



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL
MERCADO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y
COMERCIALIZADORES DE HELADOS DE SALCEDO PROCOHESA”.

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con
mención en Administración de la Productividad

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones.

Autora:

Ana Marcela Pacheco Moya

Director:

Dr. Carlos Rafael Mejía Montenegro

Ambato – Ecuador

Octubre 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA.

Línea de Investigación:

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones.

Autora:

Ana Marcela Pacheco Moya

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr. f. _____

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Edisson Morales Tobar Ing. f. _____

CALIFICADOR

Milton Edison Espindola Guzmán Ing. f. _____

CALIFICADOR

Andrea González Buchelli Ing. f. _____

DIRECTORA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Octubre 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Marcela Pacheco Moya portador de la cédula de ciudadanía No. 0503017527 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ANA MARCELA PACHECO MOYA

CI. 0503017527

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar un profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme dado la oportunidad de crecer como persona a través de una instrucción académica de primer nivel.

Mi profundo agradecimiento a mi Director de Disertación Dr. Carlitos Mejía por su apoyo, comprensión, paciencia y colaboración para alcanzar este objetivo.

Agradezco a mis Profesores por haber impartido su conocimiento, tiempo y apoyo el cual servirá para el desarrollo profesional y sobre todo para contribuir con el progreso del país.

Agradezco a mis compañeros que me acompañaron durante todo el periodo estudiantil ya que mostraron altruismo y una verdadera amistad

DEDICATORIA

La presente disertación quiero dedicar a Dios que jamás me dejó sola he iluminado con su luz el sendero que estoy a punto de culminar con éxito a mis queridos padres Marcelo y Amparo, por ser mi apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A mi hermano Jaime por ser un ejemplo a seguir y darme la pauta para ser cada día mejor, a mi abuelita Martha con un homenaje de cariño, agradecimiento y admiración por toda una vida de consagración ejemplar, ha sido mi soporte, en el transcurso de mi vida estudiantil.

A alguien que hoy no se encuentra a mi lado mi abuelito Jaime quien me enseñó a luchar por mis sueños, a estar orgullosa de mis triunfos y sobre todo a no dejarme caer por mis derrotas.

A mis tías, tíos, primas, primos que con su cariño me dieron la pauta para culminar este largo caminar mil gracias.

RESUMEN

En la actualidad uno de los problemas que afrontan las empresas, es la falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento en el Posicionamiento de Mercado, en razón de que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. Encontrándose a los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar las malas relaciones humanas entre personal y socios, planificación improvisada y la falta de infraestructura, entre otros.

La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Entre los aspectos más importantes a analizar en este estudio están:

El análisis situacional externo que permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo.

El análisis situacional interno, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferentes de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación.

La formulación del plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional), proporciona la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

ABSTRACT

One of the problems faced by companies at the moment is the lack of a strategic plan and the ignorance of market positioning given that managers do not comply with policies, purposes, principles, objectives and goals. Finding the Manufacturers and Distributors of PROCOHESA an ice-cream, company in Salcedo immersed in this problem, it has not been able to overcome its poor human relations between staff and business partners, improvised planning and the lack of infrastructure among other problems.

The survival of this organization will depend on the capacity that it has to transform its resources and processes into strengths and not into weaknesses and vulnerabilities. The most important aspects to deal with in this study are:

The external situational analysis which helps to identify what the external forces or key factors that are directly or indirectly influence in the behavior of the organization in the short and long term.

The internal situational analysis will help to identify the strengths and weaknesses that the company has in order to identify those factors or capacities that distinguish it from its competitors and that the competitors cannot match nor imitate, and in this way be able to determine the competitive advantages that the organization has and that using them correctly will make a difference.

