55
2.17	Plan de marketing	55

2.17.1	Finalidad del plan de marketing	56
2.18	Estructura del plan de marketing	57
2.19	Gestiones de la información	59
2.19.1	Flujo de la información	61
2.19.2	Alcances y generación de la información	62
2.20	Planificación estratégica	62
2.20.1	Concepto de la misión	63
2.20.2	Concepto de la visión.....	64
2.20.3	Concepto de FODA.....	64
2.21	Para qué sirve el plan estratégico.....	65
2.22	Factores de la planeación estratégica	66
2.23	Planificación estratégica y la influencia de la gestión financiera	66
2.24	Organigrama de la empresa.....	67
2.24.1	Función de los diferentes departamentos de la empresa.....	68
2.25	Propósito estratégico de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A... 68	
2.25.1	Visión de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.	68
2.25.2	Misión de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.	68
2.25.3	Principios y valores de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.	69
2.25.4	Manual de Funciones de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. ..	71
3	CAPITULO III. Metodología de la investigación.....	87
3.1	Enfoque de la investigación	87
3.2	Modalidad básica de la investigación	87
3.2.1	Investigación bibliográfica o documental	87
3.2.2	Investigación de campo	87
3.3	Tipos de investigación.....	88

3.4	Estudio de mercado	88
3.5	Población y muestra	89
3.5.1	Población	89
3.5.2	Muestra	89
3.6	Procesamiento y Análisis de Resultado	91
3.6.1	Encuesta interna	91
3.6.2	Encuesta externa	93
4	CAPITULO IV. PROPUESTA.....	102
4.1	Resumen ejecutivo.....	102
4.2	Análisis para la implementación de las estrategias de ventas	102
4.2.1	Cadena de valor.....	103
4.1	Estructura organizacional	103
4.3	Flujogramas.....	104
4.4	Factores.....	108
4.4.1	Perfil del País	108
4.4.2	Perfil del sector	108
4.5	Análisis Estratégico Del Entorno	109
4.5.1	Análisis del entorno económico.....	110
4.5.2	Análisis de la organización	110
4.6	Estrategias de Ventas y Marketing aplicar.....	111
4.6.1	Objetivos estratégicos.....	111
4.7	Plan estratégico marketing para la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.	112
4.7.1	Producto-Servicio	112
4.7.2	Precio	112
4.7.3	Promoción	112

4.7.4	Plaza	112
4.8	Actividades para el plan estrategias de ventas y marketing.....	113
4.8.1	Nombre del evento: el ahorro de la semana	113
4.8.2	Nombre del evento: tomas de locales	113
4.8.3	Nombre del evento: la ruleta mágica de la semana	113
4.8.4	Nombre del evento: el 15nazo	114
4.8.5	Nombre del evento: black friday.....	114
4.8.6	Nombre del evento: navidad para todos	114
4.9	Análisis financiero	114
14	CONCLUSIONES	119
15	RECOMENDACIONES.....	120
16	BIBLIOGRAFÍA	122
17	ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de los años 2015 y 2016	23
Tabla 2. Número de habitantes de los Cantones de la Provincia de Sucumbíos	31
Tabla 3. Análisis FODA de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.	33
Tabla 4. Manual de funciones de gerencia general	71
Tabla 5. Tabla Manual de funciones de jefe de local	73
Tabla 6. Manual de funciones del gerente comercial	75
Tabla 7. Manual de funciones del jefe de cartera	77
Tabla 8. Manual de funciones de gerente financiero	78
Tabla 9. Manual de funciones del jefe de percha	80
Tabla 10. Manual de funciones del digitador	81
Tabla 11. Manual de funciones del bodeguero	83
Tabla 12. Análisis de ventas del último semestre del 2015	86
Tabla 13. Análisis de encuesta interna primera pregunta	91
Tabla 14. Análisis de encuesta interna primera pregunta	92
Tabla 15. Análisis de encuesta externa primera pregunta	94
Tabla 16. Análisis de encuesta externa segunda pregunta	95
Tabla 17. Análisis de encuesta externa tercera pregunta	96
Tabla 18. Análisis de encuesta externa cuarta pregunta	97
Tabla 19. Análisis de encuesta externa quinta pregunta	98
Tabla 20. Análisis de encuesta externa sexta pregunta	99
Tabla 21. Análisis de encuesta externa séptima pregunta	100
Tabla 22. Costos de la inversión	115
Tabla 23. Tabla de Financiamiento del Proyecto	115
Tabla 24. Tabla del análisis del proyecto con inversión	116

Tabla 25. Método de mínimos cuadrados	117
Tabla 26. Ingresos de los años 2015 y 2016.....	117
Tabla 27. Ingresos año 2016, 2017, 2018, 2019,2020	117

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Árbol de problemas	25
Grafico 2. Plano de ubicación.....	28
Figura 3. Mapa del Ecuador	30
Grafico 4. Logotipo de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.....	32
Grafico 5. Matriz evaluación factores internos (EFI)	35
Grafico 6. Grafico Matriz evaluación factores externo (EFE).....	36
Grafico 7. Grafico Perfil competitivo (MPC).....	37
Grafico 8. Sistema de información de marketing	41
Grafico 9. Pasos de la planeación estratégica.....	63
Grafico 10. Para qué sirve la planeación estratégica.....	65
Grafico 11. Datos de clientes mayoristas.....	89
Grafico 12. La empresa cuenta con una planeación estrategia.....	92
Grafico 13. Existe comunicación al personal de las promociones.....	93
Grafico 14. La empresa ofrece una buena atención a sus clientes	94
Grafico 15. La empresa proporciona descuento.....	95
Grafico 16. Existe facilidad de descuento	96
Grafico 17. Frecuencia de compras.....	97
Grafico 18. Ubicación de la empresa	98
Grafico 19. Monto de ingreso	99
Grafico 20. Adquiere Producto con descuento.....	100
Grafico 21. Satisfacción del cliente	102
Grafico 22. Cadena de valor de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.....	103
Grafico 23. Organigrama estructural supermercados COFLHISA	103
Grafico 24. Flujograma de adquisición de mercadería	104

Grafico 25. Flujograma de devolución de mercadería al proveedor	105
Grafico 26. Flujograma de venta de mercadería	106
Grafico 27. Flujograma de devolución de venta.	107
Grafico 28. Grafico Análisis del entorno las 5 fuerzas	109
Grafico 29. Inflación anual	118

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a cliente interno	124
Anexo 2 Encuesta a cliente externo	124
Anexo 3. Distribución del espacio físico en la Matriz	125
Anexo 4. Distribución del espacio físico en la sucursal.....	125
Anexo 5. Fotos de la matriz (Av. Petrolera y Galápagos).....	125
Anexo 6. Fotos de la matriz (Av. Petrolera y Galápagos).....	125
Anexo 7. Sucursal (Mariscal Sucre y Francisco de Orellana.).....	125
Anexo 8. Publicidad de promociones.....	125
Anexo 9. Publicidad de promociones.....	125
Anexo 10. Publicidad de facilidad de pagos.....	125
Anexo 11. Publicidad de promociones.....	125
Anexo 12. Publicidad de promociones.....	125

RESUMEN

El tema planteado del trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. del Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos para el año 2017. Una planeación estratégica se considera que debe ser sólida y funcional, lo que implica una misión clara, visión, valores, objetivos y sus oportunidades. La empresa ha tratar tiene como razón social el nombre de Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., y como nombre comercial Supermercados COFLHISA, la que se dedica a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, confitería, limpieza, aseo personal, juguetes, frutas, alimentos de mascotas, ropa, conservas, lácteos, cereales, verduras, enlatados, carnes, plásticos, zapatos, etc.

La correcta aplicación de la planeación estratégica puede llevar al éxito a cualquier empresa, no obstante, ninguna empresa puede darse el lujo de dormirse en sus laureles. Cada compañía debe encontrar el plan de juego más ventajoso dada su situación, oportunidades, objetivos y recursos específicos, para mirar hacia un futuro o poder desarrollar estrategias a largo plazo. Constantemente las mejores estrategias requieren adaptaciones, refinamiento constante e incluso transformaciones radicales para enfrentar las cambiantes condiciones del mercado. La difícil tarea de diseñar o seleccionar una estrategia determina para la empresa su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

Una buena planeación ayudará a todo tipo de empresas, ya sean grandes o pequeñas, nuevas o maduras a que rindan muchos beneficios y a que superen sucesos repentinos en su entorno. Los indicadores de gestión permitirán monitorear el resultado de la implementación de las estrategias. Para conseguir los objetivos deseados se deberá seguir los siguientes principios administrativos: planeación, organización, dirección y control.

Palabras claves:

Planificación, Estrategia, Marketing, Comercialización, Venta, Competitiva.

ABSTRACT

The issue raised for this degree work aims to design a strategic plan for the sales and marketing area of Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., Lago Agrio Canton in the Province of Sucumbíos for the year 2017. A strategic planning is considered to be solid and functional, which implies a clear mission, vision, values, goals and opportunities. The business name of the company is Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. and the trade name is COFLHISA Supermercados, which is engaged in the wholesale and retail of consumer products such as confectionery, cleaning, grooming, toys, fruits, pet food, clothing, canned goods, dairy products, cereals, vegetables, canned food, meat, plastic devices, shoes, etc.

The correct implementation of the strategic planning may lead to any company's success; however, no company can afford to rest on its laurels. Each company must find the more advantageous game plan according to its situation, opportunities, objectives and specific resources to look to the future or to develop long-term strategies. Consistently the best strategies require adaptations, constant refinement and even radical changes to address the changing conditions of the market. The difficult task of designing or selecting a strategy determines for the company its survival and long-term growth.

A good planning will help all types of businesses, whether big or small, new or mature to yield many benefits and to remain strong even in sudden events in the business environment. Management indicators enable to monitor the result of the strategies implementation. To achieve the desired objectives it is necessary to follow administrative principles such as planning, organization, management and control.

Keywords:

Planning, Strategy, Marketing, Commercialization, Sales, Competitive

CAPÍTULO I. LA PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Introducción

El objetivo de estudio de este tema de titulación, está enfocado en el diseño de una planificación estratégica para la área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. por considerarse que es un instrumento de gestión para ayudar a una organización a realizar un mejor trabajo; así se logrará que los miembros de la organización trabajen hacia un mismo objetivo organizacional, y se podrá evaluar y ajustar la organización en un entorno cambiante.

La Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. tiene una trayectoria de 28 años de experiencia. Tuvo el privilegio de crecer gracias a la preferencia de sus clientes y colaboradores, habiendo iniciado como Centro Comercial Freire en 1987 fue creciendo tanto en espacio físico como en servicio y decidió tomar el nombre de Comisariato Moderno desde 1992 hasta el 2002. Durante estos 15 años, la empresa amplió sus servicios y se convirtió en Comisariato El Éxito. Gracias a la confianza, respaldo y aceptación de los clientes, colaboradores y proveedores la empresa decide re-estructurarse y transformarse de una persona natural a una persona jurídica en el año 2010, tomando como razón social el nombre de Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. y por nombre comercial Supermercados COFLHISA. Esto se realiza con el objetivo de extenderse como una cadena de supermercados en la Amazonía e irse convirtiendo en una cadena a nivel nacional. Esta decisión permitió la apertura de una nueva sucursal en 2013 en la que se pone a disposición de los clientes más de 20.000 artículos.

Dado al crecimiento poblacional del Cantón Lago Agrio, la empresa se obliga a diseñar estrategias para elevar la oferta y hacerla más accesible a las familias de la Provincia de Sucumbíos. El siguiente trabajo de titulación no presenta antecedentes investigativos, pero se ha podido determinar a nivel nacional que centros comerciales, ferreterías, supermercados, corporaciones, entre otras, usualmente realizan planificaciones estratégicas para la creación, desarrollo y activación de sus servicios.

1.2 Denuncia del problema

La gerente general de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. representada por la Lic. Mérida Elena Freire Lescano, ve la necesidad de que se realice el presente trabajo de titulación debido al análisis de ventas realizado. Esta situación evidencia la falta de concientización de los accionistas sobre la importancia de un plan estratégico en el área de ventas y marketing, en la que ha existido una variación del cumplimiento del presupuesto de ventas que ha provocado pérdidas para la empresa y una reducción del personal administrativo y operativo.

Debido al cambio de software que la empresa realizó el 1 de enero del 2015, la información de las ventas que se obtuvo para este trabajo de titulación parte desde la fecha mencionada. Se realiza un análisis de las mismas y se observa que en ningún mes se cumple la meta de 400.000,00 USD como empresa, 300.000,00 USD para la matriz y 100.000,00 USD para la sucursal y en diciembre esperando un incremento del 10% de su presupuesto mensual.

Tabla 1. Ventas de los años 2015 y 2016

COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A.										
CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS										
2015			PRESUPUESTO %		2016			PRESUPUESTO %		
MES	SUBTOTAL	TOTAL	PRESUPUESTO	CUMPLIDO	FALTO	SUBTOTAL	TOTAL	PRES	CUMPLIDO	FALTO
ENERO	316962,75	354998,28	400000	88,75%	-11,25%	299465,00	335400,80	400000	83,85%	-16,15%
FEBRERO	288182,92	322764,87	400000	80,69%	-19,31%	274319,66	307238,02	400000	76,81%	-23,19%
MARZO	326644,31	365841,63	400000	91,46%	-8,54%	303058,82	339425,88	400000	84,86%	-15,14%
ABRIL	333124,29	373099,2	400000	93,27%	-6,73%	335356,22	375598,97	400000	93,90%	-6,10%
MAYO	358287,04	401281,48	400000	100,32%	0,32%	287918,65	322468,89	400000	80,62%	-19,38%
JUNIO	288330,78	322930,47	400000	80,73%	-19,27%	228220,39	260171,24	400000	65,04%	-34,96%
JULIO	305526,96	342190,20	400000	85,55%	-14,45%	1728338,74	288056,46	PROMEDIO MES	80,85%	
AGOSTO	309653,70	346812,14	400000	86,70%	-13,30%		9601,88	PROMEDIO DIA		
SEPTIEMBRE	291170,64	326111,12	400000	81,53%	-18,47%					
OCTUBRE	302880,33	339225,97	400000	84,81%	-15,19%					
NOVIEMBRE	311943,94	349377,21	400000	87,34%	-12,66%					
DICIEMBRE	420117,21	470531,28	400000	117,63%	17,63%					
TOTAL	3852824,87	321068,74	PROMEDIO MES	89,90%	AÑO 2015	AÑO 2016				
		10702,291	PROMEDIO DIA		-10,10%	-19,15%	9,05%			

MAS BAJO
MAS ALTO

Fuente: Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

También durante este año habido una notable disminución en las ventas debido la competencia y la situación económica que ha traviesa el país, para esta situación la empresa ha implementado algunas forma de pagos: efectivo, cheques, tarjetas de créditos, crédito mediante conveníos con instituciones, empresas. Para el incremento de sus ventas y fidelización de los clientes, se requiere de un conocimiento especializado de la empresa, y una visión a futuro, que brinda el medio y las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de continuar esta situación, la compañía podría verse forzada a abandonar el mercado como ha sucedido con algunas empresas.

Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico en el área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S. A., con la participación de los accionistas y demás miembros de la empresa, donde se comprometan a cumplir los objetivos principales de la empresa, en las que les permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible. Para esto se realizara el análisis externo e interno de la organización, luego se ejecutará el direccionamiento estratégico de la empresa seguida de los planes de actuación, luego se formularan la visión, misión, objetivos y estrategias que se implementaran de acuerdo con la situación de la empresa de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, finalmente se realizara una evaluación del plan estratégico para tomar los correctivos que sean necesarios, todo esto basado en los modelos de (Humberto Serna & Arthur Thompson Jr.)

1.3 Diagnóstico del problema

Se observó muchos factores que influye las ventas bajas y una cartera alta no se realizó un diagrama de causa y efecto para realizar su respectivo análisis, donde se observó una falta de liquidez, falta de un departamento de cartera y también se da por una mala selección del personal.

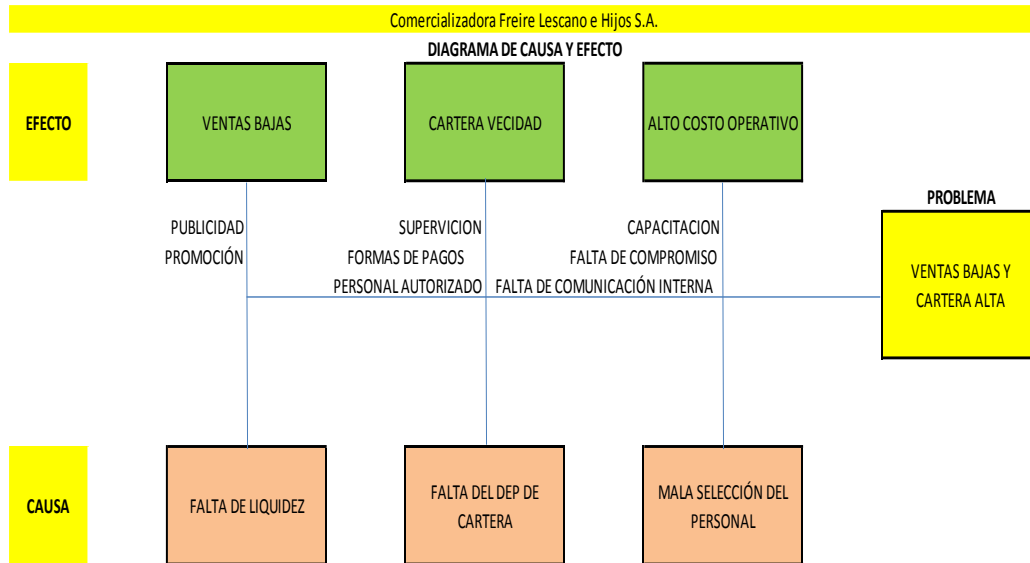


Grafico 1. Árbol de problemas

Fuente: Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo influye la ausencia de una planificación estratégica en el área de ventas y marketing en el cumplimiento de presupuesto de ventas de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., en el cantón de Lago Agrio?

1.3.2 Preguntas directrices

¿De qué manera afecta la ausencia de una planificación estratégica en el área de ventas y marketing en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.?

¿Cómo influye en las ventas la falta de servicios y promociones, en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.?

¿Cómo afecta el bajo cumplimiento de los presupuestos de ventas de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.?

1.4 Justificación de la investigación

La realización del presente trabajo de investigativo se justifica por el interés que existe de la gerencia general de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S. A. dado que es factible recopilar datos relevantes y toda la información que va a ser necesaria sobre su desarrollo y en base a ello tomar la mejor decisión, se observara las siguientes razones, que afectan el mercado perdido y por obtener, es por esto que se diseñara una planificación estratégica para la recuperación de las ventas, el cumplimiento de presupuestos en el área de ventas y marketing y la aceptación del mercado, el siguiente trabajo de titulación cuenta con la investigación y marco teórico necesario para su funcionalidad, y así poder ser aplicado y aprovechar los recursos existentes.

Toda toma de decisiones se verá reflejada en los balances financieros, que será lo que esté aconteciendo en cada periodo contable, se obtendrá el diseño de un plan estratégico el cual se quiere que tenga un impacto positivo, tanto económico como en su imagen corporativa.

La viabilidad del trabajo de titulación en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos y tiempo, para la total apertura de la información, por esta razón se ha procedido a todas las gestiones respectivas con la gerencia general. En la que se procede a su estudio y desarrollo del diseño de un plan estratégico que permita cumplir sus objetivos estratégicos y metas en la que se pretende alcanzar metas como organización teniendo una misión y visión, y renovar sus actividades, que inspiren a brindar un buen servicio de calidad.

1.5 Objetivos de la investigación.

Los siguientes objetivos planteados permitirán realizar el siguiente trabajo de investigación:

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de planificación estratégica en el departamento de ventas y marketing para el incremento de las ventas y mejorar la rentabilidad de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S. A.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis interno en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.
2. Efectuar un análisis externo en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.
3. Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la Comercializadora Freire Lescano E Hijos S.A. la sostenibilidad en el mercado.
4. Establecer estrategias para mejorar la imagen corporativa, los servicios y promociones en la Comercializadora Freire Lescano E Hijos S.A.

1.6 Contexto.

Se detalla a continuación todo el contexto que la empresa esta conforma:

Razón social: Comercializadora Freire Lescano E Hijos S. A.

Representante legal: Lcda. Freire Lescano Mélida Elena

Escritura de constitución: Enero 15 de 2010, Notaria 2da del cantón Lago Agrio.

Identificación tributaria: Contribuyente especial N° 615 del 02-10-2013.

Domicilio social: Matriz: Av. Petrolera y Galápagos – junto a DICOFHI y sucursal Mariscal Sucre y Francisco de Orellana esquina

Teléfonos: 062-835-518/062-832-630 (Matriz) y 062-832-398 (Sucursal)

Página web: www.supermercadoscoflhisa.com

E-mail corporativo: ventas@coflhisa.com

Facebook: Supermercados COFLHISA

Objeto social: Contratar a personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras para realizar todo acto de comercio, sea de importación o exportación; distribución interna con traslado y venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad, productos agrícolas, productos manufacturados, productos de consumo masivo, electrodomésticos, bienes muebles, vehículos, llantas, accesorios y repuestos.

Especialización: Venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, confitería, limpieza, aseo personal, juguetes, frutas, alimentos de mascotas, ropa, conservas, lácteos, cereales, verduras, enlatados, carnes, plásticos, zapatos, todo para el hogar y mucho más.

Ubicación geográfica: Comercializadora Freire Lescano E Hijos S.A. está situada en la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos en la capital de Nueva Loja, la cual tiene dos locales: su matriz se encuentra en el barrio El Transportista, en las calles Av. Petrolera y Galápagos y la sucursal en el barrio Guayaquil en la calle Mariscal Sucre y Francisco de Orellana.