The creation of the strategic planning (mission, vision, values, objectives, strategies and organizational structure) provides the way in which the organization must work in order to ensure full compliance of the objectives and to implement the established strategies.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenidos	viii
Tabla de Gráficos.....	xiv
Introducción.....	1
1 CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Formulación del Problema	8
1.2.3. Interrogantes.....	13
1.3. Justificación.....	14
1.3.1. Delimitación del objeto de investigación.....	17
1.4. Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	18
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Reseña Histórica.....	19
2.1.1. Directiva.....	22
2.1.2 Estructura Orgánica.....	23
2.1.3. Organigrama Posicional.....	24
2.2 Antecedentes Investigativos.....	25

2.3	Fundamentación Filosófica.....	26
2.4	Fundamentación Legal.....	26
2.4.1	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	29
2.5.	Categorías Fundamentales.....	32
2.5.1	Definición de Administración.....	32
2.5.2.	Proceso Administrativo.....	33
2.5.3.	Planeación en el Proceso Administrativo.....	37
2.6.	Planificación Estratégica.....	39
2.6.1.	Generalidades de la Planificación Estratégica.....	39
2.6.2.	Por qué Planificar?.....	40
2.6.3.	¿Qué es la Planificación Estratégica?.....	41
2.6.4.	Modelo de Proceso de Administración Estratégica.	42
2.6.5.	Importancia.....	43
2.6.6.	Elementos de la Planificación Estratégica.....	44
2.6.7.	Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?.....	52
2.6.8	Diagnóstico Estratégico.....	52
2.6.9	Matriz FODA.....	53
2.6.10.	Proceso de la Planificación Estratégica.....	54
2.6.11.	Etapas de la Planificación Estratégica.....	55
2.6.12.	Matriz de Priorización.....	56
2.6.13.	Matriz FODA de Acciones Estratégicas.....	57
2.7.	Posicionamiento de Mercado	59
2.7.1	Definición.....	59
2.7.2.	Mercado.....	64
2.7.3.	Segmento del Mercado.....	65
2.7.4.	Ventajas Competitivas.....	68
2.7.5.	Tipos de Ventajas Competitivas.....	69
2.7.6.	Cinco Fuerzas Competitivas.....	73
2.8.	Señalamiento de Variables.....	76

3	CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	77
3.1	Enfoque.....	77
3.2	Modalidad Basica de la Investigacion.....	77
3.3	Instrumentos de Investigacion.....	78
3.4	Poblacion... ..	79
3.5	Fuentes de Informacion.....	80
3.5.1	Primarias.....	80
3.5.2	Secundarias.....	80
3.6	Analisis e Interpretacion de Resultados.....	80
3.6.1	Matrices de Priorizacion	85
4	CAPITULO IV: PROPUESTA.....	91
4.1	Titulo.....	91
4.2	Presentacion	91
4.3	Introduccion	92
4.4	Justificacion.....	93
4.5	Objetivos.....	93
4.5.1	Objetivo General	93
4.5.2	Objetivos Especificos.....	94
4.6	Direccionamiento Estratégico.....	94
4.7	Proceso de Planeación Estratégica.....	95
4.7.1	Establecimiento de la Misión.....	96
4.7.2.	Establecimiento de la Visión.....	96
4.7.3	Valores Propuestos.....	97
4.7.4	Políticas Propuestas	98
4.7.5	Matriz FODA.....	99
4.7.6	Objetivos Estratégicos.....	103
4.7.7	Detalle Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones.....	104
5	CAPTITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	117
5.1	Conclusiones.....	117

5.2	Recomendaciones.....	118
	Bibliografía.....	119
	Linkografía.....	121
	Glosario General.....	122
Anexos.		
	Anexo 1.- Cuestionario de Levantamiento de Información.....	128
	Anexo 2.- Maquinas para el proceso de producción.....	130

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Grafico N° 1.1: Árbol de Problemas.....	12
Grafico N° 2.1: Organigrama Estructural.....	23
Grafico N° 2.2: Organigrama Posicional.....	24
Grafico N° 2.3: Proceso Administrativo.....	34
Grafico N° 2.4: Generalidades de la Planificación Estratégica.....	40
Grafico N° 2.5: Proceso de Administración Estratégica.....	42
Grafico N° 2.6: Modelo de los 5 Fuerzas de Porter.....	73

Imagen

Imagen N° 2.1: Matriz de Acciones Estratégicas.....	59
-----------------------------------------------------	----