Grafico 2. Plano de ubicación

Fuente: Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

1.7 Contribución del proyecto

Este trabajo de titulación contribuirá con la comunidad empresarial que tengan o no tenga una planificación estratégica, en el área de ventas y marketing, y así poder prevenir que muchas empresas se vean forzadas a abandonar el mercado. Porque lo que la elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo de la alta dirección de la empresa, mediante un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, a través de un buen servicio al cliente, para así poder competir con éxito obtenido.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Diagnóstico situacional

En el presente capítulo se va a dar conocer la situación actual de la empresa Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. en la provincia de Sucumbíos con énfasis en el Cantón Lago Agrio.

La provincia de Sucumbíos se encuentra al nororiente ecuatoriano, está compuesta por 7 cantones, uno de ellos es el cantón Lago Agrio con una población total de 91.744 habitantes de acuerdo al censo de población y vivienda 2010 y como provincia una población de 176,472 habitantes según la última actualización del 30 de julio del 2016. La mayor parte de la población vive en la zona urbana, la parroquia Nueva Loja (INEC, 2010)



Grafico 3. Mapa del Ecuador

Fuente: (www.mapainteractivo.net)

Tabla 2. Número de habitantes de los Cantones de la Provincia de Sucumbíos

	Cantón	Pob. (2010)	Área (km²)	Cabecera Cantonal
	Cascales	11.104	1.248	El Dorado de Cascales
	Cuyabeno	7.133	3.875	Tarapoa
	Gonzalo Pizarro	8.599	2.223	Lumbaquí
	Lago Agrio	91.744	3.139	Nueva Loja
	Putumayo	10.174	3.559	Puerto El Carmen de Putumayo
	Shushufindi	44.328	2.463	Shushufindi
	Sucumbíos	3.390	1.502	La Bonita

Fuente: (INEC, 2010)

2.2 Macro localización

La matriz de la Comercializadora Freire Lescano e hijos S.A. se encuentra ubicada al centro de la ciudad de Lago Agrio en la Av. Petrolera y Galápagos y la sucursal en las calles Mariscal Sucre y Francisco de Orellana. La empresa cuenta con locales propios para su funcionamiento, y cumplimiento de los objetivos que permitirá el desarrollo y reconocimiento del local, además está en un sitio que cuenta con todos los servicios básicos necesarios.

2.3 Aspectos generales y técnicos

2.3.1 Razón social

Para tomar una decisión y dar un paso a la razón social o nombre de la empresa, se consideró importante tomar en cuenta la variedad del producto y los beneficios que brindan cada uno de ellos en las diferentes categorías, abarcando a toda la familia de un hogar. Por esta razón la razón social de la empresa se denominó de la siguiente manera Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

2.3.2 Actividades de la empresa

Venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, confitería, limpieza, aseo personal, juguetes, frutas, alimentos de mascotas, ropa, conservas, lácteos, cereales, verduras, enlatados, carnes, plásticos, zapatos, etc.

2.3.3 Eslogan

El eslogan es importante, por cuanto la publicidad y el reconocimiento de los productos, calidad de servicio, por esta razón, la empresa toma como referencias a los hogares, con la el fin de que cada día se da un paso a la mejora continua. “El éxito en supermercados”

2.3.4 Logotipo

El logotipo de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. se utiliza el nombre comercial que es “Supermercados COFLHISA”, en el que consiste de dos figuras humanas formando un semicírculo y en medio una canasta tipo coche de color rojo, significando lo siguiente:

1. **Dos figuras humanas:** representa la unión familiar, trabajo en equipo.
2. **Canasta tipo coche:** significa el esfuerzo realizado.
3. **Color rojo:** representa pasión, amor, todo lo que abarca una familia



Grafico 4. Logotipo de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

Fuente: Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

2.3.5 Análisis FODA.

El reto de toda empresa es conocer cuál es la situación actual, para poder tomar el camino adecuado y lograr llegar a sus objetivos, las empresas tienen plena facultad de establecer cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera, es importante conocer a través de una evaluación, en la que tiene que ser detallada, de cómo está conformada en su totalidad, para poder tener un adecuado y eficaz actual de la empresa debe ser a través de un estudio interno y externo de la empresa para poder lograr una estratégica adecuado, para aquello hay que basarse en el método FODA .

1. Fortalezas: son las ventajas y cualidades que posee la empresa.
2. Oportunidades: son las ventajas que poseemos hacia nuestra competencia ya sea tecnología, nuevos mercados, precio, etc.
3. Debilidades: son las oportunidades que la competencia tiene hacia nosotros o desventajas que tiene una empresa.
4. Amenazas: son las fortalezas que tiene la competencia y que perjudica a una empresa a lograr sus objetivos y la pertenencia en el mercado.

Tabla 3. Análisis FODA de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de los locales de acuerdo al target del cliente • Parqueadero privado • Horario de atención. • Formas de pago • Conocimiento del mercado interno • Ventas al por mayor y menor. • El cliente puede comprar el producto al peso y a su gusto. • Tarjeta de beneficio. • Buena relación con entidades financieras • limpieza en locales • Locales seguros. • Varias marcas directas de fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios • Servicio al cliente • Implementar nuevas líneas y marcas de proveedores directos de fabrica • Implementación de programas de fidelización al cliente • Ganar nuevos nichos y segmento de mercado • Buscar sitios estratégicos para nuevos locales dentro la provincias • Proyectar una bodega centralizada • Analizar nuevas fuentes de financiamiento • Directivos abiertos a nuevas opciones de crecimiento

<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones al día con el estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un planograma de la distribución del producto • planificación en la área de marketing
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Quiebres de stock. • Falta de precios y variedad en percha • Falta de una área de marketing. • Falta de un cronograma y de una personal para la recuperación de cartera. • Pagos impuntuales con los proveedores. • Desconocimiento del manejo del sistema. • Capital de trabajo limitado para un crecimiento constante. • Problema en el manejo de la comunicación interna. • Falta de un proceso adecuado para el reemplazos y ascensos de personal. • Falta de un plan de carrera e incentivos para el personal eficiente. • Falta plan de capacitación, entrenamiento e inducción a todo nivel. • Falta de acuerdo comerciales con los proveedores. • Falta de compromiso del personal en los niveles administrativo y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevas cadenas de supermercados Gran Aki y Tía • Comercio de Colombia • Marcas potenciales de los productos de la competencia. • Fuerte inversión de la competencia en publicidad. • Cobertura agresiva de locales. • Guerra de precios con mayoristas. • Desabastecimiento de proveedores que dependen de las grandes cadenas. • Incremento de la delincuencia en la ciudad. • Falta de liquidez. • Seguridad informática

Elaborado por: la autora

Fuente: la empresa

2.4 Matriz de Evaluación.

Luego de un análisis FODA es importante emplear la matriz de Evaluación

2.4.1 Matriz Evaluación Factores Internos

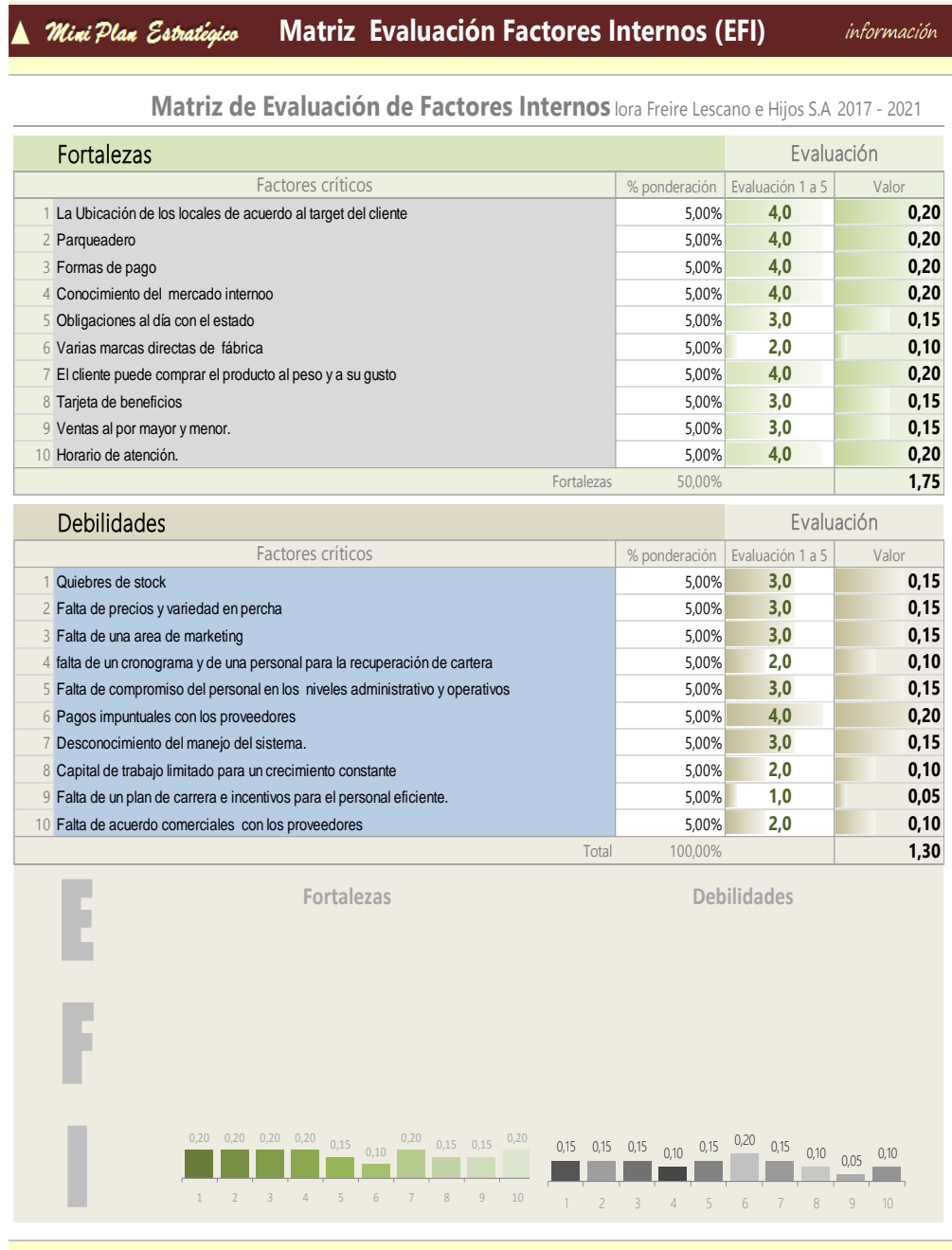


Grafico 5. Matriz evaluación factores internos (EFI)

Elaborado por: Tatiana Solis

2.4.2 Matriz Evaluación Factores Externos

▲ Mini Plan Estratégico **Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)** *información*

Matriz de Evaluación de Factores Externos lora Freire Lescano e Hijos S.A 2017 - 2021

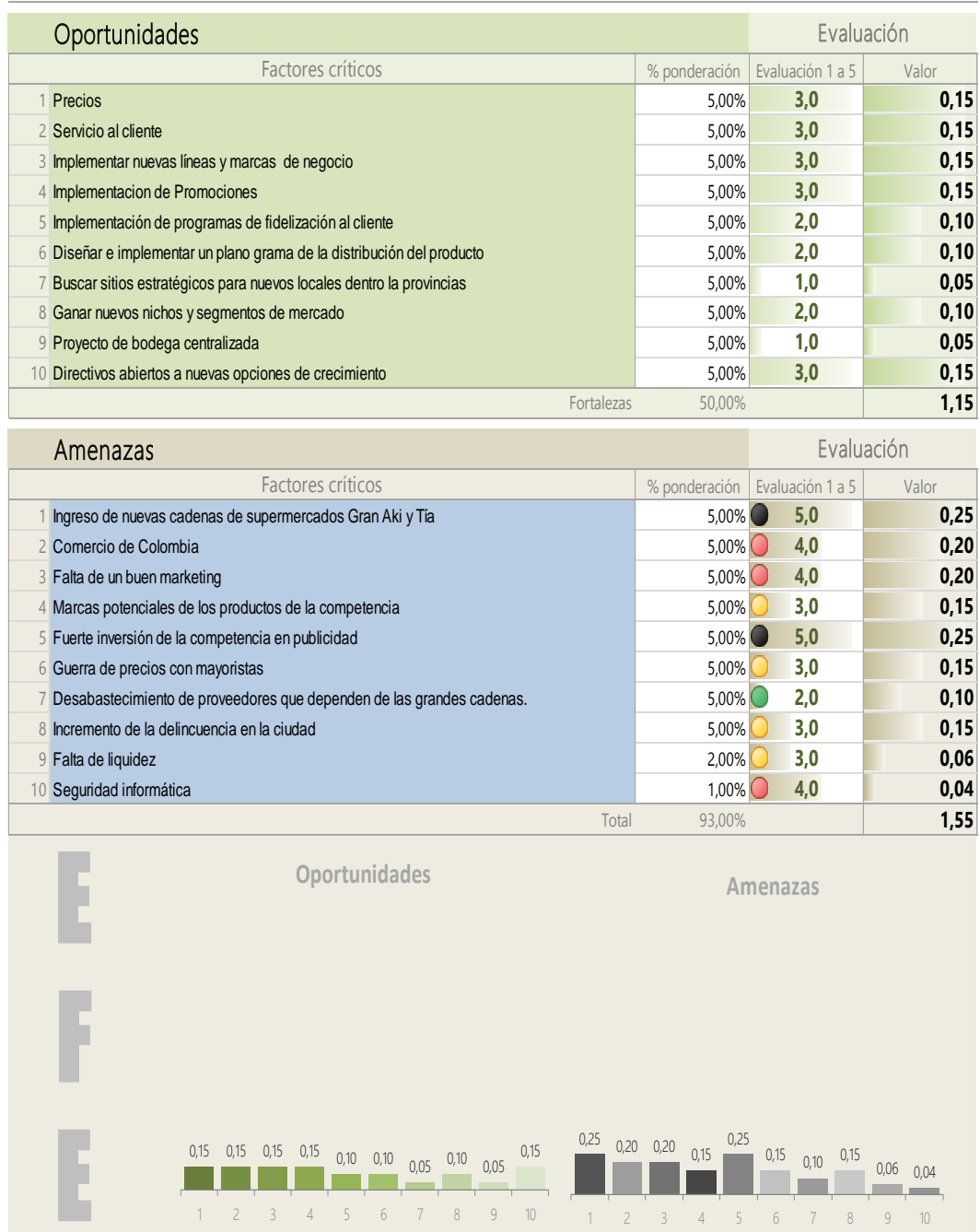


Grafico 6. Grafico Matriz evaluación factores externo (EFE)

Elaborado por: Tatiana Solis

2.4.3 Matriz perfil competitivo

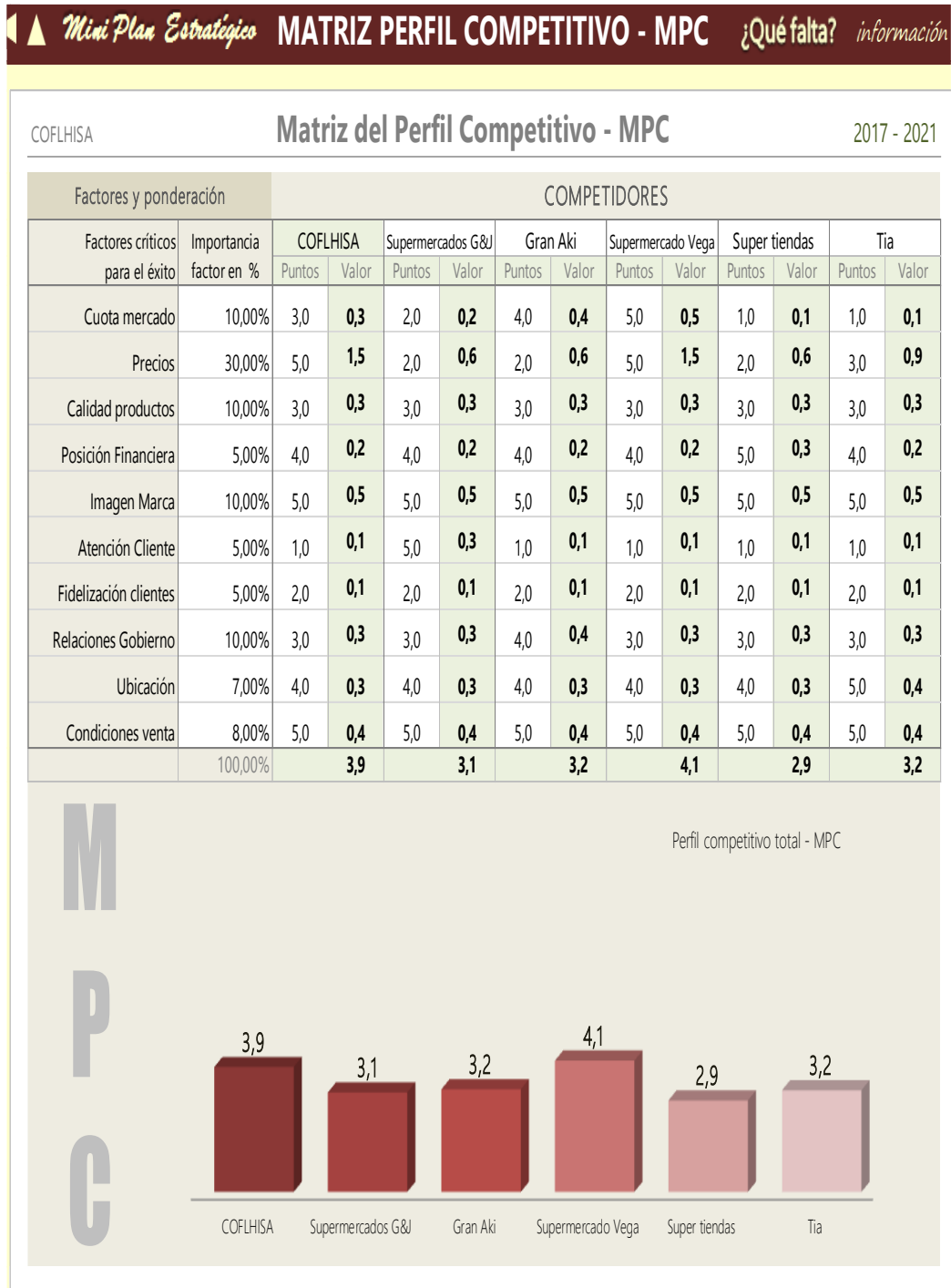


Grafico 7. Grafico Perfil competitivo (MPC)

Elaborado por: Tatiana Solis

2.5 Planeación Estratégica

“Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales” (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.5.1 Características de la planeación

1. Planeación formal

- ✓ Todos los gerentes participan,
- ✓ Lo hace como habitual,
- ✓ Es racional y
- ✓ Es sistemática

2. Buena planeación:

- ✓ Es emocional,
- ✓ Es general y
- ✓ No traza planes definidos

2.6 Cartera de negocios

(Learningmarketing, 2012) Afirma la cartera de negocios es el conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa, es la que mejor compagina las fuerzas y debilidades de la empresa con las oportunidades del entorno para aquello la empresa debe:

1. Analizar su cartera de negocios actual y decidir cuáles ramos deben recibir más, menos o ninguna inversión.
2. Desarrollar estrategias de crecimiento para añadir nuevos productos o negocios a la cartera.

La principal actividad de la planeación estratégica es el análisis de cartera de negocios, y el propósito es encontrar las formas de utilizar las fortalezas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrezcan el entorno, por el cual la dirección identifica y evalúa los negocios y productos que constituyen a la

empresa. La empresa querrá invertir más recursos en sus negocios más rentables y reducir gradualmente o desechar los más, otras empresas utilizan métodos formales de planeación de cartera”.

Casi todos los métodos de análisis de cartera estándar evalúan a las unidades estratégicas de negocios según dos dimensiones:

1. Qué tan atractivo es el mercado o sector de
2. Qué tan fuerte es la posición de la unidades estratégicas de negocios en ese mercado o sector de mercado objeto arroja información útil para identificar a las personas o compañías que la organización pretende atender

Se trata de análisis para obtener información de los siguientes temas:

1. Oportunidad para productos nuevos.
2. Datos demográficos (incluyen características de conducta o actitudes).
3. Perfiles de usuarios, formas de uso y actitudes.
4. Eficacia de la estrategia de marketing actitudes.
5. Eficiencia de la estrategia de marketing actual de la empresa.

2.7 Definición de mercado

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro Fundamentos de Marketing, definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" (Stanton, Etzel & Walker, 2010)

Para Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio" (Stanton, Etzel & Walker, 2010)

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro Marketing, un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de

un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, 2012)

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el mercado son "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo" (Diccionario de Marketing de Cultural S.A. 1999)

2.8 Administración de la labor de marketing

La empresa quiere diseñar y llevar a la práctica el marketing para alcanzar sus objetivos, y que estén en relación de las 4 funciones de la dirección de marketing que son: análisis, planeación, implementación y control.

La empresa va a diseñar planes estratégicos generales, y los va a traducir en planes de marketing. Mediante la implementación, la empresa convertirá los planes en acciones mediante un control para poder medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y tomar medidas correctivas si son necesarias.

Para entregar un valor superior y satisfacer a sus clientes, las compañías necesitan información en casi cada paso. Los productos y programas de marketing empiezan con un profundo conocimiento de las necesidades y los deseos de los clientes.

Las compañías también necesitan información abundante sobre sus competidores, distribuidores y otros actores y fuerzas del mercado. Se necesita mejor información para ser usada de una manera más efectiva.

Muchas compañías poseen información valiosa, pero no saben cómo administrarla ni cómo utilizarla correctamente. Las compañías deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que proporcionen a los directivos la información correcta en la forma correcta y en el momento correcto, para ayudarles a tomar mejores decisiones de marketing

Sistema de información de marketing (SIM) consta de personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar, y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing.

El SIM se demuestra en la siguiente gráfica:



Gráfico 8. Sistema de información de marketing

Elaborado por: Tatiana Solís

El SIM inicia y termina con quienes usan la información: directores de marketing, socios internos y externos, y otros usuarios que necesitan información de marketing. El SIM interactúa con estos usuarios para determinar las necesidades de información. Luego desarrolla la información necesaria a partir de bases de datos internas de la compañía, actividades de inteligencia de marketing e investigación de mercados. Seguidamente ayuda a los usuarios a analizar la información y presentarla en forma apropiada para tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes. El SIM distribuye la información de marketing y ayuda a los directivos a usarla en la toma de decisiones.

2.9 Determinación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing SIM sirve primordialmente a los directores de marketing y a otros directores de la compañía. Sin embargo, también podría proporcionar información a socios externos, como proveedores o agencias de servicios de marketing. (Rafael Muñoz González, 2013)

Un buen sistema de información de marketing provee un balance entre la información que a los usuarios les gustaría tener contra lo que realmente necesitan y lo que es factible. (Rafael Muñiz González, 2013)

El SIM debe vigilar el entorno del marketing para proporcionar a quienes toman las decisiones la información que necesitan para tomarlas. Por sí sola, la información no vale nada; su valor proviene de su uso. (Rafael Muñiz González, 2013)

Desarrollo de información de marketing

La información que se necesita se obtiene a partir de: datos internos, inteligencia de marketing e investigación de mercados.

2.9.1 Datos internos

- Son acervos electrónicos de información que se obtienen de datos existentes dentro de la compañía.
- Los directores de marketing pueden acceder fácilmente a la información de una base de datos interna y usarla para identificar oportunidades y problemas de marketing, planear programas y evaluar el desempeño.
- La información de la base de datos interna puede provenir de muchas fuentes.
- El acceso a bases de datos internas normalmente resulta más rápido y económico que acudir a otras fuentes de información, pero también presentan algunos problemas.
- Puesto que la información interna se recabó para otros fines, podría estar incompleta o ser incorrecta para poder tomar decisiones de marketing.
- Los datos envejecen con rapidez; mantener actualizada cualquier base de datos requiere de un esfuerzo considerable.

2.10 Inteligencia de marketing

La inteligencia de marketing comprende la obtención y el análisis sistemáticos de información, disponible para el público, sobre la competencia y los sucesos del entorno de marketing (CR-Académico, 2013)

La meta de la inteligencia de marketing, es mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar y seguir los movimientos de los competidores, y avisar con tiempo sobre la existencia de oportunidades y amenazas (CR-Académico, 2013)

La obtención de inteligencia competitiva ha crecido en forma impresionante, y cada vez más compañías observan activamente a sus competidores. Las técnicas empleadas van desde interrogar a los empleados de la propia compañía y somete a pruebas los productos de los competidores, hasta investigar por internet, acechar en ferias comerciales de la industria, y examinar los basureros de sus rivales. (CR-Académico, 2013)

La inteligencia de marketing puede sorprender a las compañías por la cantidad de cosas que podrían saber. Los empresarios están ocupados cumpliendo sus funciones diarias y no se percatan de la cantidad de información que pueden obtener con sólo oprimir algunas teclas. (CR-Académico, 2013)

2.11 Mercadotecnia

Marketing o mercadotecnia: Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas, se utilizan los conocimientos del marketing. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa (Kotler, direccion de marketing, 2012)

2.11.1 Diseño del producto

Se conoce como una línea de productos a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad (Kotler, direccion de marketing, 2012). Las líneas de productos deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores. (Kotler, direccion de marketing, 2012)

2.11.2 Precio del producto

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia (Kotler, dirección de marketing, 2012). No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.11.3 Promoción del Producto

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo (Kotler, dirección de marketing, 2012). El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren, incluso antes de haberlo visto o proba (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.11.4 Distribución del Producto

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. (Kotler, dirección de marketing, 2012) Los que más se venden con esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinaria industrial y productos intermedios, así como algunos productos de servicio específicos como los seguros de vida. (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.12 Los Servicios y El Marketing

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles, incluye la realización de un trabajo. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo en las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro, los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.12.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo, hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo y poder prever así, la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio (Kotler, dirección de marketing, 2012)

El análisis de mercado objeto arroja información útil para identificar lo que una organización pretende atender mejorar dicha atención a través de los siguientes parámetros:

- Oportunidad para productos nuevos.
- Datos demográficos (incluyen características de conducta o actitudes)
- Perfiles de usuarios, formas de uso y actitudes.
- Eficacia de la estrategia de marketing actitudes.
- Eficiencia de la estrategia de marketing actual de la empresa.

2.13 Factores determinantes del marketing

Una de las ideas más importantes a tener en cuenta es el continuo y rápido cambio de gustos e intereses, los consumidores son cada vez más exigentes (Kotler, dirección de marketing, 2012) Tienen más educación, leen más periódicos y revistas, ven más la televisión, las películas de cine, escuchan más la radio y viajan más que las generaciones precedentes. (Kotler, dirección de marketing, 2012)

Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen que da de sí misma al público, las actividades de marketing, al estar dirigidas al consumidor, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria, a medida que el marketing se convierte en una actividad cada vez más compleja, los profesionales están cada vez más especializados en psicología, matemáticas, estadística e informática. (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.14 Mercado de consumo y comportamiento de compra del consumidor.

La naturaleza dinámica del mercado de consumo se refleja en su distribución geográfica y sus características demográficas. La demografía es el conjunto de estadísticas vitales que describen a una población.

El comportamiento de compra de los consumidores finales se describe como un proceso de decisión de compra de cinco etapas influenciado por la información, las fuerzas sociales y de grupo, las fuerzas psicológicas y los factores situacionales. Las fuerzas sociales y de grupo pesan directamente en las decisiones de compra individuales así como en la composición psicológica de la persona. Las fuerzas psicológicas que afectan a las decisiones de compra son la motivación, la percepción, el aprendizaje, la personalidad y las actitudes. Las etapas en el proceso de decisión de compra son el reconocimiento de la necesidad, la identificación de alternativas, la evaluación de alternativas, las decisiones de compra y otras afines, y el comportamiento pos compra.

La información alimenta el proceso de decisión de compra; sin ella no habría decisiones. Hay 2 categorías de información: las comerciales y las sociales. Las fuentes comerciales comprenden la publicidad, las ventas personales, las ventas por teléfono y la participación personal con un producto. La comunicación verbal, la observación y la experiencia con un producto que es propiedad de otra persona son fuentes sociales.

La teoría psicoanalítica freudiana de la personalidad ha hecho que los mercadólogos comprendan que los verdaderos motivos de la conducta a menudo están ocultos. El auto concepto se relaciona con la personalidad, puesto que la compra y el consumo son acciones muy expresivas, nos permiten comunicar al mundo nuestros autos conceptos real y el ideal. Las influencias situacionales tienen que ver con el cuándo, donde, como y porque compran los consumidores, y con la situación personal del consumidor en el momento de la compra; estas influencias son con frecuencia tan poderosas que pueden imponerse a todas las demás fuerzas en el proceso de decisión de compra.

El comportamiento del consumidor es el estudio del comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor, como una disciplina del marketing existe desde los años 60' y se enfoca en la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.

2.14.1 Modelo de compra del consumidor

Para aplicar un modelo de conducta del consumidor es necesario conocer cuáles son las necesidades que tienen los actuales y posibles compradores. Para ello se deben identificar las necesidades latentes y manifiestas, inducir al proceso de decisión de compra del cliente y entregar valores agregados en los bienes entregados para provocar la fidelidad del cliente hacia la marca y lograr la recompra de esos bienes.

La decisión de compra del consumidor será orientada por la aplicación de la estrategia de mercadotecnia que aplique la empresa, sea ésta dirigida hacia el producto, la marca, el precio, el sentimiento, la moda u otro factor motivado en la psicología del consumidor.

Las necesidades latentes son aquellas que están dentro del comprador (existen), pero que aún no se han despertado, de ahí la función del marketing de aplicar una estrategia que logre despertarlas y convertirlas en manifiestas, logrando el interés y sobre todo el deseo del comprador por adquirir ese bien o servicio, que deben satisfacer las necesidades del cliente e ir más allá de sus expectativas para que la adquisición del bien no sea por una sola vez y se cree una cultura de lealtad al producto, a la empresa y a la marca. La investigación de mercado es la principal herramienta que mantiene un contacto entre lo que desea el cliente y lo que puede hacer la empresa, sin dejar de lado la cultura del entorno, el desarrollo tecnológico, el respeto a las leyes y el conocimiento de la competencia.

Es evidente que para lograr una mayor captación de clientes, las empresas requieren apelar directamente a las emociones y sentimientos de las personas, pero con una clara definición de los servicios y productos que ofrece su negocio, ya que las

personas adquirimos bienes que satisfagan alguna necesidad, claro que las necesidades aparecen debido a las condiciones de vida de los consumidores.

Por estas razones el conocimiento del mercado objetivo se torna importante y urgente en la actualidad. En el Ecuador durante los últimos años han desaparecido muchas empresas importantes, por falta de estructura financiera, por la entrada de la competencia y principalmente por efectos de factores políticos y de gobierno. Esto implica una carencia en la gestión de las empresas por falta de medición del riesgo externo a su entorno y principalmente un enfoque al mercado para emprender en diversificación de sus productos y servicios y la aplicación de efectivas estrategias de supervivencia.

Se debe tener en cuenta un factor muy importante en el manejo y administración de los negocios, y es la “percepción” que tienen los seres humanos sobre la realidad. Al hablar de percepción se está hablando de la manera, forma, asimilación que tiene la gente sobre una determinada realidad; para aclarar este concepto se puede mencionar que por ejemplo cuando un niño era regañado por su madre le obligaba a comer sopa de fideo de una determinada marca, al pasar los años y al llegar a una edad adulta es seguro que presentará un rechazo hacia este tipo de sopas, pese a la gran publicidad, promoción, impacto y calidad que oferte una empresa que fabrique y comercialice este producto.

Así, las percepciones se convierten en un obstáculo del consumo. Es evidente que las organizaciones no podrán conocer al 100% de su mercado objetivo y peor aún sus íntimas actitudes y percepciones, pero si se podrán realizar estudios de mercado seleccionando muestras que permitan realizar estimaciones y tendencias de sus potenciales y actuales clientes.

2.14.1.1 Características personales que afectan el comportamiento del consumidor

Existen cuatro características del consumidor que influyen en la decisión de compra del producto/servicio:

Factores culturales: Cultura y valores, subcultura, clase social.

Factores sociales: grupos de referencia, líderes de opinión, familia.

Factores personales/individuales: sexo, edad y etapa del ciclo de vida familiar, personalidad, auto consejo y estilo de vida.

Factores psicológicos: Percepción, motivación, aprendizaje, creencias y actitudes.

2.15 Variables del marketing

Las variables se clasifican en, sub variables y sub variables dependientes.

2.15.1 Sub variables

2.15.1.1 Publicidad

En un sentido más específico, la publicidad una forma de comunicación impersonal de largo alcance porque utiliza medios masivos de comunicación, como la televisión, la radio, los medios impresos, el internet, etc., y cuyas características que la distinguen de los otros elementos del mix de promoción, son las siguientes: (Reid 2006)

Primero.- La publicidad necesita de un patrocinador: Es decir, alguien interesado en informar, recordar o persuadir a un público objetivo, acerca de sus productos, servicios, ideas, etc.; por lo cual, se dice que la publicidad se basa en la comunicación interesada en un fin. (Reid 2006)

Segundo.- La publicidad tiene un costo: El cual, varía de acuerdo al tipo de medio de comunicación que se va a emplear; por ejemplo, la televisión es mucho más costosa que la publicación en un periódico local (Reid 2006)

Tercero.- La publicidad tiene un público objetivo: Si bien, la publicidad se caracteriza por utilizar medios de comunicación masivos, también va dirigida hacia un segmento en particular; por ejemplo, una región geográfica, un segmento demográfico (hombres, mujeres, niños, etc.), un segmento socioeconómico, etc. (Reid 2006)

Cuarto.- La publicidad tiene objetivos que cumplir: Por lo general, los objetivos de la publicidad son similares a los objetivos de la promoción, que son: Informar, recordar y persuadir. Por ejemplo, si el objetivo de una campaña publicitaria es el de "provocar" un aumento en las ventas de un producto ya existente en el mercado, entonces el objetivo de una campaña publicitaria será el de persuadir a su público objetivo para que compre (Reid 2006)

Quinto.-La publicidad utiliza medios masivos de comunicación: Dependiendo del público objetivo al que se quiera llegar y de los recursos disponibles, la publicidad hace uso de la televisión, la radio, los medios impresos (periódicos, revistas, etc.), el internet, etc. En síntesis, y para que los lectores tengan una idea más clara y precisa acerca del concepto de publicidad, la resumimos de la siguiente manera: (Reid 2006)

"La publicidad es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el Internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos (Reid 2006)

2.15.1.2 Promoción

Es la promoción como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información. (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.)

2.15.1.3 Producto

Kotler, Philip Y Gary, Armstrong, autores del libro "fundamentos de Marketing", afirman que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos (tangibles) y servicios (intangibles); cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas) (Kotler, Philip Y Gary, Armstrong, autores del libro "fundamentos de marketing").

2.15.1.4 Precio

Para Kotler, Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, el precio es (en el sentido más estricto) “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, Philip Kotler & Gary Armstrong 2013)

El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien servicio. También puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirirlos (Charles, Lamb & Hair, 2006)

Ventas según la revista decisiones (Revista decisiones edición No 2009); estrategia y actitud, la unión perfecta para alcanzar el éxito en las ventas! (Revista decisiones edición No 2009)

El concepto de ventas es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objeto, es vender lo que hace en lugar de hacer lo que en mercado desea ((Bonta, 2004)

El concepto de ventas sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solas, normal mente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, Por ello, esta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción ((Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.15.1.5 Comercialización

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades que facilita la venta de una determinada mercancía, producto o servicio.

2.15.1.6 Segmentación de mercado

Un segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones que componen una o más características .En consecuencia, tienen necesidades de producto realmente similares. Ejemplo los padres de recién nacidos necesitan productos como leche preparada, pañales y alimentos especiales (Cortez, 2008)

Es el proceso que se encarga en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. A su vez está constituido por un grupo importante de compradores en la que están formados usualmente por sub-segmentos

2.15.2 Sub-variable dependiente

2.15.2.1 Distribución

La forma en que los productos son distribuidos hacia el lugar o punto de venta en donde estarán a disposición, será ofrecida o serán vendidos a los consumidores; así como en la selección de estos lugares o puntos de venta. (Kiyosaqui, 2009) La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarias para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumido o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que le cliente lo necesite.(Kiyosaqui, 2009)

2.15.2.2 Servicio

El servicio es inseparable. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la figura del profesor o entrenador. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea (Kiyosaqui, 2009)

“Un servicio es resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente. Si bien, la mercadotecnia de servicios (lucrativos o no lucrativos) es similar a la de bienes en lo relacionado a los primeros cuatro pasos del proceso de mercadotecnia (Kiyosaqui, 2009)

- 1) análisis de las oportunidades de mercado,
- 2) realización de investigaciones de mercados,

- 3) fijación de objetivos y metas de mercadotecnia
- 4) Y selección de las estrategias de mercadotecnia: segmentación, diferenciación, y posicionamiento; cabe advertir, que en el momento de diseñar mezcla de mercadotecnia debe tomar en cuenta algunas características fundamentales que diferencia a los servicios de los bienes y que influyen significativamente en las decisiones de mercadotecnia que deben tomar (Kiyosaqui, 2009)

Por ello, resulta imprescindible que los mercadólogos conozcan cuales son las características que diferencian a los servicios de los bienes y en que consiste cada uno de ellos, con la finalidad de que este mejor capacitado para mezclar de mercadotecnia idónea para servicios.” (Kiyosaqui, 2009)

Características de los servicios: Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son cuatro:

- 1) Intangibles,
- 2) inseparabilidad,
- 3) heterogeneidad y
- 4) carácter perecedero.

2.15.2.3 Intangibilidad

esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrá luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacer inferencia acerca de la calidad, en base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es “administrador

de los indicios”, “hacer tangible lo intangible” (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.15.2.4 Inseparabilidad

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o adquiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado (Kiyosaqui, 2009)

2.15.2.5 Heterogeneidad

o variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Por estos mismos motivos, para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar esta situación, los proveedores de servicios puede estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad (Kiyosaqui, 2009)

Carácter perecedero o imperturbabilidad: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero se la demanda

es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

2.16 Estrategia de marketing:

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia) (García, 2008).

El desarrollo de un plan estratégico, por medio de sus resultados, permite a la empresa ir midiendo sus resultados en función de su capacidad de realizar una mejor gestión. Al ser esta más eficiente, permitirá reorientar los recursos, tanto humanos como materiales, para llevar a cabo la gestión más eficientemente.

Ventas marketing se desarrollan en un escenario donde existe el producto y el enfoque de empujarlo hacia el cliente poniendo énfasis en sus variadas características, el marketing parte del escenario donde básicamente existen los consumidores y a partir de la evolución de sus necesidades deseos y preferencias, nace el producto con el enfoque de jalar o atraer al cliente (Zelaya, 1999)

Para Kotler lo estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.17 Plan de marketing

Es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina que mercado puede atender mejor la organización y diseñar productos y servicios y programas apropiados para atender esos mercados (Kotler, dirección de marketing, 2012)

2.17.1 Finalidad del plan de marketing

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un plan de marketing:

2.17.1.1 Descripción del entorno de la empresa

Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

2.17.1.2 Control de la gestión

Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los objetivos: la programación del proyecto es sumamente importante y por ello, todos los implicados han de comprender cual son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

2.17.1.3 Captación de recursos

De hecho, es para lo que se usa el plan marketing en la mayoría de las ocasiones. Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

2.17.1.4 Organización y temporalidad

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que pueda aprovechar todas las circunstancias previsibles para llegar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la su optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en

detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que hacer dentro del plan y cuando.

2.17.1.5 Analizar los problemas y las oportunidades futuras

El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrara problemas en los que no se habría pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

2.18 Estructura del plan de marketing

Un plan de marketing debe estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante. El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, es posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; una organización completa ayuda a no olvidar nada importante

Ricardo Romero, autor del libro "marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: (Ricardo Romero)

- 1) Al contado, cuando
- 2) A crédito
- 3) A plazos

Allan L. Reid, autor del libro "las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios, las ventas tiene un trasfondo filosófico que orienta la atención de la empresa u organización hacia vender lo que produce (productos, servicios, ideas, etc.) (Reid 2006)

Para ello, dirige sus esfuerzos hacia todas las actividades que le permitan estimular a sus prospectos de clientes para que tomen una decisión favorable (como comprar, realizar donaciones, inscribirse en un partido político, etc.) (Allan L. Reid, autor del libro "las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones") (Reid 2006)

En el área comercial, la inspiración y la improvisación del vendedor se chocan con la disciplina del trabajo profesional, cuyo instrumento más poderoso es la medición. (Cortez, 2008)

Cuando la generación de resultados de ventas empezó a depender de lo que los clientes demandan, y no de lo que las empresas producen y ofrecen, empezaron a usarse las herramientas de medición. Para un gerente de ventas creativo, cada habitante de un territorio es un cliente potencial. Esto ha creado la urgente necesidad de “censar” territorios: para el conteo de demanda potencial. El control económico comercial de un territorio descansa tanto en la capacidad de su equipo de ventas como en la base de datos que llevan consigo usted y sus vendedores (Cortez, 2008)

La medición siempre ha sido un instrumento de control, pero lo que se hacía antes palidece en comparación con la erupción numérica de hoy, poco a poco, sin darnos cuenta, nos envuelve y nos encierra una nube de números (Cortez, 2008).

El “Balanced Scorecard”, (cuadro de mando), entra oportuno a tallar, básicamente como un sistema de medición del desempeño del equipo de ventas, que no se limita a la perspectiva económica, sino que también considera otros factores tales como: la perspectiva de los clientes, del proceso de ventas y de la innovación y la mejora. Ya no existe excusa para no medir. (Cortez, 2008)

Las tan conocidas frases de Lord Kelvin, son aleccionadoras: “Cuando se puede medir aquello de que se habla y expresarlo en cifras, se sabe algo de ello; pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar numéricamente, el conocimiento que se tiene es de calidad débil y poco confiable” (Lord Kelvin). Toda opinión económica y comercial se precisa un dato real en números, y la venta es una actividad económica y comercial. Las empresas evalúan a su personal, particularmente, a sus vendedores a quienes someten a constantes mediciones de los resultados que obtienen por hora, a diario, semanal y mensualmente (Cortez, 2008).

Marcamos los productos con los niveles de aceptación que tienen. Escuchar e interpretar las necesidades y problemas de los clientes es someterse a una avalancha de cifras de costos, gastos, desperdicios, derroche, pérdidas, ganancias, porcentaje de

devoluciones, de rechazos y otras de carácter técnico propiamente dicho (Lord Kelvin, 2013). Es con números que conocemos la condición económica y comercial de cada territorio, distrito o zona del país: su grado de riqueza/pobreza, grado de desigualdad entre los clientes, su grado de dispersión/concentración geográfica de clientes, etc. (Lord Kelvin, 2013)

El éxito para controlar se consigue en la actividad de ventas, en la que se define con estadísticas sobre los clientes actuales que tenemos: cuanto es el número de cliente apertura dos, cuanto es el número de pedidos realizado, cuales son los 20 productos más vendidos, el número de visitas que el vendedor realizar, etc. las estrategias de ventas deben basarse en una medición diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, y anual su adecuado análisis y proyección adecuada de una planificación de actividades y cumplimientos de objetivos.