Cuadro

Cuadro N° 2.1: Objetivos Estratégicos.....	49
Cuadro N° 2.2: Etapas de la Planificación Estratégica.....	55
Cuadro N° 2.3: Matriz de Priorización.....	57
Cuadro N°2.4: Estrategias de Michael Porter.....	72
Cuadro N° 3.1: Análisis de Interpretación FODA.....	81
Cuadro N° 3.2: Fortalezas.....	86
Cuadro N° 3.3: Oportunidades.....	87
Cuadro N° 3.4: Debilidades.....	88
Cuadro N° 3.5: Amenazas.....	89
Cuadro N°3.6: Resumen Matriz FODA.....	90
Cuadro N°4.1: Propuesta de la Misión.....	96
Cuadro N°4.2: Propuesta de la Visión.....	97
Cuadro N°4.3: Matriz FODA.....	100
Cuadro N°4.4: Objetivos Estratégicos.....	103

Cuadro N°4.5: Matriz FODA.....	104
Cuadro N°4.6: Matriz FODA.....	105
Cuadro N°4.7: Matriz FODA.....	106
Cuadro N°4.8: Detalle Plan de Acción.....	107
Cuadro N°4.9: Detalle Plan de Acción.....	108
Cuadro N°4.10: Detalle Plan de Acción.....	109
Cuadro N°4.11: Matriz FODA.....	110
Cuadro N°4.12: Plan de Acción.....	111
Cuadro N°4.13: Plan de Acción.....	113
Cuadro N°4.14: Plan de Acción.....	115

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones o empresas, la planificación estratégica y el posicionamiento de mercado se han convertido en un reto, en razón de socios y el personal, repercutiendo en la solución de los problemas de las empresas, como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

En la actualidad, las organizaciones con espíritu trascendente, utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a empresas con competencia que se pueda ofertar un servicio de calidad.

Esta investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en cinco capítulos siendo los siguientes:

El CAPITULO I, está conformado por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos del árbol de problemas, también se puntualiza la justificación de la investigación y se concluye con el objetivo general y los objetivos específicos.

En el CAPITULO II, se refiere a las bases conceptuales considerada como marco teórico que servirán para fundamentar científicamente la propuesta, en el cual se tomó en cuenta las dos variables, la planificación estratégica con el

proceso, análisis situacional, futuro organizacional, participación activa, evaluación y seguimiento.

Esto permitirá a los actores a identificarse con un modelo de planificación acorde a las necesidades de la empresa.

En el CAPITULO III, comprende la metodología, se fundamenta en las respectivas técnicas de recolección de datos como: entrevistas y fichas de observación de socios y el personal de la empresa, como también utilizamos el análisis FODA, matriz de jerarquización, y se realizó el diagnóstico situacional de los productores y comercializadores de helados de Salcedo.

En el CAPITULO IV se detalla la propuesta del plan estratégico iniciando con el análisis del entorno interno y externo de la asociación, así como también el desarrollo de los procesos de la planificación estratégica.

El CAPITULO V está compuesto por las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada.

Posteriormente se establece la bibliografía, el glosario y los anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación:

Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA.

1.2. Planteamiento del problema

PROCOHESA (Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo) se fundó en el año 2008 en el cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, se encuentra ubicada en la Avenida Velasco Ibarra sector Norte .Actualmente se encuentra conformado por 18 socios.

1.2.1. Contextualización

“La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización sin un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar allí.

Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a una organización a través del proceso de planificación estratégica”. (Pedros & Milla Gutierrez, 2005)

“La planificación estratégica no es en sí una garantía de éxito, es el primer paso de la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores” (Pedros & Milla Gutierrez, 2005)

La asociación de productores y comercializadores de helados de Salcedo, está dedicada a la producción, comercialización y distribución de helados de Salcedo, constituida por 18 socios.

Actualmente se encuentra patentada sus tres marcas en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual). El helado típico es de 4 sabores crema, mora, naranjilla, taxo; **Producto** que se encuentra en la Comunidad Andina.

La Asociación se encuentra inscrita en el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) con personería jurídica desde el año 2006, cuenta con diez registros sanitarios de 10 sabores de helado, su demanda ha ido incrementando en el país y fuera de él, es por ello que está logrando posesionarse en el mercado aun cuando la competencia es muy grande.

1.2.1.1 Macro

“Está claro que el origen de los helados es muy antiguo. Hay quienes sostienen que los antiguos romanos son los inventores del “sorbete”. Ellos utilizaban nieve, frutas y miel para preparar este refrescante postre. Parece que Nerón hacía traer nieve de los Alpes para que le preparen esta bebida helada. Otros con igual convicción, señalan que los chinos, muchos siglos antes de Jesucristo, ya mezclaban la nieve de las montañas con miel y frutas.