2.19 Gestiones de la información

La gestión de la información dentro de la empresa es un tema relevante para la administración de la misma, puesto que a esta actividad se debe el buen desempeño de la organización y es por esta idea que es necesario entender y conocer algunas conceptualizaciones que permitan conocer de manera más específica y detallada dicha gestión.

“En el contexto de una empresa la gestión de la información tiene como uno de sus aspectos más relevantes el de la toma de decisiones. Y entendamos así, que una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la elección entre distintas alternativas para conseguir unos objetivos. (Muñoz, 2003)”

El contexto de la información en la empresa, pues indica que: “Los sistemas de información permiten reducir costos, reemplazando capital y mano de obra y también disminuye en costo de transacción, que es el costo de participar en un mercado.” (Muñoz, 2003); interpretando lo enunciado, la correcta administración de la información en la gestión de proyectos permite reducir costos, mejorar la consecución de objetivos, mejora la participación de mercado, poniendo un punto clave para esta investigación que es atender oportunamente los requerimientos del cliente.

El flujo de la información dentro de la empresa está dado por las relaciones que tienen las diferentes áreas en el proceso de implementación de un nuevo producto, por lo que el diagrama textualmente la generación del flujo de la información en las funciones de la organización (Martínez C, 2010)

“En líneas generales, cuando se habla de sistemas de información en una empresa se suele hablar de flujos de información, es decir, de cómo la información fluye por los entresijos de la organización y su entorno. Un ejemplo tipo lo constituye el flujo físico de la información comercial administrativa: llega el pedido de un cliente, el departamento de ventas manda copia al almacén para que el pedido sea servido, se comprueba en el departamento financiero administrativo si tiene crédito, se asigna el pedido una vez controlado el stock, se remite una copia a facturación que prepara la factura correspondiente y se entrega el pedido. Toda una cadena de albaranes, autorizaciones, facturas...rutinas, en definitiva, cuyo correcto o incorrecto funcionamiento puede determinar el éxito de una empresa y que a menudo se definen como procesos transaccionales porque casi siempre se acaban reduciendo a las transacciones más elementales. En la medida en la que el sistema se hace más complejo se va convirtiendo en más importante a la hora de la toma de decisiones y no sólo en las más o menos rutinarias sino en toda la actividad de negocio, desde las decisiones estratégicas hasta la misma definición de objetivos. Es en esta ampliación de la idea de flujos de información cuando podemos hablar mejor de sistemas o conjunto ordenado de elementos y normas en función de un objetivo de información (Martínez C, 2010)

El valor de un sistema de información es “el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de acuerdo con su estrategia (Martínez C, 2010)

2.19.1 Flujo de la información

La información dentro de una empresa se va emanando durante el desarrollo de las actividades que permiten el funcionamiento de la organización, es por ello que en esta investigación se analizara esta variable desde una perspectiva general hasta inmiscuirnos en el tipo de información pertinente para el desarrollo de una empresa. (Lapiedra Alcamí, Devece Carañana, & Guiral Herrando, 2011)

La información es un conjunto de datos transformados de forma que contribuye a reducir la incertidumbre del futuro y, por lo tanto, ayuda a la toma de decisiones. La información representa a los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, es decir, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones. Así pues, la información son datos que han sido interpretados por el receptor del mensaje. La relación entre los datos y la información es equivalente a la que existe entre la materia prima y el producto acabado. Una información será significativa en cuanto sea útil como materia prima para una decisión determinada. ((Lapiedra Alcamí, Devece Carañana, & Guiral Herrando, 2011)

La información dentro de un ámbito empresarial es de utilidad a medida que se la presente en forma organizada y direccionada a contribuir a cada una de los objetivos planteados; dentro del desenvolvimiento de una institución que se dedique a producir determinado material para venderlo en algún punto del mundo, se genera mucha información en el desarrollo de sus actividades, y por administración básica, esa información es agrupada de acuerdo a la utilización que se dé para cada uno de los módulos funcionales de una empresa, los que pueden ser ventas, finanzas, logística, producción, tesorería, recursos humanos, costos. (Lapiedra Alcamí, Devece Carañana, & Guiral Herrando, 2011)

El término de información en el contexto de la empresa y de la administración de empresas tiene un significado muy concreto que es necesario matizar y diferenciar de otros conceptos, que en el lenguaje cotidiano se utilizan como sinónimos. Datos, son un conjunto de hechos sin organizar relativos a personas, objetos u acontecimientos. Información, son estos mismos datos pero debidamente organizados y que brindan utilidad y son de importancia para una persona o acontecimiento determinado. La información es importante en la dirección estratégica y la planificación pues lo

anterior sería imposible sin la información es también un recurso más para la empresa como lo es el capital, las materias primas o el trabajo, ya que sin información no hay empresa viable.

Aclara un concepto importante sobre flujo de la información:

Una vez construida la arquitectura física y los contenidos de la red, uno de los principales problemas es el establecimiento de los flujos de la información, es decir la difusión y canalización del conocimiento a través de los canales de información más fiables, seguros y adecuados. La efectividad de la gestión de la Información dependerá en buen aparte establecida en función de la adecuación de los flujos de la información. Tendremos que identificar los nodos en los que el dato se convierte en información, de la información en conocimiento y el conocimiento en decisiones. (Arévalo, 2007)

2.19.2 Alcances y generación de la información

En muchas empresas la información se segmenta por niveles jerárquicos para la toma de decisiones o para ejecutar planes de acción y si se trata de una organización con participación horizontal, eso es una incongruencia, pues como se pide la participación y el involucramiento de todos los participantes, si la información solo quedo en pocas personas; si bien la información puede ser segmentada, la idea de lo que se requiere debe estar en las mentes de cada uno de los involucrados, para que estos generen más opiniones que aporten a la consecución de los objetivos planteados, “El crear, compartir u utilizar información en las organizaciones, no solamente puede generar nuevos conocimientos, sino que implica, o debe ser en sí, un proceso de aprendizaje (Martínez C, 2010)”

2.20 Planificación estratégica

Una correcta planificación estratégica consiste en desarrollar y efectuar planes estratégicos que permitan la ordenación y reordenación de todas las actividades de las empresas logrando objetivos con un enfoque de productividad, competitividad, principios de calidad y criterios ambientales.

La planificación estratégica como “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que se proveen.” Además interpretando a sus escritos se defina que la planificación estratégica se basa en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos mediante la definición de estrategias para alcanzar los objetivos planteados, es una clave para la toma de decisiones a partir de un análisis de la situación actual, y proyectarse al futuro deseado. (Armijo, 2009).

La planificación estratégica como “un proceso sistémico de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial.” En la implementación de una planificación estratégica en la empresa, se debe identificar la misión y visión de la organización, así como un análisis FODA que permita establecer estrategias de mejora, políticas y metas. (Suárez & Altahona, 2009)



Grafico 9. Pasos de la planeación estratégica

Elaborado por: Tatiana Solis

Fuente: Pasos de la Planeación Estratégica

2.20.1 Concepto de la misión

La misión “ayudan a establecer la personalidad y el carácter de la organización”; definición que permite tener un mejor panorama de lo que consigue la misión en una

empresa. Por esta definición, se puede afirmar que la misión es la razón de ser de una empresa, lo que le permite existir, describe el propósito general de la organización. (Suárez & Altahona, 2009)

2.20.2 Concepto de la visión

La visión empresarial es: “a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo”; definición que es de gran utilidad para evitar confusiones al momento de plantear los objetivos de la empresa. La Visión es una imagen del futuro deseado a la que se desea llegar, debe ser factible, motivacional, clara y sencilla (Suárez & Altahona, 2009)

2.20.3 Concepto de FODA

El análisis FODA es una “herramienta de uso gerencial, que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del medio. Tiene por objetivo determinar el estado interno y externo de las empresas” (Suárez & Altahona, 2009)

Para la toma de decisiones las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la entidad, y las oportunidades y amenazas apuntan al ámbito externo, la previsión de las mismas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la empresa (Suárez & Altahona, 2009)

Principios básicos de la planeación estratégica

Los principios básicos para realizar un plan estratégico se encuentran representados en el siguiente esquema:

Estos principios establecen parámetros que guían la buena dirección de la empresa, pues contribuyen a plantear objetivos reales, medibles y alcanzables, los mismos que contribuyen con el desarrollo y crecimiento de la empresa. La planeación estratégica debe prevalecer y prolongarse en todas las áreas de la organización para así comprender la esencia de la misma y englobar cada una de sus funciones. diseñar planes estratégicos es organizar las actividades que cada miembro de la organización debe realizar para el cumplimiento de sus objetivos.

2.21 Para qué sirve el plan estratégico

Uno de los principales propósitos de la planeación estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Este tipo de planificación permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo (Alquino & Jacob, 2012)



Grafico 10. Para qué sirve la planeación estratégica

Fuente: (Velez, 2012)

Elaborado por: Tatiana Solis

En la figura, se describe los procesos que se debe tener en cuenta y que sirven para: planear, organizar, dirigir y controlar; es realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial

Que incluye:

- Planear, Consiste básicamente en elegir y fijar la misión y objetivos de la organización. Planificar es convertir una idea o propósito en un proyecto de acción.
- Organizar: es asociar las actividades desde las autoridades para lograr la eficiencia y eficacia de los objetivos planteados.
- Dirigir: La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa
- Controlar: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del

desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

2.22 Factores de la planeación estratégica

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades

Internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocio y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
6. La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

2.23 Planificación estratégica y la influencia de la gestión financiera

La planeación estratégica es una de las asignaturas pendientes por parte de los administradores de empresas ya que es una de las más grandes preocupaciones de la alta gerencia, y al mismo tiempo, es una de las columnas corporativas más débiles.

La definición se basa en que la mayoría, pretenden llevar por el camino del “como” sin mostrarnos el camino del “por qué” o “para qué”.

Si se une la estrategia con la gestión financiera, se debe trabajar en la planeación financiera requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un

itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Es decir, la planeación financiera se enfoca a realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

En el ámbito financiero, la planificación estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy, por eso cuando pensamos en planeación financiera inconscientemente pensamos en un proyecto que arroje los estados financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, esta planeación comprende todo un conjunto de actividades tanto en los niveles administrativos y en menor grado en los operativos.

2.24 Organigrama de la empresa

Proceso de organización que consiste en dividir y agrupar los trabajos a realizar en tareas individuales, y en definir a las personas que han de cumplir esas tareas, puede ser de dos tipos:

- La Funcional: Los trabajos similares se adjudican a una sección dependiente de un centro de coordinación.
- La Divisional: A partir de la constitución de unidades pequeñas y autónomas en torno a la estructura general de la empresa, puede ser realizada según diferentes criterios.

2.24.1 Función de los diferentes departamentos de la empresa

- Alta dirección: establecer la política general de la empresa así como la supervisión y la aprobación de las diferentes políticas departamentales.
- Departamento de ventas: Su función es la de obtener el máximo beneficio en ventas.
- Departamento de compras: Su función es satisfacer las necesidades del departamento de producción en los plazos, las cantidades y la calidad suficiente, tratando que los costes sean mínimos.
- Departamento financiero y administrativo: apoyo a las necesidades de los demás departamentos. El financiero facilitará los fondos necesarios para la actividad económica.
- El departamento administrativo tendrá como misión el apoyo a las actividades de los demás departamentos.

2.25 Propósito estratégico de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

En los siguientes propósitos estratégicos no va a permitir conocer más al fondo la empresa y poder visualizar que es la empresa y a dónde quiere llegar en el futuro.

2.25.1 Visión de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

Ser una cadena de Supermercados a nivel nacional y la más eficiente y rentable del oriente ecuatoriano, ofreciendo la mejor atención al cliente.

2.25.2 Misión de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

Satisfacer las necesidades de los clientes, colaboradores, proveedores, y de la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad con eficiencia y a un precio justo.

2.25.3 Principios y valores de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

2.25.3.1 Principio

Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. cuenta con todos los permisos de ley, para su funcionamiento, como también la higiene de la mercadería, para ello cuenta con personal responsable de sus labores y un lugar adecuado para su ubicación hasta ser distribuido.

2.25.3.2 Valores

Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. mantiene cuidadosamente los siguientes valores los valores forman parte de cada uno de nosotros, mueven nuestras actitudes, actuaciones y nos impulsa a mejorarlas los valores son positivos en nuestro desarrollo, las relaciones de amistades laborales van hacer más favorables cuando los valores son negativos esta impiden tener una actitud favorable entre los demás tendríamos comportamientos inadecuados.

- ✓ Responsabilidad,
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Competitividad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Eficiencia
- ✓ Equidad
- ✓ Integridad

Responsabilidad: Cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Honestidad: Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

Respeto: Comprendemos y valoramos la libertad de pensamiento y los derechos inherentes de cada persona.

Honestidad: Nos basamos en un comportamiento ético y moral sea para uno mismo o para los demás.

Lealtad: Somos fieles y comprometidos en los acontecimientos que se vaya teniendo con nuestros colaboradores, proveedores, clientes y más profundo con la empresa en donde desempeñamos labores.

Competitividad: Aplicamos la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado.

Solidaridad: Cooperación permanente y continua en el desarrollo de los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

Excelencia en el servicio: Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

Equidad: Brindamos trato digno sin discriminación, proporcionando igualdad de oportunidades de acceso y desarrollo al bienestar.

Integridad: Somos coherentes con nuestra razón de ser, actuamos con rectitud, honestidad, responsabilidad y total transparencia y, las exigimos de todos nuestros colaboradores.

2.25.4 Manual de Funciones de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

Tabla 4. Manual de funciones de gerencia general

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Gerente general	
JEFE INMEDIATO	Junta directiva	
INFORMA A:	La junta directiva	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>El gerente general actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.</p>		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Diaria	Alta
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Diaria	Alta

Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.	Diaria	Alta
A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	Diaria	Alta
Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.		
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Diaria	Alta
Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.	Diaria	Alta
Prioriza las necesidades de la empresa de acuerdo a los objetivos y planes de la empresa.	Semanal	Alta
Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.	Semanal	Alta
Desarrollar un ambiente de trabajo motivador.	Diaria	Alta
Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.	Diaria	Alta
Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.	Diaria	Alta
Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.	Diaria	Alta
Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.	Diaria	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 5. Tabla Manual de funciones de jefe de local

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Jefe de local	
JEFE INMEDIATO	Gerente comercial	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>Será el encargada de dirigir, coordinar, supervisar y controlar que todas las actividades de la empresa se cumplan para garantizar el buen funcionamiento de la misma, para ello debe hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las áreas que pertenecen a la empresa siendo responsable de los resultados de cada una de las sucursal a su cargo, optimizando recursos, mejorando índices de gestión, incrementando productividad y rentabilidad, manteniendo un ambiente cordial de trabajo.</p>		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Abrir y/o cerrar el local, coordinar con el jefe de almacén estas actividades si el caso lo amerita	Diaria	Alta
Controlar el cumplimiento del horario de trabajo del personal y del tiempo asignado para almuerzo, reportar atrasos o faltas a desarrollo humano.	Diaria	Alta
Recorrer todas las secciones del supermercado para controlar su normal funcionamiento y verificar que todo el personal esté en cada una de sus áreas	Semanal	Alta
Hacer un seguimiento del servicio que le están ofreciendo a clientes claves	Semanal	Alta

Crea y dar seguimientos de nuevas estrategias de mercado	Semanal	Alta
Supervisar aleatoriamente la recepción de mercadería de todos los proveedores	Mensual	Alta
A cargo de mantener limpio el local, coordinar la limpieza en general a través de un cronograma para mantener al área de trabajo en perfectas condiciones	Anual	Alta
Verificar que el proceso de cajas diario esté debidamente respaldado y en bóveda	Semanal	Alta
Autorizar y supervisar la distribución y abastecimiento de mercadería a otros locales.	Mensual	Alta
Enviar reportes a desarrollo humano sobre novedades del personal presentados en el transcurso del día.	Diaria	Alta
Reunir al personal para informar y recibir novedades de cada área para implementar mejoras en el supermercado.	Diaria	Alta
Atención personalizada a todos los clientes de acuerdo al protocolo entregado por la empresa al momento de asesorar a un cliente.	Diario	Alta
Revisar y firmar el reporte de ventas del día anterior que le entrega el jefe de cajas para su posterior envío al área de contabilidad. Revisar y firmar los documentos presentados por consumos internos como limpieza o alimentación, los mismos que son enviados a contabilidad.	Diaria	Alta
Revisar el reporte de caja chica, firmar y enviar a contabilidad	Ocasional	Alta
Coordinar con el área de marketing el cumplimiento de promociones.	Diario	Alta
Revisar en el sistema saldos negativos, inventarios mal ingresados, información que luego es enviado a operaciones	Mensual	Alta
Organizar la relación del inventario para controlar e identificar la mercadería y en el caso de existir diferencias informar a contabilidad para autorización de ajustes.	Frecuente mente	Alta
Coordinar y organizar el inventario total del supermercado.	Quincenal	Alta
Supervisar que todas las actividades hayan sido cumplidas en las respectivas áreas.	Anual	Alta
Supervisar que todos los equipos de refrigeración tengan un buen funcionamiento y en el caso de existir alguna novedad coordinar su arreglo.	Semanal	Alta

controlar que todo el personal esté dando una excelente atención al cliente	Semanal	Alta
Autorizar los permisos, vacaciones, cambio de días libres cuando el personal lo solicite siempre y cuando no des coordine las actividades de su área.	Diario	Alta
Revisar reporte mensual que realiza el digitador, Reporte que incluye información como cuanto se compra, cuanto se vendió, con respecto a los 20 mejores productos vendidos.	Mensual	Alta
controlar que no exista quiebres de stock de productos	Diario	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 6. Manual de funciones del gerente comercial

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Gerente comercial	
JEFE INMEDIATO	Gerente general	
INFORMA A:	Gerente- gerente financiero	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. sus principales funciones:</p>		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia

Generar y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Diaria	Alta
aprueba y selecciona personal competente y desarrolla programas, talleres y capacitaciones para el personal	Diaria	Alta
Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.	Diaria	Alta
Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.	Diaria	Alta
Controla constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.	Diaria	Alta
Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.	Diaria	Alta
Realiza un análisis FODA y rentabilidad para la toma de decisiones cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.	Diaria	Alta
revisa y aprueba los ajustes de inventarios en coordinación con el administrador	Mensual	Alta
Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.	Diaria	Alta
liquidación diaria de ventas de productos vigentes a la fecha, elaboración del informe respectivo y envió del mismo al gerente de la sucursal o administrador	Diario	Alta
es el responsable del cumplimiento del presupuesto de cada sucursal	Mensual	Alta
vela por el cumplimiento de ventas y que la cartera no supere el 2%	Diario	Alta
administra los activos de cada empresa	Diario	Alta
realiza el seguimiento y aplica a los responsables de cada local sobre los faltante de inventario	Mensual	Alta
analizar e implementa nuevos mercados	Mensual	Alta
Envío de reportes diarios a gerencia, administradores y supervisores sobre la gestión.	Mensual	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 7. Manual de funciones del jefe de cartera

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Jefe de cartera	
JEFE INMEDIATO	Gerente financiero	
INFORMA A:	Administrador-subgerente	
II. PROPOSITO GENERAL		
Controlar que no exista cartera vencida y que haya más liquides para la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Comunicarse con el cliente y solicitar el cobro.	Diaria	Alta
Llevar un control de la mercadería entregada.	Diaria	Alta
Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura o guía.	Diaria	Alta
Manejo de cuentas personales de la gerencia general.	Semanal	Alta
Entregar al mediodía del viernes al gerente financiero un informe de cobranzas.	Diaria	Alta
Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el gerente financiero.	Diaria	Alta

Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de la caja chica.	Diaria	Alta
Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren. (choferes)	Diario	Alta
ingreso de datos al sistema de los clientes	Diaria	Alta
custodia de cheques de clientes	Diaria	Alta
Control de los respaldos.	Diaria	Alta
Mantener el archivo de proveedores.	Diaria	Alta
Manejo de facturas y comprobantes de retención.	Diaria	Alta
Archivo de facturas secuenciales del cliente a crédito.	Diaria	Alta
asegurar el buen desarrollo de la parte operativa del negocio	Mensual	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 8. Manual de funciones de gerente financiero

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA	
I. IDENTIFICACION	
AREA	ADMINISTRATIVA
CARGO	GERENTE FINANCIERA
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
INFORMA A:	LA JUNTA DIRECTIVA

II. PROPOSITO GENERAL

funciones y autoridad el gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Actividad	Frecuencia	Importancia
Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proveedores.	Diaria	Alta
Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.	Diaria	Alta
Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.	Diaria	Alta
Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.	Semanal	Alta
Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones	Diaria	Alta
Supervisión del de los contratos firmados con el cliente.	Diaria	Alta
Administrar y autorizar préstamos para empleados.	Diaria	Alta
Manejar la relación directa con bancos (obtención de consultas de saldo)	Diaria	Alta
Aprobación de los reportes financieros, de ventas y producción para la gerencia general.	Diaria	Alta
El gerente financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el gerente general.	Diaria	Alta
El gerente financiero entregará todos los viernes una lista de los clientes que hay que solicitar la cobranza.	Diaria	Alta
Realiza arqueos de caja, caja chica, cheques al día y posfechados	Diaria	Alta
Está a cargo de la aprobación de los cierres , pagos de proveedores, notas de crédito y descuento	Diaria	Alta
entrega saldos de cuentas, transferencias , disponibilidad de efectivo para la gestión de compras	Semanal	Alta

vela que en las cuentas haya suficiente dinero presionando las cobranzas y ventas a los administradores y gerente comercial	Diaria	Alta
---	--------	------