Lo cierto es que los conocían y disfrutaban, los chinos, turcos, árabes y romanos. Otro antecedente interesante es que en la Corte de Alejandro Magno, se enterraban ánforas conteniendo frutas mezcladas con miel, en la nieve, para conservarlas mejor y se servían heladas.

Se sabe que los helados llegaron a Francia, cuando Catalina de Médicis se casó con Enrique II. A Inglaterra, en cambio, llegaron de la mano de un cocinero francés que sirvió en la Corte y que inventó una receta que incorporaba leche a los helados, el producto era mucho más rico y se cuenta que el Rey le dio una gran recompensa para que reservase la fórmula únicamente para el uso de la mesa real. Pese a ello la fórmula se conoció en todos los países”. (Mantello, 2007)

“En lo que respecta a la planeación las compañías multinacionales y sus subsidiarias ya son diestras en el desarrollo de planes estratégicos

corporativos y nacionales. A pesar de esto la mayor parte de ellas no han desarrollado aun planes estratégicos globales que integren las estrategias de un mismo negocio en distintos países, por no hablar de integrar estrategias entre múltiples negocios mundiales.

Lo ideal sería que hubiera un proceso global de planificación estratégica en que tomara parte la alta administración de los países y de las regiones claves.

Ese proceso encajaría con los ciclos de planificación estratégica corporativa y nacional.” (EBRATT, 2012)

1.2.1.2 Meso

“La industria de helados planea una agresiva campaña de mercadeo para entrar con fuerza en los hogares e incrementar el consumo per cápita en el Ecuador, es así como funcionan las heladerías del cantón Salcedo. Algunas nacieron desde hace cuatro décadas se hicieron famosas. Otras emplearon el medio publicitario sin invertir mucho dinero.

Todas ofrecen helados de los más variados sabores y tamaños, elaborados en su mayoría con la misma materia prima: leche pura, crema de leche, leche condensada, azúcar, frutas acidas y dulces. Sin embargo, se diferencian por su calidad, sabor y la atención a los clientes, este producto es totalmente puro, ya que no tiene perseverantes ni químicos. Quienes visiten el Ecuador, sobre todo

aquellos que disfrutan probando lo mejor de cada región, de cada ciudad y cada cantón, sentirán la frescura de las frutas ecuatorianas, en cada una de las capas de helado de este postre tradicional e inolvidable de lo mejor de los postres ecuatorianos”. (<http://andes.info.ec>)

1.2.1.3 Micro

Escuchar la palabra “Helado” en nuestro país, es recordar inmediatamente al hermoso cantón Salcedo, en donde se elabora y comercializa al por mayor y menor este delicioso postre.

El helado de Salcedo es reconocido a nivel nacional e internacional, por su exclusiva fórmula que le hace exquisito para el paladar y nutritivo para el organismo, pues posee varias vitaminas y no es dañino para la salud. Estos helados son elaborados exclusivamente con productos naturales frutales y lácteos. No contienen colorantes ni saborizantes químicos, lo que los convierte en únicos.

Con los años la elaboración de este producto se ha convertido en una tradición, parte de la cultura salcedense y cotopaxense. Un helado de Salcedo entremezcla sabores inigualables que convirtió a Salcedo en una parada obligada para todo turista.

En la Asociación de productores y comercializadores de helados de Salcedo, la causa principal es el desconocimiento, por parte de los socios de la institución, de herramientas administrativas eficaces, siendo estos un factor importante en toda organización, así como la poca motivación al personal ha ocasionado un limitado crecimiento en la empresa.

Analizando las dificultades existentes en esta empresa, se puede observar que es necesario involucrar en este proyecto a todos los integrantes de la organización con poder de decisión o sin él. La información que cada persona aporte beneficiará el contenido del Plan y el compromiso para su elaboración con la finalidad de posicionar la empresa a nivel nacional.

Es de vital importancia analizar el posicionamiento de mercado de la empresa, con él se conocerá el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indicará lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cómo incide la falta de planificación estratégica en el posicionamiento de mercado en los productores y comercializadores de helados de Salcedo?