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 9. Manual de funciones del jefe de percha

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A. SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Jefe de perchas	
JEFE INMEDIATO	Administrador	
INFORMA A:	Gerente comercial	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>Tiene a su cargo el manejo del personal de perchas en la supervisión y control de las funciones de los percheros y cual coordinar que todas las perchas y exhibidores estén abastecidos correctamente y con una presentación impecable.</p>		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Supervisar que todas las perchas y exhibidores se encuentren abastecidos.	Diaria	Alta
Recibir del administrador los nuevos precios y coordinar el cambio respectivo con los percheros a cargo dependiendo del producto.	Diaria	Alta
revisar las cabeceras de las perchas y ubicación de la mercadería respectiva,	Diaria	Alta

Revisar que toda la mercadería haya llegado y si no existe un producto que se necesite, se registra para que el digitador realice el respectivo pedido inmediatamente a los proveedores o a bodega.	Diaria	Alta
atender a los clientes mayoristas con sus pedidos empacando correctamente y a su debido tiempo de entrega	Diaria	Alta
Monitorear el stock en perchas, para realizar un listado tentativo y entregar al digitador para realizar los pedidos.	Diaria	Alta
coordinar con el personal a cargo la rotación de los productos de un lugar a otro en la misma sección	Diaria	Alta
Participar en reuniones con las demás jefaturas sobre novedades presentadas durante la semana.	Diaria	Alta
Verificar y organizar la limpieza de la perchas.	Diaria	Alta
Organizar y controlar al personal a cargo para que ejecuten las funciones asignadas.	Diaria	Alta
Organizar con el personal a cargo la revisión de las fecha de caducidad de los productos del autoservicio.	Diaria	Alta
controlar a las impulsadoras que envíen bien el plus y código de barras en la ventas	Diaria	Alta
Controlar las actividades de la mercadería, como la revisión de sus productos.	Diaria	Alta
Organizar la realización de la toma de inventario, cuando el jefe inmediato lo solicite.	Diaria	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 10. Manual de funciones del digitador

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A.	
SUPERMERCADOS COFLHISA	
I. IDENTIFICACION	
AREA	ADMINISTRATIVA
CARGO	DIGITADOR

JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR	
INFORMA A:	GERENTE COMERCIAL	
II. PROPOSITO GENERAL		
ingresar al sistema todos los productos que se integran al supermercado		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Recibir de todas las áreas del supermercado el listado de mercadería sugerida que requieren para generar órdenes de compra a los proveedores,	Diaria	Alta
Recibir los productos de los proveedores, comparar con la orden de compra e ingresar la información al sistema.	Diaria	Alta
Realiza las transferencias de una bodega a otra.	Diaria	Alta
Archivar la documentación, comprobantes de ingresos, comprobantes de devolución y las órdenes de compra.	Diaria	Alta
Revisar a través del sistema la cantidad de mercadería que pedirá el sistema para en el caso de requerir más realizar el respectivo pedido.	Diaria	Alta
Realizar inventarios de mercadería (mercadería que más se vende), bajar información del sistema y comparar con el físico coordinado con su administrador.	Diaria	Alta
Colaborar en la recepción de mercadería que traen los camiones en el área de bodega.	Diaria	Alta
realizar el seguimiento de que órdenes de compra no fueron despachadas y que proveedores no entregaron la mercadería en el día establecido e informar al administrador para tomar correctivos conjuntamente con el departamento de compras	Diaria	Alta
Verificar la mercadería en las perchas físicamente y en el sistema para realizar los pedidos conjuntamente con el coordinador de perchas y de perecibles.	Diaria	Alta
Verificar y hacer el seguimiento para que la mercadería esté en la percha.	Diaria	Alta
verificar espacio en las perchas s, con la finalidad de que no existan devoluciones	Diaria	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 11. Manual de funciones del bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A.		
SUPERMERCADOS COFLHISA		
I. IDENTIFICACION		
AREA	Administrativa	
CARGO	Bodeguero	
JEFE INMEDIATO	Administrador	
INFORMA A:	Sub gerente y administrador	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>organiza, coordinar y controla lo relacionado con el área de bodega, llevando un orden de entradas y salidas de los productos de la empresa siendo responsable de los resultados de la bodega de la sucursal a su cargo, mejorando índices de gestión, incrementando productividad y rentabilidad.</p>		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Actividad	Frecuencia	Importancia
Cumplir responsablemente su jornada de trabajo.	Diaria	Alta
elabora, procesa las ordenes de pedidos a departamento de compras o administrador de los productos de reposición inmediata de los productos de alta rotación que no son abastecidos oportunamente	Diaria	Alta
Informa a subgerente de los productos que no son abastecidos oportunamente.	Diaria	Alta
Informar al jefe de compras de los productos de baja rotación para su respectivo tramite.	Diaria	Alta
informa y hace un seguimiento de los productos cerca de caducarse evitando que existan productos caducados	Semanal	Alta

ingreso de facturas de mercadería	Diaria	Alta
lleva a cabo la recepción de los materiales y productos y el ingreso de la misma al sistema	Diaria	Alta
control y realiza la limpieza y orden de las bodegas	Semanal	Alta
aplicación y cumplimiento en el control de los enviado de los productos y promociones ara los clientes	Diaria	Alta
realizar un adecuado almacenaje de productos en bodega con la coordinación del sus auxiliares	Diaria	Alta
las ordenes de compras debe ser adjuntadas a la guía de remisión para su comprobación y respectivo ingreso	Diaria	Alta
cumplir con el cronograma establecido de fecha y horarios establecidos para la recepción de mercadería	Diaria	Alta
efectuar el control cuantitativo de las mercadería recibida	Diaria	Alta
controlar e informar que existan lo mínimo de devoluciones	Diaria	Alta
reportar los lunes al jefe financiero y pagaduría de las novedades encontradas de las devoluciones de mercadería a los proveedores	Semanal	Alta
cuida la conservación y vigilancia de los materiales mientras permanezcan estos en las bodegas	Semanal	Alta
lleva el control y cuida que la existencia en bodega coincidan con lo que exista en tarde o sistema de computo	Diaria	Alta
hacer la entrega de los materiales y artículos de bodega a las personas o servicios que lo soliciten	Diaria	Alta
verificar las fechas de elaboración y caducidad de los productos	Diaria	Alta
Cuidar los activos y bienes de la empresa.	Diario	Alta
Pedir los documentos con novedad.	Diario	Alta

emitir las notas de crédito por cada documento-factura que se está recibiendo parcial o totalmente, seleccionando el motivo por el cual se realizó la devolución.(clientes y proveedores)	Diaria	Alta
Procesar los documentos con novedad y generar la liquidación.	Diaria	Alta
Recibir los caducados verificando que no exceda los 15 días desde la fecha de caducidad del producto y fallas de fábrica del consolidado y verificar la cantidad exacta, si no cuadra notificar para la respectiva sanción. excepciones solo se autorizan por la administrador, sustentado el motivo ante la gerente comercial	Diaria	Alta
Recibir la mercadería de las facturas con novedades, constatando el buen estado del producto, si existen novedades notificar para la sanción respectiva.	Diario	Alta
Clasificar la mercadería recibida en buen y mal estado.		
Realizar diariamente el inventario de bueno y malo físicamente contra documento del sistema de la mercadería recibida de todos los consolidados.	Diaria	Alta
Reingresar diariamente a bodega central la mercadería buena recibida.	Diaria	Alta
Dar de baja diariamente la mercadería mala recibida y destruirla de acuerdo a los requerimientos del proveedor.	Diario	Alta
Solicitar copia - original de facturas de crédito entregadas a los clientes, las que deben estar firmadas y selladas por parte del cliente, de acuerdo al reporte de facturas de crédito que se emiten diariamente por cuentas por cobrar. Una vez recibidas esta documentación, se procede a sellar la hoja de liquidación, con la autorización para que pueda liquidar en caja.	Diaria	Alta
Entregar diariamente a cuentas por cobrar, las copias de las facturas a crédito recibidas de los vendedores/despachadores, mismas que obligatoriamente deben estar selladas y firmadas por el cliente que recibió la mercadería a crédito.	Diario	Alta
Recibir documento aprobado por el gerente (mails, guía de remisión).	Semana	Alta
Constatar el buen estado de la mercadería si es una devolución buena.	Diario	Alta
entregar al coordinador de distribución las notas de crédito y una copia de las notas de crédito a cartera	Diario	Alta

Elaborado por: Tatiana Solis

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo de titulación utiliza metodologías y técnicas, como la encuesta que será implementada en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. con el nombre de supermercados COFLHISA, en el cantón de Lago Agrio provincia de Sucumbíos, para poder conocer las necesidades de los clientes y de esta manera mejorar la oferta y servicio.

El presente trabajo de investigación tendrá un enfoque cualitativo por la razón que se usa la recolección de datos, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer reportes de resultados y nos permitirá obtener una medición.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Para la elaboración del presente trabajo de titulación comprende de 2 modalidades de investigación las que se va a utilizarse son las siguientes:

3.2.1 Investigación bibliográfica o documental

La investigación bibliográfica es importante para este trabajo de titulación, porque se basó en fuentes primarias como son libros, revistas, Internet y otras publicaciones y fuentes secundarias, con la se ve obtuvo información tales como: análisis de ventas, libros, información técnica, conceptos para la elaboración del trabajo de titulación, etc.

Esta permite, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario.

3.2.2 Investigación de campo

A través de la investigación de campo lograremos estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación nos permitió recolectar y analizar la información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., utilizando técnicas de investigación

tales como, la encuesta, la observación, la cual se obtendrán los datos más relevantes para ser analizados tales como: segmento, precios, estrategias, clientes. Cuando hablamos de investigación de campo, nos referimos a investigaciones científicas.

3.3 Tipos de investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se llegó hasta el siguiente nivel de investigación:

3.3.1.1 Investigación exploratoria

Se utiliza este tipo de investigación porque trata de indagar la información necesaria sobre lo que se busca el incremento de las ventas mediante una planificación estratégica.

3.3.1.2 Investigación explicativa

¿Por qué permite conocer si es aceptable la planificación estratégica en el área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.?

3.3.1.3 Investigación descriptiva

Porque mediante este tipo de investigación se realizara las encuesta la cual no va permitir fundamentaremos y encontrar la descripción del problema, también nos va a permitir delimitar las características demográficas de las unidades investigativas.

3.4 Estudio de mercado

El estudio de mercado permitirá analizar a fondo la existencia de un número suficiente de clientes, que dada ciertas condiciones. Mediante el estudio a realizar a los clientes de la Comercializadora Freire Lescano e hijos S.A., en los locales comerciales, es con la finalidad de tener respuestas a las inquietudes que la empresa tiene ya sean externas o internas y poder determinar las estrategias de ventas y marketing que serán reestructuradas, implementadas o dirigidas por la área comercial de la empresa.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Teniendo en cuenta que el trabajo de titulación se realiza en el cantón de Lago Agrio, la empresa se basa a la base de datos del sistema Visual Fac, donde posee una base de 26764 clientes. De las cuales solo 420 clientes son clientes potenciales, con esto quiere decir que son clientes mayoristas, es donde la empresa quiere llegar y fortalecer, debido que estos clientes se encuentran en los alrededores del cantón en donde se va apalpar con más realidad la información debido a que es un factor importante en el proceso de investigación.

N= 420 personas mensuales

Nombre	RUC/CI	Teléfono	Dirección	Vendedor
7613035120327	2300126212	0981983694	LA DEL CHOFRER Y MANUELITA SAENS	COFLHISA#2
ABAD ABAD ELSA MAVILIA	1714966569	098534170	MARTHA DE OLDOS Y FRANCISCO DE OREI	COFLHISA#1
ABAD ABAD LEONARDO	2100225362	0997895980	VIA COLOMBIA KM 6 1 2	DAYANA RUIZ
ABAD ABAD MARIA ESPERANZA	2100034640	062830000	VIA COLOMBIA KM 11	DAYANA RUIZ
ABAD ABAD MAYRA LEONELA	2100357652	062830000	LAGO AGRIO	COFLHISA#1
ABAD AGUIRRE COSME CAMILO	1102269909	833004	B SAN FRANCISCO CALLE FRANCISCO OREL	COFLHISA#1
ABAD ALAVA FLOR PATRICIA	1500274939	1500274939	SHUSHUFINDI	DAYANA RUIZ
ABAD ALBERCA COSME EUSEBIO	1900465020	0993126700	JENERAL FARFAN	DAYANA RUIZ
ABAD ALVARADO JEFERSON	2100209663001	0939478778	BARRIO TRANSPORTISTA	COFLHISA#1
ABAD ALVARADO WILLIAM IVAN	2100209770	062830000	BARRIO EL TRANSPORTISTA	COFLHISA#1
ABAD BORGA DARWIN GEONAHY	2100671623	062830000	FINCA DE LA SRA MELIDA	COFLHISA#1
ABAD BORJA DIEGO JAVIER	2100970983	081239172	LAGO AGRIO	COFLHISA#1
ABAD CALBA ALBERTO PASCUAL	1708436611	062830000	VIA QUITO EL ORO	DAYANA RUIZ

Grafico 11.Datos de clientes mayoristas

Fuente: Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A

3.5.2 Muestra

De los datos obtenidos de acuerdo al informe de la base de datos de la empresa se tomara los siguientes datos el número de clientes potenciales, en la que se aplicará la fórmula para la muestra poblacional en la que se obtiene el resultado, despejando la siguiente fórmula para la muestra poblacional:

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

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confiabilidad

P = Probabilidad de Ocurrencia

Q = Probabilidad de no Ocurrencia

N = Población

e = Error de Muestra

Datos:

n = ?

Z = 1,96 → (95%)

P = 0,05

Q = 0,05

N = 420

e = 5%

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (420)}{(1,96)^2 (0,50) (0,50) + 420 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,50) (0,50) (420)}{(3,8416) (0,50) (0,50) + 420(0,025)}$$

$$n = \frac{403.368}{0.9604+1.05}$$

$$n = \frac{403.368}{2.0104}$$

$$n = 200.28$$

$$n = 200$$

3.6 Procesamiento y Análisis de Resultado

3.6.1 Encuesta interna

La elaboración de la encuesta interna se realizó dos preguntas con las que se quiere obtener la siguiente información:

Conocer si la empresa cuenta con un plan estratégico.

Conocer si la empresa comunica las promociones y descuentos a sus colaboradores a través de una reunión o comunicado.

Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con una planeación estratégica en el área de ventas y marketing?

Tabla 13. Análisis de encuesta interna primera pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
INTERÉS	SI	8	20,00
	NO	32	80,00

Elaborado por: Tatiana Solis



Grafico 12. La empresa cuenta con una planeación estratégica.

Elaborado por: Tatiana Solis

El resultado obtenido de un total de los 40 colaboradores encuestas que elaboran en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. del canto de Lago Agrio, el 80% de los encuestados contestaron que no cuentan con una planificación estratégica en el área de ventas y marketing, pero que si cuenta con un presupuesto de ventas, mientras que el 20% respondieron que si cuenta con una planeación estratégica.

Pregunta 2: ¿la empresa comunica las promociones y descuentos a sus colaboradores a través de una reunión o comunicado?

Tabla 14. Análisis de encuesta interna primera pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
INTERÉS	SI	8	20,00
	NO	32	80,00

Elaborado por: Tatiana Solis



Grafico 13.Existe comunicación al personal de las promociones
Elaborado por: Tatiana Solis

El resultado obtenido de un total de los 40 colaboradores encuestas que elaboran en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. del Cantón Lago Agrio, el 80% de los encuestados contestaron que no realizan reuniones para especificar los descuentos y promociones lanzadas al mercado y que esto ocasiona que no se transmita una buena información y que el objetivo de la promoción no funcione, mientras que el 20% respondieron que si cuenta con reuniones los jefes de las áreas pero que solo se queda ahí y nadie transmite la información.

3.6.2 Encuesta externa

La siguiente encuesta se realizó con el nombre comercial de la empresa por el motivo de que el cliente lo conoce como Supermercados COFLHISA que se encuentra abreviada su razón social Comercializadora Freire e Hijos S.A. con esta encuesta se tendrá los siguientes objetivos:

- Lograr la atracción del público, teniendo en cuenta aspectos psicológicos que puedan identificar un cambio evitando la monotonía.
- Lograr un entorno que facilite el encuentro cliente-producto, que logre atraer al cliente.
- Estimular a consumidor a las ventas por impulso.

- Inducirlo a seguir comprando.
- Fomentar el tráfico.
- Lograr la continua afluencia del consumidor.
- Multiplicar los efectos de una campaña
- Lograr una ventaja competitiva.
- Tener más servicios en las tiendas.
- Resultados de la encuesta realizada.

Pregunta 1: ¿La empresa ofrece una buena atención a sus clientes?

Tabla 15. Análisis de encuesta externa primera pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
CONOCER	SI	41	20,50
	NO	159	79,50

Elaborado por: Tatiana Solis

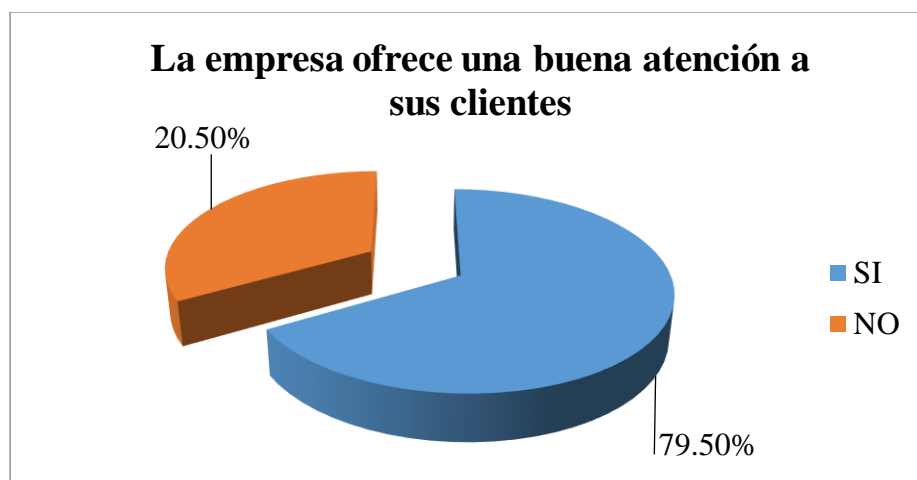


Gráfico 14. La empresa ofrece una buena atención a sus clientes

Elaborado por: Tatiana Solis

De acuerdo a las interrogantes contestadas por los clientes se pudo evidenciar que en un 20.50% de los clientes contestaron que la empresa si ofrece una atención buena; el 79.50% contestaron que no; es decir, la empresa tiene que mejorar para tener una

mayor acogida en el mercado para de esta manera captar más clientela dentro y fuera de la ciudad.

Pregunta 2: ¿Desearía que Supermercados COFLHISA le proporcione descuentos y beneficios a la hora de comprar?

Tabla 16. Análisis de encuesta externa segunda pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
FACILIDADES	SI	175	87,50
	NO	20	10,00
	Ya dispongo	5	2,50

Elaborado por: Tatiana Solis

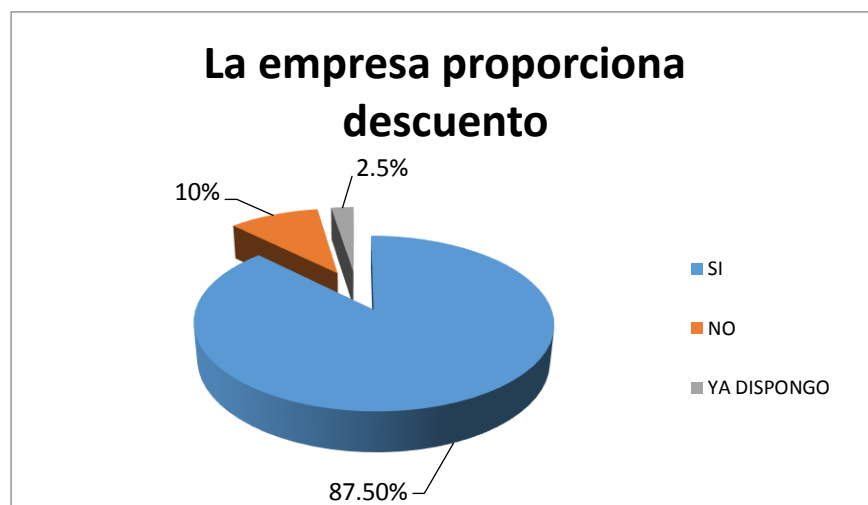


Gráfico 15. La empresa proporciona descuento

Elaborado por: Tatiana Solis

Continuando con los resultados de las preguntas, se detalla a continuación que el 87% de clientes respondieron que si mientras más beneficios se presenten a la hora de comprar mucho mejor, considerando que en algunos supermercados de las cadenas grandes le otorgan eso beneficios, y que mejor saber que hay un comercial en la que nos brinda estas facilidades, en cambio el 20% contestaron que no, ya que

puede ser que cuentan con un ingreso en la cual solventan todos los gastos que se les presenten; finalmente el 3% de los clientes manifestaron que ellos ya disponen de algunos beneficios que el supermercados les otorgado.

Pregunta 3: ¿Le gustaría adquirir una tarjeta o cupón que le facilite comprar con descuento?