Analizando las dificultades existentes en la empresa, se puede observar que es necesario fortalecer el plan estratégico de la empresa puesto que no poseen, ocasionando una mala atención al cliente, igualmente existe una desorganización administrativa por lo que al momento de solucionar un problema se toman decisiones erróneas; es decir se toman decisiones de la manera más rápida posible, sin tomar en cuenta las consecuencias que puede traer en caso de que este mal aplicado.

La desorganización administrativa también se debe a que en los departamentos no existe una jerarquía en donde el jefe departamental disponga y revise las actividades que realizan los demás.

El personal no es capacitado constantemente, lo que ocasiona que la atención al cliente no sea la correcta. Las funciones para cada empleado no se encuentran segregadas todos realizan las mismas actividades.

Por otra parte en la empresa no se formula programas de capacitación a fin de asegurar la competencia de los empleados en las actividades que le son asignadas, no se exige a los otros departamentos la presentación de información o planes realizados durante el mes, con el fin de conocer las actividades desarrolladas por los mismos.

El Plan Estratégico permitirá lograr un mejor posicionamiento en la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo, puesto que se vive en un mercado competitivo.

El posicionamiento permite diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa.

Una serie de investigaciones indican que las organizaciones que acuden a la planeación estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

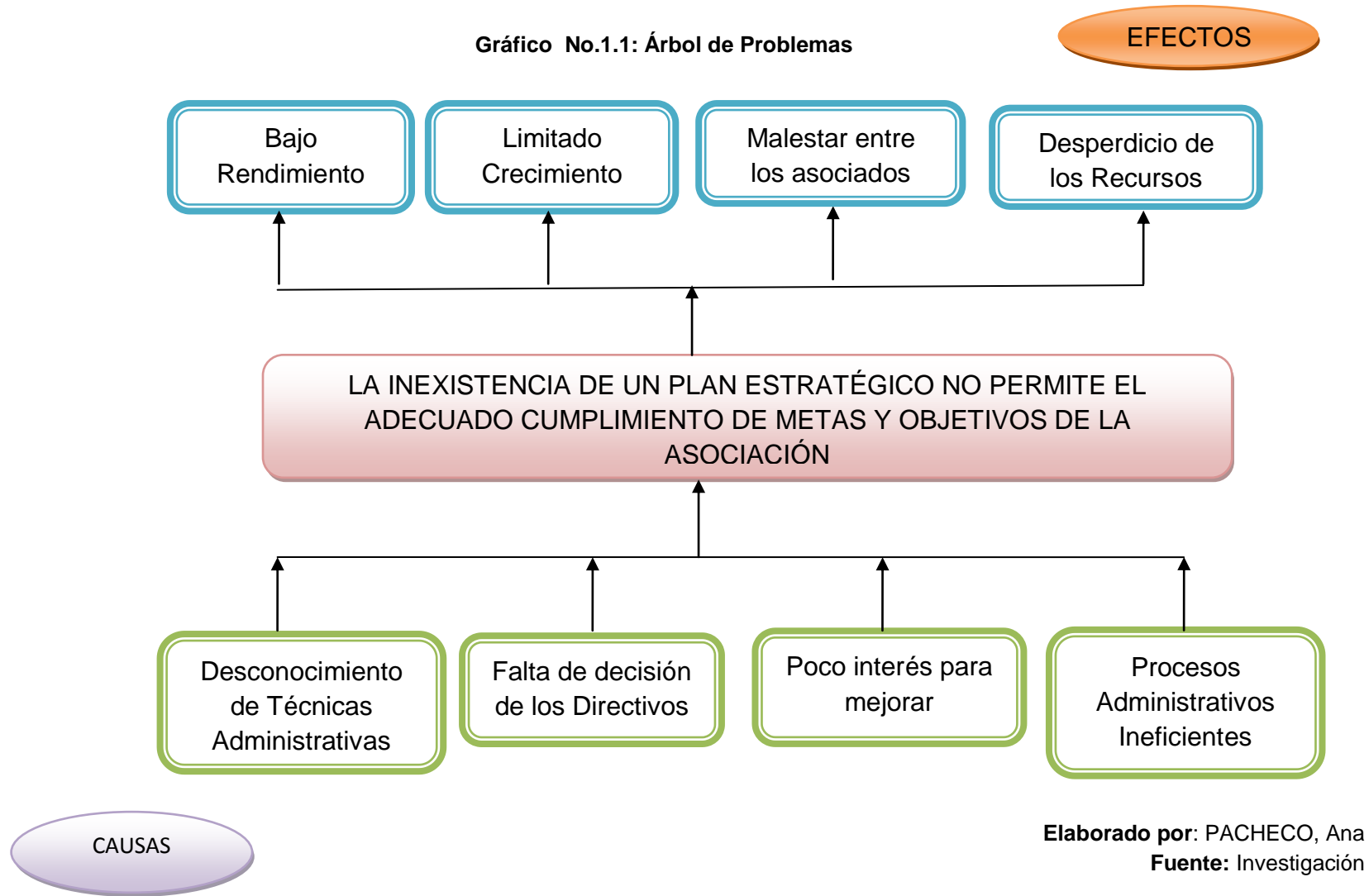
Al aplicar planificación estratégica se obtienen ventas, rentabilidad y productividad mucho más alta que las empresas que no planifican en forma sistemática