Tabla 17. Análisis de encuesta externa tercera pregunta

Alternativas		Total	%
ADQUIRIR	SI	55	27,50
	NO	57	28,50
	TAL VEZ	88	44,00

Elaborado por: Tatiana Solis

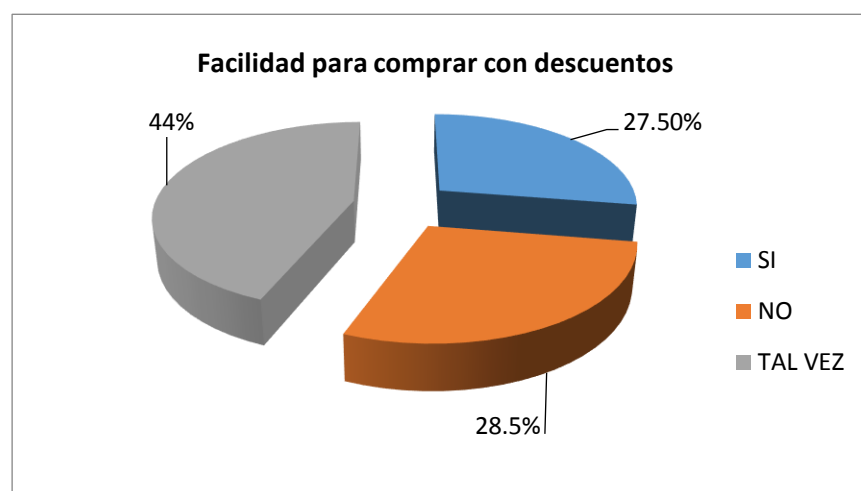


Gráfico 16. Existe facilidad de descuento

Elaborado por: Tatiana Solis

Siguiendo con la investigación realizada a 200 clientes del Supermercados COFLHISA, a través de encuestas con preguntas claras y sencillas de responder, obteniendo como resultado que 88 clientes manifestaron que tal vez ellos adquirirían una tarjeta en la que facilite comprar con descuento siendo esto el 44%; mientras que

57 clientes respondieron que no equivaliendo al 29%, en cambio 55 clientes optaron que si significando el 27% , por que mientras más informados mantengan a los clientes de productos, promociones, descuentos mayor opciones tenemos por decir.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia hace las compras?

Tabla 18. Análisis de encuesta externa cuarta pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
APERTURA	DIARIAMENTE	41	20,50
	QUINCENALMENTE	155	77,50
	MENSUALMENTE	4	2,00

Elaborado por: Tatiana Solis

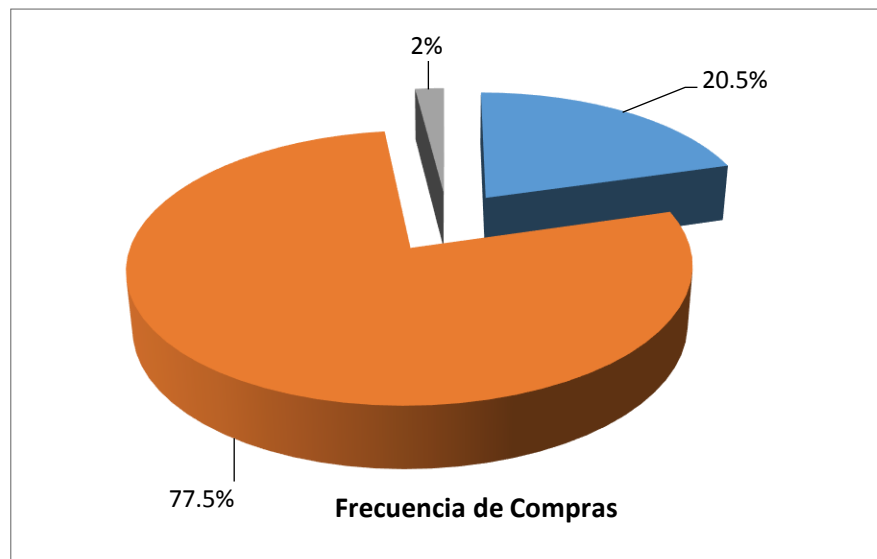


Grafico 17. Frecuencia de compras

Elaborado por: Tatiana Solis

Los clientes contestaron que sus compras las realizan de la siguiente manera: el 2,00%, de los clientes realizan sus compras mensualmente por las necesidades que tienen dentro de sus actividades; el 78,00%, 54 de los clientes quincenalmente ya

que sus compras son de manera total. Diariamente 20.50% de vez en cuando realizan sus compras. Existiendo un nivel aceptable de compras en beneficio de la misma

Pregunta 5: ¿Cree usted que la ubicación de la empresa se encuentra en un lugar adecuado?

Tabla 19. Análisis de encuesta externa quinta pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
ASOCIAR	SI	143	71,50
	NO	52	26,00
	TAL VEZ	5	2,50

Elaborado por: Tatiana Solis

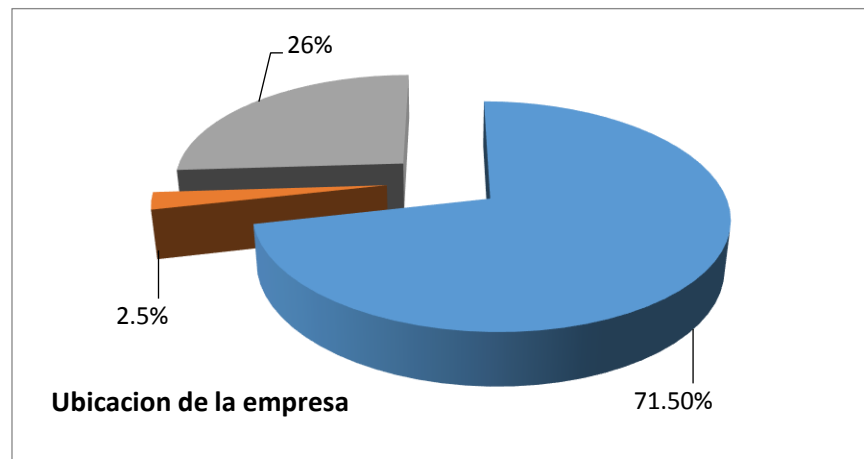


Grafico 18. Ubicación de la empresa

Elaborado por: Tstiana Solis

Con respecto a esta interrogante los clientes manifestaron en un gran porcentaje del 71.50%, representando 143 clientes contestaron que la empresa se encuentra en un lugar adecuado para realizar sus compras en un 26.00%, 52 de los clientes contestaron que NO por lo que se encuentra centro y no tiene un lugar adecuado para

parquear el vehículo con tranquilidad y el otro local se encuentra lejos para poder realizar sus compras.

Pregunta 6: ¿Sus ingresos mensuales oscilan en el siguiente grupo?

Tabla 20. Análisis de encuesta externa sexta pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
MONTO	HASTA 300	12	6,00
	HASTA 500	66	33,00
	HASTA 800	89	44,50
	HASTA 1000	26	13,00
	MAS DE 1000	7	3,50

Elaborado por: Tatiana Solis

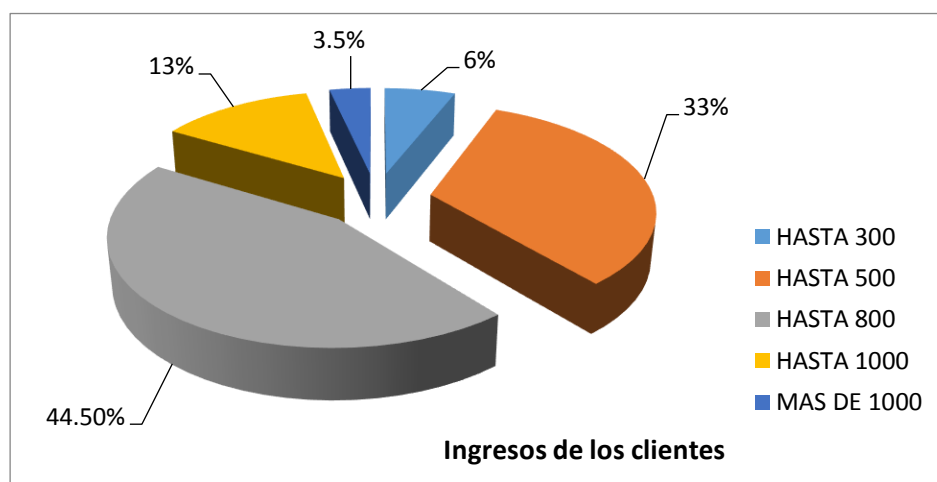


Gráfico 19. Monto de ingreso

Elaborado por: Tstiana Solis

La situación económica del sector también es otro de los factores importantes a conocer para los comerciantes, y a la vez se conocerá la cantidad de consumo diario por parte de los consumidores, por esta razón se ha elaborado una pregunta muy sencilla y precisa aplicada a la encuesta realizada a 200 clientes de la

Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., de la misma que se obtiene como resultado que 89 clientes mantiene sus ingresos hasta los 800, 00 dólares considerando que es un ingreso más o menos estable, significando el 44%; mientras que 66 clientes oscilan hasta los 500,00 dólares mensuales, es decir el 33%; 26 clientes perciben hasta 1.000,00 dólares mensuales, siendo el 13%; en cambio 12 clientes cuentan con un ingreso hasta 300,00 dólares mensual, correspondiente a un 6%; y finalmente tenemos que 7 clientes que serían los más elevados en contar un ingreso más de 1.000,00, siendo el 4%.

Pregunta 7: ¿Adquiere usted productos con descuento?

Tabla 21. Análisis de encuesta externa séptima pregunta

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
PROMOCIÓN	SI	37	18,50
	NO	66	33,00
	A VECES	97	48,50

Elaborado por: Tatiana Solis

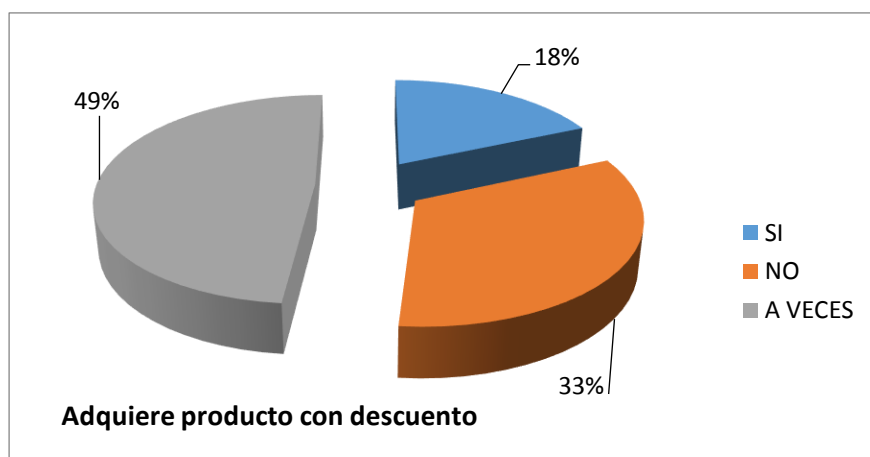


Gráfico 20. Adquiere Producto con descuento

Elaborado por: Tatiana Solis

Finalizando con las encuestas realizadas a 200 clientes de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., a continuación detallo los resultados obtenidos en relación a esta pregunta, 97 clientes respondieron que a veces reciben descuento por la compra de productos, se puede observar con claridad que la empresa mantiene un nivel de marketing, en beneficios de los consumidores, siendo esto el 49%; 66 clientes manifestaron que no adquiere ningún tipo de descuentos en sus compras, significando el 33%; mientras que 37 clientes contestaron que si adquieren descuentos en la compra de los productos, sean estos por volumen de compra o por que algún producto está de promoción, siendo es el 18%.

CAPITULO IV. PROPUESTA

4.1 Resumen ejecutivo

Diseño de un plan estratégico para el área de venta y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., en el año 2017

El presente trabajo de titulación se permite evaluar la situación actual de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., ubicados en Lago Agrio, en que se va a definir las estrategias y mejoras establecidas, las que permitirán un crecimiento y posicionamiento de la empresa para aquello la empresa se va a basar en el servicio al cliente y precios cómodos para esta planificación.

4.2 Análisis para la implementación de las estrategias de ventas

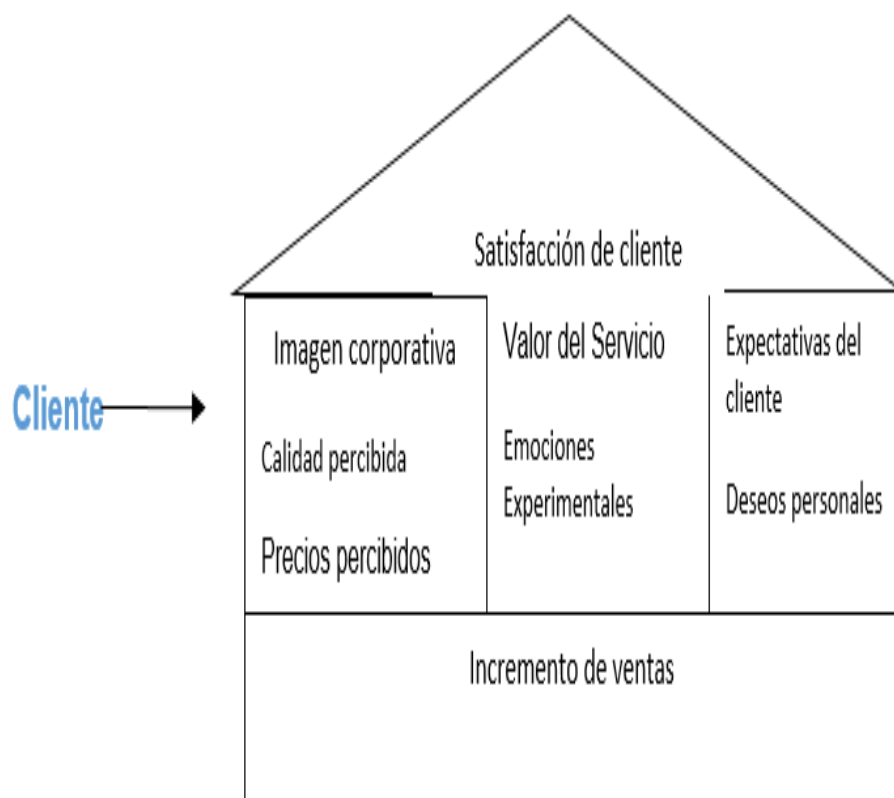


Grafico 21. Satisfacción del cliente

Elaborado por: Tatiana Solis

4.2.1 Cadena de valor



Grafico 22. Cadena de valor de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

Elaborado por: Tatiana Solis

4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional incluye 2 Gerencias y el detalle de 2 locales cuyos cargos son similares para todos los supermercados variando en número de personas en los puestos operativos. Todos los empleados del Supermercados COFLHISA, se rigen al reglamento y políticas de la empresa, los mismos que sin excepción de cargo se tomara en cuenta para cualquier proceso legal a seguir.

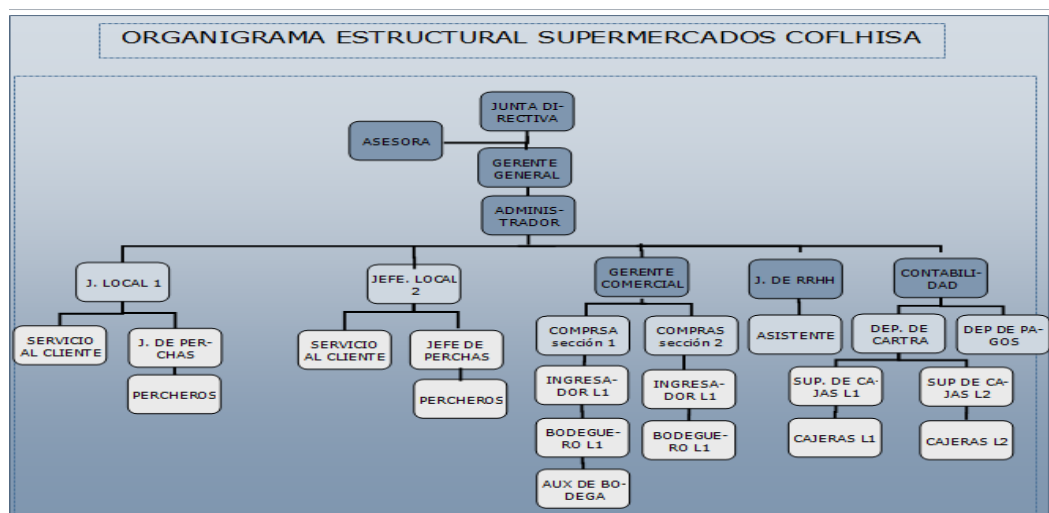


Grafico 23. Organigrama estructural supermercados COFLHISA

Elaborado por: Tatiana Solis

4.3 Flujogramas

Se elaboró flujogramas para realizar el análisis desde la adquisición de la mercadería hasta la realización de su venta.

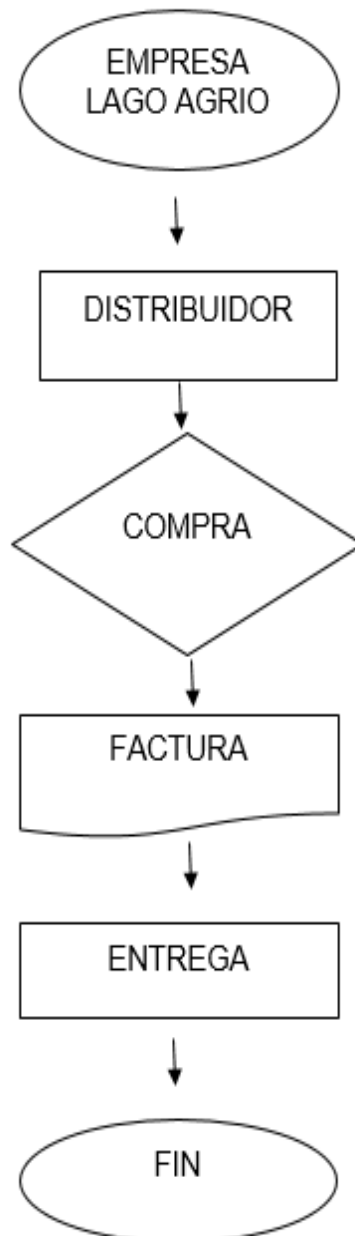


Grafico 24. Flujograma de adquisición de mercadería

Elaborado por: Tatiana Solis

Flujograma de devolución de mercadería al proveedor

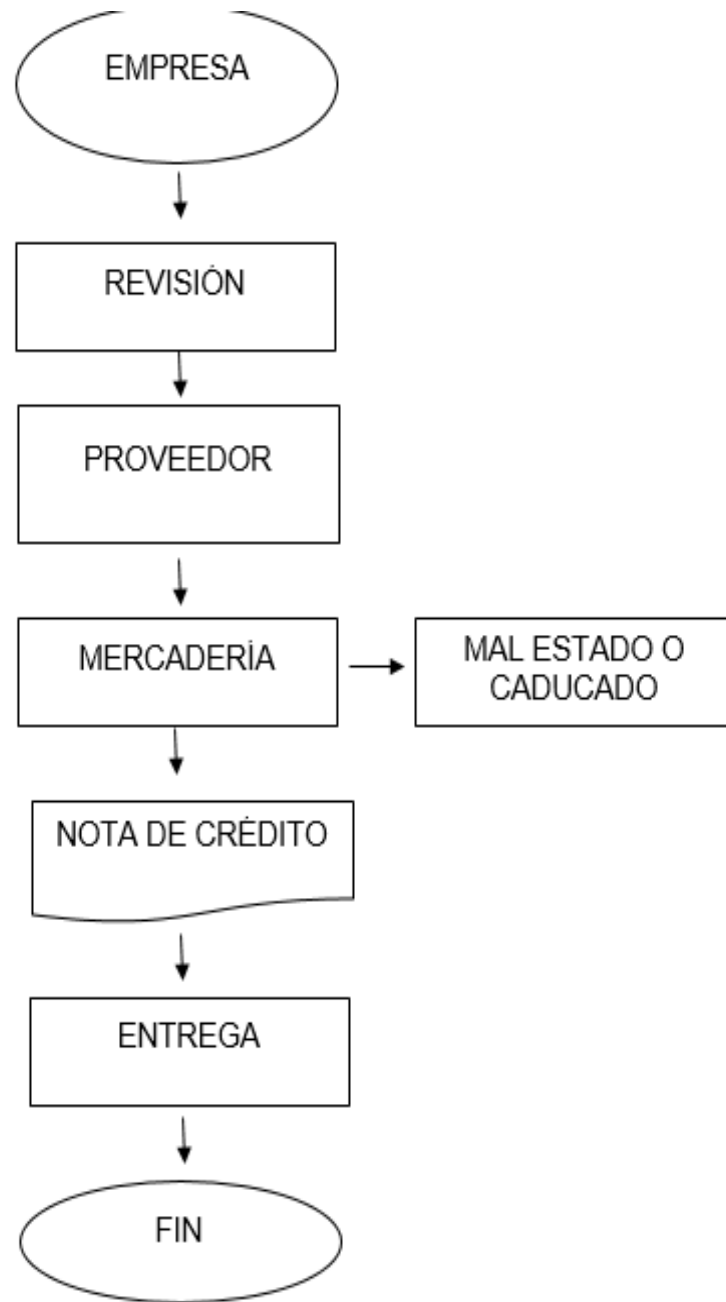


Grafico 25. Flujograma de devolución de mercadería al proveedor

Elaborado por: Tatiana Solis

Flujograma de venta de mercadería

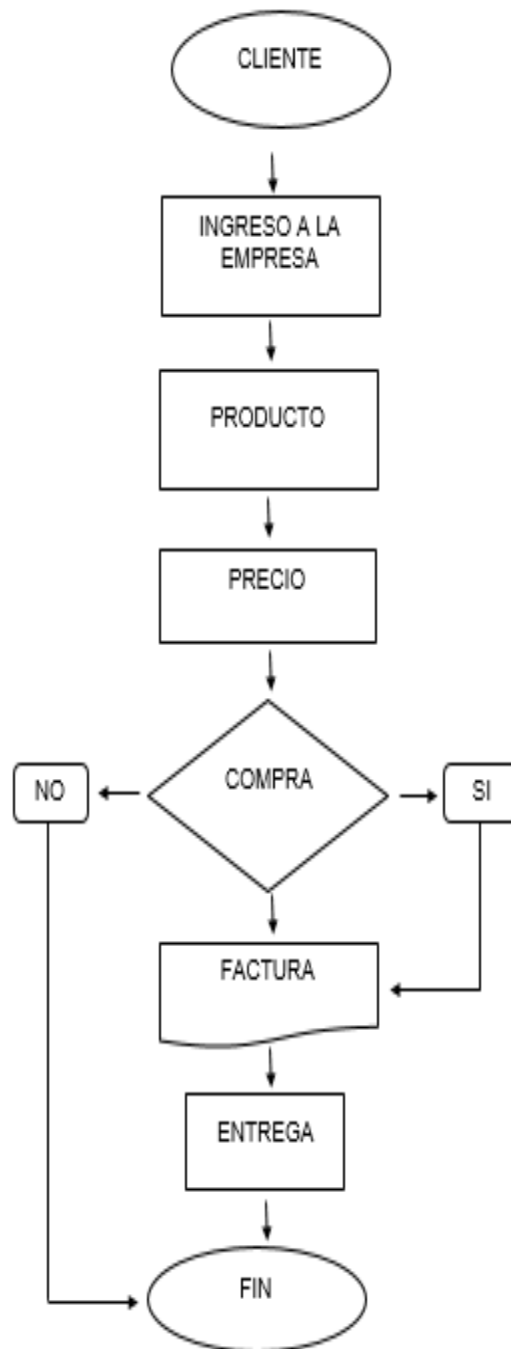


Grafico 26. Flujograma de venta de mercadería

Elaborado por: Tatiana Solis

Flujograma de devolución de venta.

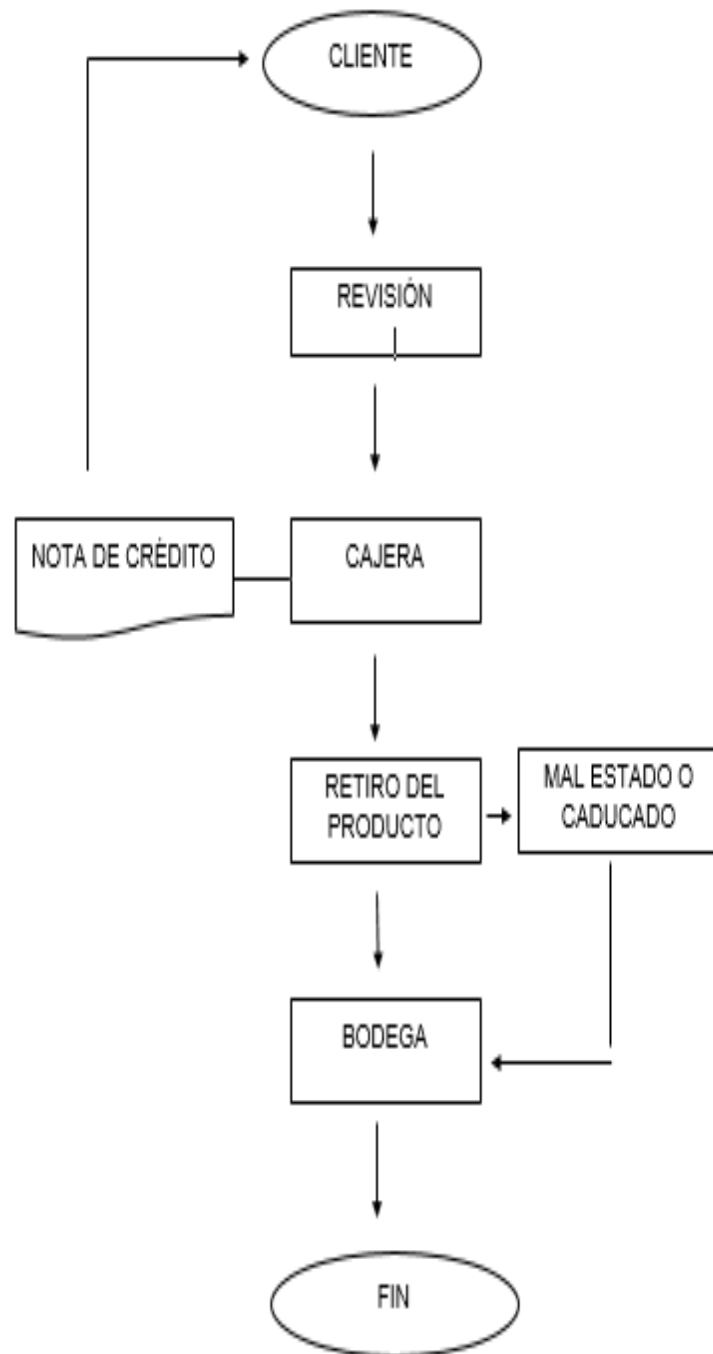


Grafico 27. Flujograma de devolución de venta.

Elaborado por: Tatiana Solis

4.4 Factores

4.4.1 Perfil del País

Frente a la crisis económica, desastres naturales y los precios de los países vecinos, que está atravesado nuestro país Ecuador ha entrado en un escenario de recesión porque al no haber financiamientos por los bancos y al a ver menos plata hay menos circulante. Para esto se ha tenido que bajar los precios, como una medida para soportar los escasos de crédito.

La economía ecuatoriana creció en un 0.3% en el 2015, y el año 2016 el gobierno prevé un crecimiento del 1%, pese a los diferentes factores.

4.4.2 Perfil del sector

El Cliente tiene opciones de compra ya sea a las cadenas, tiendas y mayoristas.

Existe fuerte inversión en provincias de cadenas como Akí, Tía

Se da una guerra de precios donde se debilita el capital de trabajo a corto y mediano plazo

Presión de la competencia para manejar los precios

Existe desabastecimiento de parte de proveedores que dependen de Las grandes cadenas de supermercados y se vean obligados a cortar ventas.

Inestabilidad política, tributaria, legal, financiera, laboral

Incremento de la delincuencia en la ciudad

Lanzamiento de promociones para un Incrementación y fidelización de los clientes.

4.5 Análisis Estratégico Del Entorno

		Evaluación		Valoración						
		intensidad	amenaza	< Amenaza >		Oportunidad >				
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	2	1						
		2 Políticas económicas y de desarrollo	3	5						
		3 Subvenciones y ayudas	2	1						
		4 Fiscalidad: costes y exenciones	2	5						
		5 Tratados comerciales y cambios	3	1						
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	2	1						
		2 Legislación económica y societaria	2	1						
		3 Legislación laboral	3	5						
		4 Leyes de protección medioambiental	5	5	A					
		5 Regulaciones al consumo	3	5						
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	3	1						
		2 Previsiones de crecimiento	2	1						
		3 Inflación	5	5	A					
		4 Nivel de desempleo	4	5						
		5 Balanza de pagos	1	1	A					
		6 Productividad								
		7 Mercado de capitales								
		8 Recursos energéticos								
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	2	1						
		2 Desarrollo social (clases medias)	1	1	A					
		3 Valores y actitudes	1	1	A					
		4 Sindicalismo	2	5						
		5 Defensa del consumidor	3	1						
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	3	1						
		2 Promoción desarrollo tecnológico	2	1						
		3 Capacitación y formación personal	2	1						
		4 Infraestructuras para el desarrollo	2	1						
		5 Previsión desarrollo	1	1	A					

Grafico 28. Grafico Análisis del entorno las 5 fuerzas
Elaborado por: Tatiana Solis

4.5.1 Análisis del entorno económico

Conociendo la situación actual que el país está pasando y nuestra provincia también por la falta de empleo en las petrolera y con la próxima inauguración de 2 cadenas de autoservicios grandes que se vienen con estrategias y procesos que vendrían a perjudicar el mercado de Lago Agrio, por tal motivo nosotros como empresa viendo aquella situación queremos planificar e implementar para este año con nuestro proveedores estrategias comerciales que puedan servir para ambos.

4.5.2 Análisis de la organización

Se realizó a la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

- Centralizar en una sola bodega la mercadería de los proveedores que son directos de fábrica ya que generaría un desabastecimiento en los locales.
- Falta de facilidades logísticas, para la sucursal en las transferencias de mercadería ya que generara que haya mayores inconvenientes de abastecimiento.
- Se busca posicionar la imagen corporativa como marca a través del servicio y precios bajos.
- Se busca apertura nuevos proveedores directos de fábrica y evitar los distribuidores para poder ser muy competitivos, por lo que, la empresa tiene al momento un 50% de proveedores directos de fábrica y el 50% que son distribuidores.
- Tener una mejor estrategia para el gasto de publicidad ya que los costos de publicidad son elevados ya que afectan mensualmente a la utilidad de la empresa.
- El gasto de publicidad deberá ser invertida por los proveedores.
- Realizar las compras a través de un sistema operativo, para poder evitar que el cliente compre el resto en otros locales, que haya un exceso de productos caducados, un elevado stock en bodega y quiebres de stock.
- falta de un reporte de los productos con corta fecha
- Todos los productos que se comercializa se le da garantía al cliente.
- Demora al cobrar en caja, por motivos del sistema.

- La exhibición de los productos en percha es buena pero le falta categorizar mejor para que el cliente le permitan recordar los productos que requiere
- Categorizar mejor las exhibiciones en percha para que el cliente le permitan recordar los productos que requieren.

4.6 Estrategias de Ventas y Marketing aplicar

El diseño de una planificación estratégica en área de ventas y marketing se quiere logra la implementación para el año 2017, ya que la implementación de las actividades estratégicas para la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., nos va a permitir tener un crecimiento de ventas un mejor flujo de efectivo, crecimiento de fidelización de clientes y la implantación de sucursales, mediante la cual se llevara en un futuro a la contratación de personal, para eso nos vamos a basar en los siguientes objetivos estratégicos planteados.

4.6.1 Objetivos estratégicos.

- Establecer un plan estratégico fijo para todo el año de ofertas y descuentos para obtener un incremento en ventas, un mejor flujo de efectivo y un crecimiento de fidelidad del cliente.
- Permitir a los clientes disfrutar de un servicio personalizado, locales amplios, acogedores, seguros y con una amplia gama de productos nacionales e importados de acuerdo al segmento establecido de cada local.
- Buscar sitios estratégicos para la implementación de nuevas sucursales.
- Implementar proveedores directos de fábrica, que tengan un posicionamiento en el mercado en la que cumplan con normas, controles de calidad, y mejorar la rentabilidad y sus precios de venta.
- Reducir costos operativos mediante una buena selección del personal a contratar.
- Ofréceles un plan de carrera y de capacitación al personal que más tiempo lleve en la empresa.
- Mejorar la eficiencia logística de la operación
- Definir estándares de calidad y empaques
- Implementar herramientas en seguridad informática
- Bajar inventario de bodegas

4.7 Plan estratégico marketing para la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

4.7.1 Producto-Servicio

- El local deberá permanecer totalmente limpia.
- Seguridad en los locales
- Los clientes serán atendidos con amabilidad.
- Los productos serán bien empacados y entregados a los clientes
- Variedad, calidad y garantía del producto.
- Ventas al por mayor y menor.
- Facilidades de formas de pago

4.7.2 Precio

- Clientes afiliados tiene descuentos en todas su compra del 1% al 5%
- Todos los clientes que compren más de 3 unidades de los mismos ítems y que su forma de pago sea en efectivo pueden obtener precio de mayorista.
- Los clientes que compren más de \$100 dólares obtendrán un bono del 10% de descuento para su siguiente compra.

4.7.3 Promoción

- La publicidad a utilizar será financiada 100% por los proveedores.
- Cada mes se efectuará degustaciones e impulsión de diferentes productos.
- En fechas especiales habrá promocionales y descuentos
- Se transmitirá al cliente los descuentos y promociones que son otorgada por los proveedores.

4.7.4 Plaza

- La ubicación de los locales comerciales de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., permite ser reconocida ya que se encuentran en el centro del cantón de Lago Agrio en sitios estratégicos de acuerdo a su población.

4.8 Actividades para el plan estrategias de ventas y marketing

Se realizó las siguientes estrategias para la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A.

4.8.1 Nombre del evento: el ahorro de la semana

Consiste en otorgar descuentos todos los días en ciertas categorías, donde el cliente obtiene descuentos ya sean clientes afiliados o no afiliados, sin importar el tipo de pago, en la que será financiada un 2% por la empresa y la diferencia de su margen, por los porcentaje del proveedor, fechas a realizar serán de lunes a domingo los 360 días del año, los siguientes descuentos a detallar:

- Lunes: 15% Feria de yogurt y quesos
- Martes: 20% Feria de frutas y verduras
- -Miércoles: 10% Feria de carnes vacuno
- Jueves: 15% Feria de pollo
- Viernes: 10% Feria de embutidos
- Sábado: 15% Feria de carne de cerdo

4.8.2 Nombre del evento: tomas de locales

Consiste en que el proveedor se tomara el local para realizar impulsación lanzamientos de un determinado producto o servicio en la que ellos tendrán que otorgar degustación, impulsación, promociones e impulsaciones. Esto será financiado 100% por el proveedor en la que se realizara solo los días viernes.

4.8.3 Nombre del evento: la ruleta mágica de la semana

Consiste en otorgar descuentos por marcas en todos los locales una marca determinada donde dura un día de la semana y por tres meses. Se financiara a través de los proveedores ellos serán los organizadores en la que invertirá una mercaderistas o impulsadora y un costo de participación de la actividad las fechas a realizar serán pasando un mes ejemplo: Febrero, abril, junio, agosto, octubre, diciembre se detalla las siguientes promociones detalladas en la ruleta:

- Lleva 3 y paga 2.
- Lleva tu yapa
- Premio sorpresa
- Bono de \$10,00 en su próxima compra de la marca participante

4.8.4 Nombre del evento: el 15nazo

Consiste en otorgar descuentos en todo el autoservicio que parte de 5% al 10% de descuento. Que será financiado por los proveedores en descuentos, promociones, impulsaciones y un costo de participación de la actividad la que se realizara el quince de cada mes.

4.8.5 Nombre del evento: black friday.

Consiste en establecer descuentos entre el 10% al 25% de descuentos. La que será Financiado por los proveedores en descuentos, promociones, impulsaciones y tendrá un costo de participación las fechas a realizar es el último fin de semana del mes de noviembre don constaran por tres días.

4.8.6 Nombre del evento: navidad para todos

Consiste en establecer descuentos entre el 10% al 25% de descuentos en ciertas categorías. Que será financiada por los proveedores en descuentos, promociones, impulsaciones y tendrá un costo de participación las fechas a realizar serán los días 22, 23,24 de diciembre

4.9 Análisis financiero

De acuerdo al análisis establecido la empresa tiene una rentabilidad promedió de los ítems de ventas del 15.91% la que se establece el presupuesto de publicidad el 3% del porcentaje del ingreso bruto, pero una de las estrategias es financiarse el 100% atreves de los proveedores todas las actividades.

Tabla 22. Costos de la inversión

Costo de la inversion	
COSTO	Total
Gastos administrativos	4800,00
Gastos de representacion	3600,00
Gastos comerciales	
Premio	7000,00
Gasto de publicidad virtual	320,00
Gasto de material publicitario P.O.P	2720,00
Gasto de cuñas publicitarias	2660,00
Gasto de Animación de local	1284,00
Total	22384,00

Elaborado por: Tatiana Solis

Los costos a invertir en estas actividades son de \$14344.00 dólares americanos en el año en el que se financia a través de los siguientes rubros:

Tabla 23. Tabla de Financiamiento del Proyecto

FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES	N.-	TIEMPO	COSTO U	COSTO ANUAL
Valla interna	10	1	120	1200,00
Valla externa	12	1	100	1200,00
Cabeceras Delanteras	11	12	130	17160,00
Cabecera posteriores	5	12	100	6000,00
Costo de participacion en actividades				
Semana del ahorro	7	48	0	0,00
Tomas de Locales	7	4	0	0,00
15nazo	15	12	80	14400,00
Black Friday	15	1	100	1500,00
Temporada Navideña	15	1	150	2250,00
Coflhisa Carnavalero	15	1	210	3150,00
Ruleta Magica	7	4	200	5600,00
Total				52460,00

Elaborado por: Tatiana Solis

A través de la comercialización de vallas, cabeceras y costos de participación la empresa obteniendo \$52460.00 dólares americanos, más de los que quiere invertir.

Tabla 24. Tabla del análisis del proyecto con inversión

Supermercados COFLHISA						
Análisis de proyección financiera sin plan estratégico						
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Método mínimos cuadrados		-7,55	-8,89	-9,76	-10,81	-12,12
Ventas	3852824,87	3538269,74	3223714,61	2909159,48	2594604,35	2280049,22
(-)Costo de ventas	3737240,12	3432121,65	3127003,17	2821884,70	2516766,22	2211647,74
Utilidad Bruta	115584,75	106148,09	96711,44	87274,78	77838,13	68401,48
Supermercados COFLHISA						
Análisis de proyección financiera con plan estratégico						
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación anual 2015		3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%
Ingreso valor futuro	3852824,87	3983050,35	4117677,45	4256854,95	4400736,65	4549481,55
(-)Gasto del Proyecto		22384,00	23140,58	23922,73	24731,32	25567,24
(-)Costo de ventas	3737240,12	3863558,84	3994147,13	4129149,30	4268714,55	4412997,10
Utilidad Bruta	115584,75	97107,51	100389,74	103782,92	107290,78	110917,21
Índice de crecimiento %		-8,52%	3,80%	18,92%	37,84%	62,16%

Elaborado por: Tatiana Solis

En el análisis de proyección con un plan estratégico, nos basamos en una prueba piloto, de una de las actividades a implementar en la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A., se pudo medir que las ventas crecieron en ese día un 100%. Para el cálculo del crecimiento de las ventas de 5 años y los gastos del proyecto, se decide implementar el porcentaje de inflación del año 2015 que es el 3.38%, además también se aplicó por el método de mínimos cuadrados sin inversión y no dio como resultado que la empresa decrece cada año, pero aplicamos un plan estratégico la empresa crece cada año. En este análisis no tomamos en cuenta que la inversión se va a realizar con el aporte del 100% de los proveedores.

Tabla 25. Método de mínimos cuadrados

Supermercados COFLHISA METODO DE MINIMOS CUADRADO										
AÑOS		VENTAS				AÑOS		VENTAS		
AÑOS	X	Y	X ²	Y ²	(X)(y)	AÑO	X	Y	%	
2014	1,00	4167380,00	1,00	17367056064400,00	4167380,00	2014	1,00	4167380,00		
2015	2,00	3852824,87	4,00	14844259478890,50	7705649,74	2015	2,00	3852824,87	-7,55%	
TOTAL	3,00	8020204,87	5,00	32211315543290,50	11873029,74	2016	3,00	3538269,74	-8,16%	
						2017	4,00	3223714,61	-8,89%	
						2018	5,00	2909159,48	-9,76%	
						2019	6,00	2594604,35	-10,81%	
						2020	7,00	2280049,22	-12,12%	

APLICACIÓN DE FORMULAS		Sin Inversión	
	-314555,13		
	1,00		
B	-314555,13		
	8963870,26		
	2,00		
A	4481935,13		
	-629110,26		
	8020204,87		
C	-7,84%		
Y	2280049,22		

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

$$y = a + bx$$

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 26. Ingresos de los años 2015 y 2016

COMERCIALIZADORA FREIRE LESCANO E HIJOS S.A.										
CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS										
2015			PRESUPUESTO %			2016			PRESUPUESTO %	
MES	SUBTOTAL	TOTAL	PRESUPUESTO	CUMPLIDO	FALTO	SUBTOTAL	TOTAL	PRES	CUMPLIDO	FALTO
ENERO	316962,75	354998,28	400000	88,75%	-11,25%	299465,00	335400,80	400000	83,85%	-16,15%
FEBRERO	288182,92	322764,87	400000	80,69%	-19,31%	274319,66	307238,02	400000	76,81%	-23,19%
MARZO	326644,31	365841,63	400000	91,46%	-8,54%	303058,82	339425,88	400000	84,86%	-15,14%
ABRIL	333124,29	373099,2	400000	93,27%	-6,73%	335356,22	375598,97	400000	93,90%	-6,10%
MAYO	358287,04	401281,48	400000	100,32%	0,32%	287918,65	322468,89	400000	80,62%	-19,38%
JUNIO	288330,78	322930,47	400000	80,73%	-19,27%	228220,39	260171,24	400000	65,04%	-34,96%
JULIO	305526,96	342190,20	400000	85,55%	-14,45%	1728338,74	288056,46	PROMEDIO MES	80,85%	
AGOSTO	309653,70	346812,14	400000	86,70%	-13,30%	9601,88	PROMEDIO DIA			
SEPTIEMBRE	291170,64	326111,12	400000	81,53%	-18,47%					
OCTUBRE	302880,33	339225,97	400000	84,81%	-15,19%					
NOVIEMBRE	311943,94	349377,21	400000	87,34%	-12,66%					
DICIEMBRE	420117,21	470531,28	400000	117,63%	17,63%					
TOTAL	3852824,87	321068,74	PROMEDIO MES	89,90%	AÑO 2015	AÑO 2016	DIFERENCIA			
		10702,291	PROMEDIO DIA		-10,10%	-19,15%	9,05%			

	MAS BAJO
	MAS ALTO

Elaborado por: Tatiana Solis

Tabla 27. Ingresos año 2016, 2017, 2018, 2019,2020

Supermercados COFLHISA					
Ventas proyectadas 2017-2020					
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	3538269,74	3223714,61	2909159,48	2594604,35	2280049,22
Utilidad Bruta	3538269,74	3223714,61	2909159,48	2594604,35	2280049,22

Elaborado por: Tatiana Solis

Para la proyección de las ventas del año dos 2016 al año 2020 se basó a la inflación del año 2015 de 3.38%, la que nos ayudó a proyectarnos para los siguientes 5 años

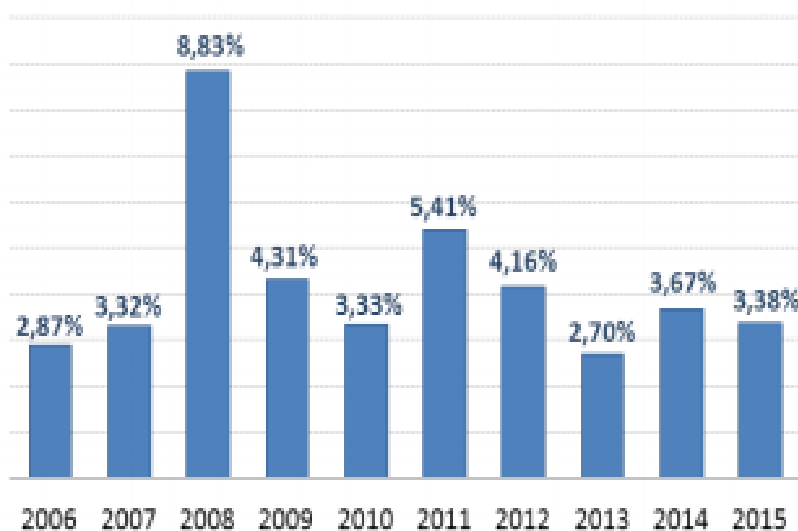


Grafico 29. Inflación anual

Elaborado por: Tatiana Solis

CONCLUSIONES

- Es necesario mantener un nivel de calidad y eficiencia en los servicios, de tal forma que estos sean permanentemente una característica del buen servicio que la empresa ofrece para satisfacer las demandas de nuestro mercado objetivo, así como mantener un nivel de precios aceptable.
- Es necesario implementar un plan de mercadeo, comercialización y logística adecuado, así como aumentar los medios de pagos para el cliente.
- La empresa en función a su crecimiento podrá aumentar su número de vendedores y oficinas a nivel local y nacional inclusive.
- La empresa debería diseñar estrategias comerciales acompañado de un buen marketing publicitario, y así poder cubrir varios segmentos de mercado para poder posesionar la imagen y la fidelidad de los clientes, y convertirse en una empresa competitiva para las grandes cadenas.

RECOMENDACIONES

- La empresa necesita lograr un posicionamiento dentro de su mercado objetivo, implementar estrategias para fidelizar a sus clientes y aumentar la demanda futura.
- Es necesario lograr que la empresa mantenga un funcionamiento óptimo en sus procesos y operaciones enfocándose hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requerimientos (rentabilidad, soluciones inmediatas, productividad y eficiencia)
- Se debe mantener 100% la comunicación interna dentro del ambiente laboral para manejar siempre una misma información y dar buena imagen de credibilidad a los clientes.
- La empresa debe innovar constantemente para mantener su posición en el mercado, así como lanzar al menos cada 3 meses promociones y servicios para mantener expectativa en la demanda.
- Debemos mantener saneada siempre nuestra cartera de cuentas por cobrar, ya que el retorno de capital hará que nuestra empresa siempre tenga liquidez para seguir sosteniendo créditos futuros.
- Se recomienda un rediseño de la página web para que esta sea un canal de comunicación entre la empresa y los clientes, así estos puedan hacer sus órdenes mediante plataforma online de forma rápida y eficiente.
- Evita trabajos independientes que pueden ir en contra de lo que requiere la empresa
- Se debe dar seguimiento a las mediciones estadísticas y financieros con el fin de que puedan generar las mejoras esperada

- Capacitar al personal con frecuencia no solo en el aspecto de ventas sino también en otros temas, para que puedan facilitar información clara y precisa al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Coronado Manso, Francisco J. Manso Coronado, “Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial”. Publicado 2003, Ediciones Díaz de Santos.

Coronado Manso, Francisco J. Manso Coronado, “Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial”. Publicado 2003, Ediciones Díaz de Santos.

Explorable.com. (Feb 21, 2008). Metodología de la Investigación - Conceptos Fundamentales del Método Científico recuperado por <https://explorable.com/es/metodologia-de-la-investigacion>

Del libro: Fundamentos de Marketing 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill.

Del libro: 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma.

Camino Mezquita Elsy. (2003, Diciembre 22). Planeación estratégica de proyectos de marketing. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-de-proyectos-de-marketing/>

Álava, O. (2015). Como hacer que la estrategia funcione. Ecuador.

Albuja, M. (2015). Entrevista realizada en Ecuavisa, Marzo 2015. Ecuador.

Agudelo, J, (2014). Plan Estratégico, control, herramientas. Universidad Militar Nueva Granada. Ecuador.

Andrade, F. (2012). Manuales de aplicación estratégica. Ecuador.

Aquino, J. (2012). Fundamentos estratégicos. Chile.

Banco Central del Ecuador (2016).

Contreras, E. (2013), Artículo: El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, Revista: Pensamiento y Gestión Pag.35. Recuperado de

García, A. (2012). Implementación del plan estratégico. Ecuador.

Iglesias, F. (2010), Planificación Estratégica. Cuadernos de Gestión Vol. 10. N° 1. Universidad Rey Juan Carlos. España.

INEC ECUADOR (2010), Resultados Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec/

INEC ECUADOR (2015), Reporte inflación diciembre 2015. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec/

López, J. y Vargas, F. (2010) Universidad Autónoma de Sinaloa, Guasave y Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.

Mintzberg, H. (2014), Riesgos y Falacias de la Planeación estratégica. Universidad Autónoma de México. Recuperado de <http://administración.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv7/rev07trd01.pdf>

Tinjacá, J. (2014) Planeación estratégica financiera, el camino al éxito empresarial. Ecuador.

Torres, B, (2014). Introducción a la Administración: Un Enfoque teórico práctico, Mc Graw Hill, México.

Universidad Internacional de Atlanta. (2014). Tutorial Administración Estratégica (1ª Ed.).Atlanta, DC: Autor.

Vélez, D. (2012). Planeación estratégica para organizaciones sociales en Colombia. Global, Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7, Number 2. Pp. 1129-1137. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1326256785?accountid=30799>.

Velit, R. (2010) Planeación estratégica. Recuperado de http://www.gerencie.com/planeacion_estrategica.html.

Nassir, S. (2015). Proyectos de inversión (2da edición). Recuperado de <http://www.nassirsapag.blogspot.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a cliente interno

La presente investigación tiene como objetivo conocer el desempeño de la empresa Supermercados COFLHISA, la información que nos proporcione servirá de base para actualizar el Plan Estratégico.

El presente instrumento está constituido por 2 preguntas con 2 enunciados de selección múltiple por lo que solicitamos marcar con una X el numeral que escoja.

Fecha ----- **Sexo** F ----- M -----

1 ¿Cuenta la empresa con una planeación estratégica?

a) Si ()

b) No ()

2 ¿Comunica la empresa las promociones y descuentos a sus colaboradores a través de una reunión o comunicado?

a) Sí ()

b) No ()

Anexo 2 Encuesta a cliente externo

La presente investigación tiene como objetivo conocer el desempeño de la empresa Supermercados COFLHISA, la información que nos proporcione servirá de base para actualizar el Plan Estratégico.

El presente instrumento está constituido por 7 preguntas o enunciados de selección múltiple por lo que solicitamos marcar con una X el numeral que escoja.

1. ¿La empresa ofrece una buena atención a sus clientes?

a) Si ()

b) No ()

2. ¿Desearía que Supermercados COFLHISA le proporcione descuentos y beneficios a la hora de comprar?

a) Si ()

b) No ()

c) YA DISPONGO ()

3. ¿Le gustaría adquirir una tarjeta o cupón que le facilite comprar con descuento?

a) Si ()

b) No ()

c) TAL VEZ ()

4. ¿Con qué frecuencia hace las compras?

A) DIARIAMENTE ()

B) QUINCENALMENTE ()

C) MENSUALMENTE ()

5. ¿Cree usted que la ubicación de la empresa se encuentra en un lugar adecuado?

a) Si ()

b) No ()

c) TAL VEZ ()

6. ¿Sus ingresos mensuales oscilan en el siguiente grupo?

a) HASTA 300 ()

b) HASTA 500()

c) HASTA 800()

d) HASTA 1000()

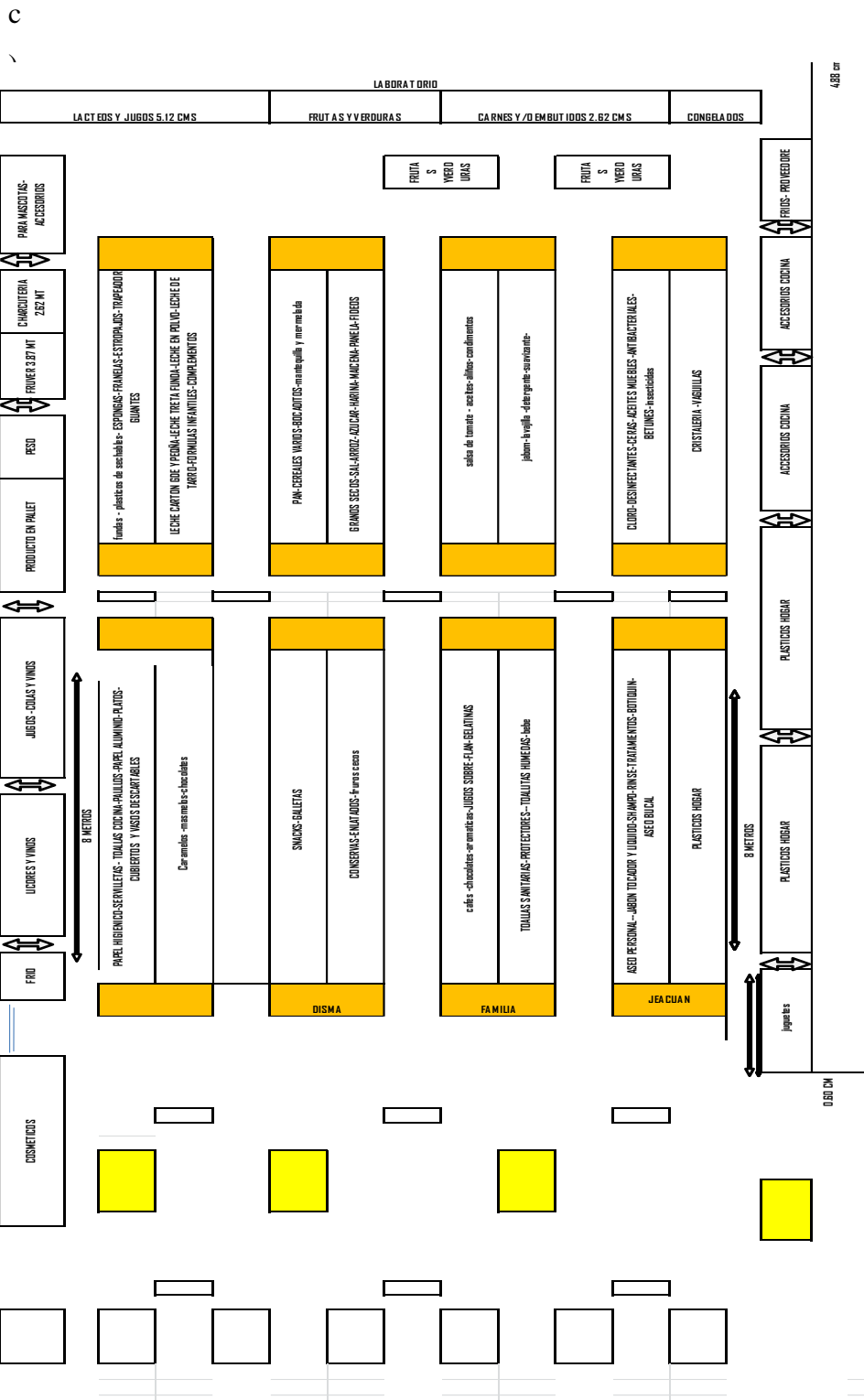
e) MAS DE 1000()

7. ¿Adquiere usted productos con descuento?

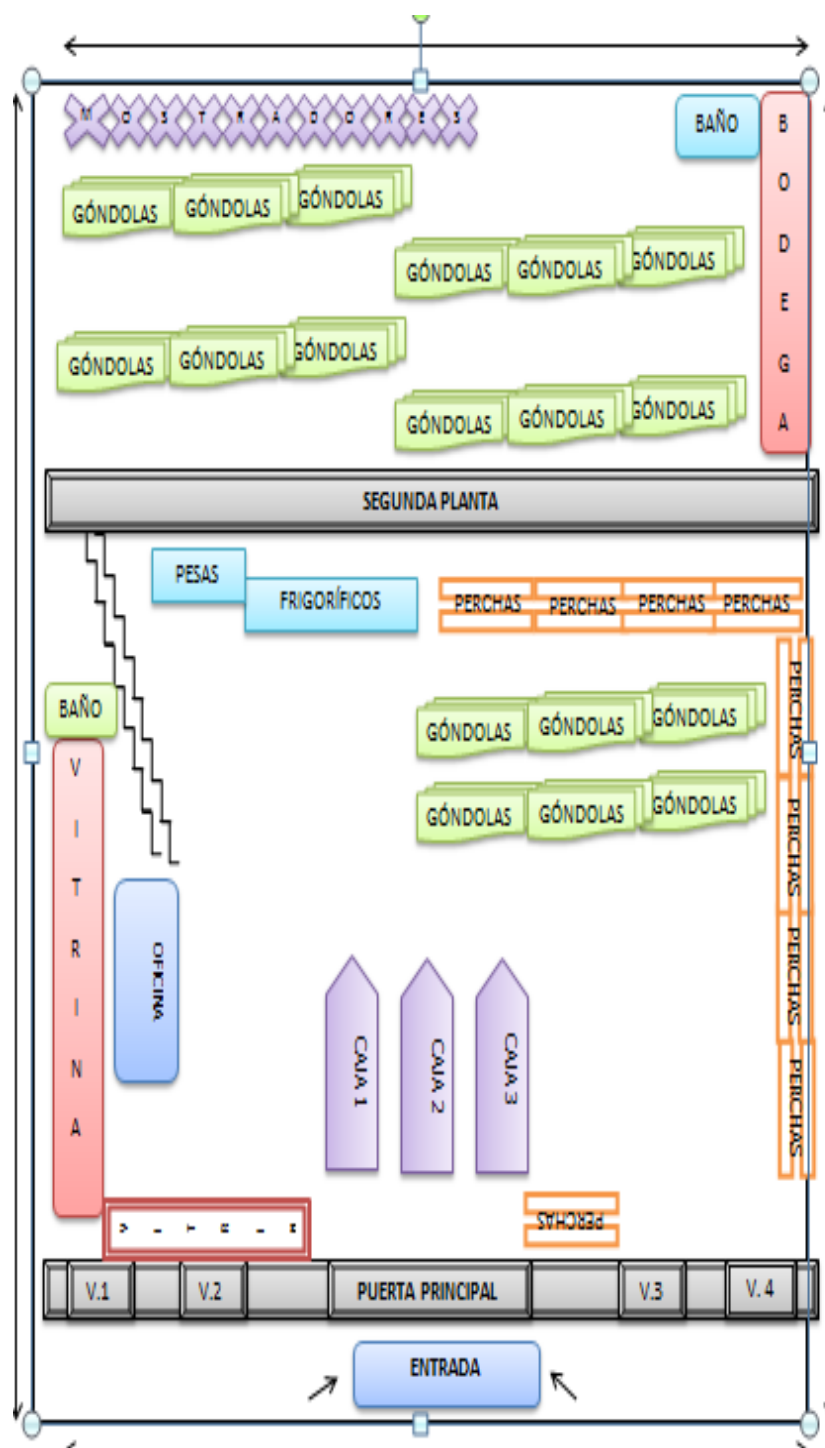
a) Si ()

b) No ()

Anexo 3. Distribución del espacio físico en la Matriz



Anexo 4. Distribución del espacio físico en la sucursal



Anexo 5. Fotos de la matriz (Av. Petrolera y Galápagos)



Anexo 6. Fotos de la matriz (Av. Petrolera y Galápagos)



Anexo 7. Sucursal (Mariscal Sucre y Francisco de Orellana.)



Anexo 8. Publicidad de promociones

Supermercados COFLHISA

EL 15 NAZO DEL AHORRO

Nuestras marcas te celebran el 15 de cada mes
CON GRANDES DESCUENTOS

LUNES PASTELERÍA Y QUESOS **-15% DESCUENTO**

MARTES FRUTAS Y VERDURAS **-20% DESCUENTO**

MIÉRCOLES CARNES ASADAS **-10% DESCUENTO**

JUEVES POLLO **-15% DESCUENTO**

VIERNES EMPANADOS **-10% DESCUENTO**

SÁBADO CECINA **-15% DESCUENTO**

DOMINGO HUEVOS **-10% DESCUENTO**

Ahorras, todos los días del año...

DIFIERE TUS COMPRAS CON TU TARJETA PREFERIDA A 3 MESES SIN INTERESES

¡TODO CUESTA MENOS!

MATRIZ: Av. Petrolera y Calápagos
TEL: 062 835-518 / 2832-630 ext. 0

SUC. CENTRO: Mariscal Sucre y Fco. de Orellana
TEL: 062 832-398

Anexo 9. Publicidad de promociones



Super Descuentos de la Semana
Ahorras, todos los días del año...

DÍA	CATEGORÍA	DESCUENTO
LUNES	YOGURTE Y QUESOS	-15%
MARTES	FRUTAS Y VERDURAS	-20%
MIÉRCOLES	CARNES ROJAS	-10%
JUEVES	POLLO	-15%
VIERNES	EMBUTIDOS	-10%
SÁBADO	CERDO	-15%
DOMINGO	HUEVOS	-10%

Acceptamos todas las tarjetas de crédito

VISA, MasterCard, American Express, Diners Club International, Banco Pichincha XPERTA, Discover

COFLHISA
El Centro en Supermercados

Anexo 10. Publicidad de facilidad de pagos.



COFLHISA Supermercados

DIFIERE TUS COMPRAS A 3 MESES
SIN INTERESES CON TU TARJETA DE CREDITO PREFERIDA

VISA, MasterCard, AMERICAN EXPRESS, Diners Club International, BANCO PICHINCHA XPERTA, DISCOVER

www.supermercadoscoflhisa.com **COFLHISA**

Anexo 11. Publicidad de promociones

Afiliate Ya!
Y disfruta de todos los beneficios que tenemos para ti
POR LA COMPRA DE
3 productos iguales
RECIBE
PRECIO DE
MAYORISTA
Úsala en nuestros Locales
www.supermercadoscoflhisa.com

EL 15 DE NAZO DEL AHORRO
Nuestras marcas te celebra el 15 de cada mes
CON GRANDES DESCUENTOS
DEL 5% AL 10%
PROMOCIÓN VÁLIDA SOLO EL 15 DE CADA MES
Aceptamos todas las tarjetas de crédito
VISA, MasterCard, American Express, Diners Club, Interac, PayPal
COFLHISA

Anexo 12. Publicidad de promociones

Aprovecha este...
BLACK FRIDAY
Noviembre **27** de 2015
DESCUENTOS
-5% **-20%**
-10% **-30%**
COFLHISA
ÉXITO en Supermercados
www.supermercadoscoflhisa.com
COFLHISA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Solis Freire Tatiana Aracelly**, con C.C: # 2100210216 autor/a del trabajo de titulación: **“Planificación estratégica para el área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. en el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos para el año 2017”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de septiembre de 2016

Solis Freire Tatiana Aracelly

C.C: 2100210216

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“Planificación estratégica para el área de ventas y marketing de la Comercializadora Freire Lescano e Hijos S.A. en el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbios para el año 2017”		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Solis Freire Tatiana Aracelly		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Lucía Pico, Mgs / Lcda. Janeth Holguin, Msc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Carrera de Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	(#132 de páginas)
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercial, Marketing, Financiera. Plan Estratégico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planificación, Estrategia, Marketing, Comercialización, Venta, Competitiva, Cartera, Servicio.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales para este trabajo de titulación se consideró a la empresa que tiene como razón social Comercializadora Freire Lescano E Hijos S.A. La planeación estrategias es un éxito asombroso para cualquier empresa, no obstante, ninguna empresa puede darse el lujo de dormirse en sus laureles. Hasta la mejor estrategia de marketing requiere adaptaciones y refinamientos constantes, e incluso a veces transformaciones radicales. Todas las empresas deben mirar hacia el futuro y desarrollar estrategias a largo plazo para enfrentar las cambiantes condiciones de su industria. Cada compañía debe encontrar el plan de juego más ventajoso dada su situación, oportunidades, objetivos y recursos específicos. La difícil tarea de seleccionar una estrategia general de la compañía para su supervivencia y crecimiento a largo plazo la cual puede rendir muchos beneficios a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Una buena planeación ayuda a las empresas a anticipar los cambios del entorno y responder rápidamente a ellos, y a prepararse mejor para los sucesos repentinos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-6-2835518	E-mail: taju_2008@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Freddy Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-2200804		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			