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece otros beneficios tangibles; por ejemplo, una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas

"activen" a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Gráfico No.1.1: Árbol de Problemas



Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA, es una empresa que brinda el servicio de comercialización de helados, en el interior de la misma se encuentran varios departamentos para el servicio a los clientes. Ofrece una gran gama de helados de sabores, mora, naranjilla, frutilla, chocolate, taxo. El horario de atención es de 08h30-17h30.

PROCOHESA para evitar ser absorbido por la competencia, debería mejorar la atención a clientes, departamentos, para que así los mismos puedan brindar un servicio de calidad a sus clientes.

1.2.3. Interrogantes

- ¿A qué se debe la inexistencia de un plan estratégico?
- ¿Un adecuado diagnóstico FODA permitiría analizar la situación actual de la empresa?
- ¿Los objetivos estratégicos de la asociación permitirían direccionar a la misma?
- ¿Los planes operativos garantizarían el cumplimiento de determinadas actividades en la Asociación?

1.3 Justificación

La autora de esta investigación al haber realizado varios trabajos anteriores sobre diversos tópicos, considera el tema de mucha utilidad para la organización motivo de estudio, ya que de esta forma la misma empezará a direccionar su caminar exitoso con la formulación de su primer plan estratégico, dando a conocer a sus directivos los objetivos y sus acciones en el tiempo.

Al motivar a los miembros de la asociación a participar en el diseño y elaboración de un plan estratégico, se conocerá la situación real en la que se encuentra la organización, permitiendo evaluar sus fortalezas y debilidades, sin dejar pasar por alto las oportunidades y amenazas.

Resulta de mucha importancia considerar al cliente tanto interno como externo, como actores directos de la planificación estratégica, ya que la medida de su satisfacción, beneficiará a la asociación, al contar con una estructura adecuada que permita dimensionar las metas que cada miembro tiene que cumplir.

Al contar con una planificación, primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determinar los principios funcionales.

Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato.

Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada.

En el plan se define la misión y visión de la empresa, en base a lo cual se desarrollarán las estrategias que proporcionen una clara dirección a las actividades y sobre todo en resultados.

Parte fundamental en el análisis son las expectativas de los clientes internos y externos que aportarán a definir la dirección que se requiere.

La implementación de estrategias es el paso posterior y estas servirán para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

El diseño, implementación y seguimiento beneficiarán enormemente a la empresa, puesto que se dispondrá de información para tomar decisiones en el corto y largo plazo, así mismo facilitará el posicionamiento de la misma en el mercado, con el consiguiente incremento de rentabilidad.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por los que atraviesa la asociación de productores y comercializadores de helados de

Salcedo: La inexistencia de un plan estratégico, y de un presupuesto económico, desorganización administrativa a nivel de socios y autoridades, reducido espacio físico que dificulta el óptimo desarrollo de la producción, infraestructura inadecuada, malas relaciones humanas, entre otras.

Al no contar la asociación con un plan estratégico, se dificulta la gestión administrativa, en la consecución de sus objetivos institucionales.

La capacitación en relaciones humanas para la convivencia social el trabajo en equipo, tener una infraestructura básica funcional, equipamiento tecnológico, ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución.

Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia, hoy deben ser reemplazados por nuevos paradigmas con una visión de futuro, por lo que toda organización debe tener un plan estratégico que construya o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano líder de alta gerencia, esto permitirá ofertar un producto de calidad para la vida y que las instituciones sean competitivas.

Este trabajo pretende que los socios, y empleados de la asociación de productores y comercializadores de helados de Salcedo reflexionen sobre la importancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa hacia la consecución de las necesidades básicas de la empresa; su aplicación es factible porque permite una correcta toma de decisiones empresariales.

Es importante considerar que nos encontramos en un entorno cambiante donde la tecnología tiene su espacio importante en el crecimiento empresarial, para lo cual, se debería plantear objetivos que contribuyan al mejoramiento de la empresa mediante estrategias determinadas en el corto y largo plazo que aporten a su cumplimiento.

1.3.1 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión Empresarial

Área: Administración

Aspecto: Aplicación de Estrategias Competitivas

Temporal: Periodo comprendido entre Febrero y Agosto 2012 en PROCOHESA.

Espacial: La Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA , se encuentra ubicado en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi , dirección Avenida Velasco Ibarra sector Norte.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la Asociación, mediante el análisis FODA.
- Establecer el direccionamiento estratégico como Misión, Valores, Visión, Objetivos y Estrategias.
- Generar un Plan Estratégico que permita mejorar el posicionamiento de mercado en Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña Histórica de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo

Por el año 1950, la difícil situación económica de la comunidad franciscana del cantón Salcedo, y el anhelo de mejores días, inspiraron a la monjita Rosa María Durán a formular el hoy famoso helado de Salcedo, inicialmente conocido por la población como el “HELADO DE LAS MONJAS”.

Esta madre franciscana, muy reconocida por sus habilidades gastronómicas, conjugó perfectamente los ingredientes naturales como lácteos, frutales y endulzantes de la prodigiosa zona cotopaxense en el centro del país para obtener como resultado un producto muy delicioso que pronto fue adquiriendo notoriedad en todo Salcedo.

El helado de las monjitas era elaborado entonces, en el interior del convento y comercializado por una ventana, pues para esos años las monjas se resguardaban de toda tentación externa.

Era un placer probarlos, y poco a poco se convirtieron en un dulce típico de la zona. “¡Helados! ¡Helados!”, se escuchaba en las calles mientras los niños corrían hacia el vendedor que los ofrecía, quien se los compraba a las religiosas, que más lo hacían por amor que por negocio.

Así, poco a poco se fueron popularizando y la receta se fue transmitiendo entre todos los lugareños, hasta convertirse en el postre preferido de los hogares de Salcedo.

Son cuatro colores, en un orden ya tradicional: el blanco de la crema, el rojo de la mora, el amarillo de la naranjilla y el naranja pálido del taxo, preparados en base a jugos de fruta y leche, que se vierten manualmente en “vasitos” cónicos con una paleta y se congelan, manteniendo la calidad y el sabor. Una vez listos, los coloridos helados nos trasladan a los mejores recuerdos de la infancia, pues muchos ecuatorianos cuentan que al pasar por Salcedo, hacia cualquier destino del país, era inevitable hacer una parada para degustar los tentadores helados en familia o con amigos, y así, se aprovechaba un momento de risas, conversaciones y la certeza de que helados como esos, no habría en otro rincón del mundo.

La aceptación que inmediatamente tuvieron los deliciosos helados de las monjitas, obligó a que estas ingeniosas religiosas, vieran la necesidad de acercar el producto al consumidor por medio de un vendedor ambulante llamado José Medina, más conocido como "José Trruttra". Este importante

personaje para la difusión del actual helado de Salcedo, llevaba sobre sus espaldas una gran caja de madera conteniendo en su interior, lo que hoy es un verdadero patrimonio de la ciudad de Salcedo, y con su singular chispa recorría calles, caminos y senderos gritando "HELADOS CON LECHE DE LAS MONJITAS"

En los años posteriores, varias personas que habían tenido acceso a la fórmula por la cercana relación con las religiosas franciscanas, entre las que se cuentan las familias Franco, Paredes, Jijón, mamá Mery, etc. continuaron con la actividad de producción y comercialización. (Navas, 2006)

La necesidad de ingresar a los mercados más importantes del Ecuador ha obligado a que los actuales productores, en un ejemplo de organización y solidaridad se hayan unido para formar la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo, patentando el producto y cumpliendo con los estándares exigidos para productos alimenticios

Salcedo (Cotopaxi). Salcedo, cantón de Cotopaxi, es considerado como la "capital de los helados y el pinol", tanto que en las festividades tienen protagonismo propio y se venden por sus sabores y por tradición.

La Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo, está compuesta por 18 comerciantes.

2.1.1. Directiva

Patricio Vásquez, administrador, Marcela Hinojosa, presidenta, Gloria Obando, vicepresidenta; Sonia León, tesorera; Betty Guanoluisa, secretaria; Clara Caisachana, como coordinadora; Amparo Hinojosa, Fabiola Orbea, y Lina Zapata, vocales de la Asociación.

Cada vez la popularidad del helado de Salcedo es mayor, por lo que la responsabilidad de la Directiva se deberá enfocar en ello. “Su helado es el único a nivel nacional que debe considerarse Patrimonio Cultural, es por ello que trabajan para mantener su imagen”.

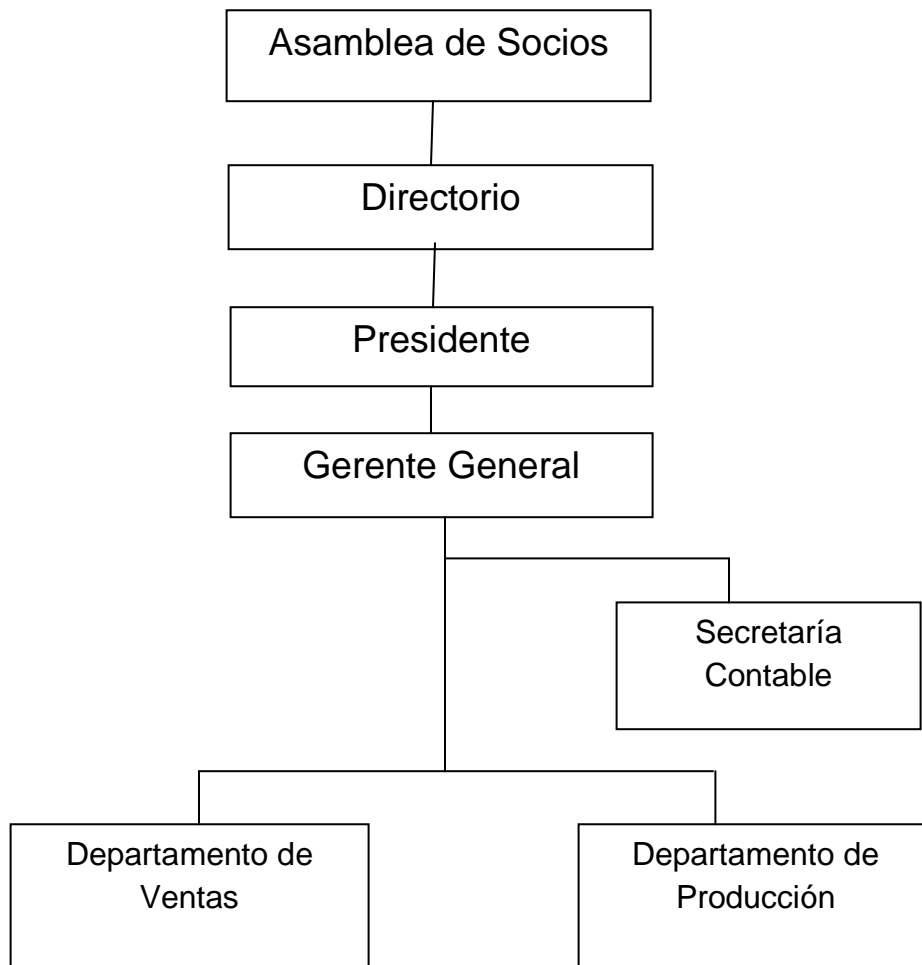
- **Proyección**

El objetivo primordial es que el producto se asocie a una imagen y trabajen en un logotipo para que distingan a los helados de Salcedo de los demás productos.

2.1.2 Estructura Orgánica

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de PROCOHESA:

Gráfico No.2.1: Organigrama Estructural



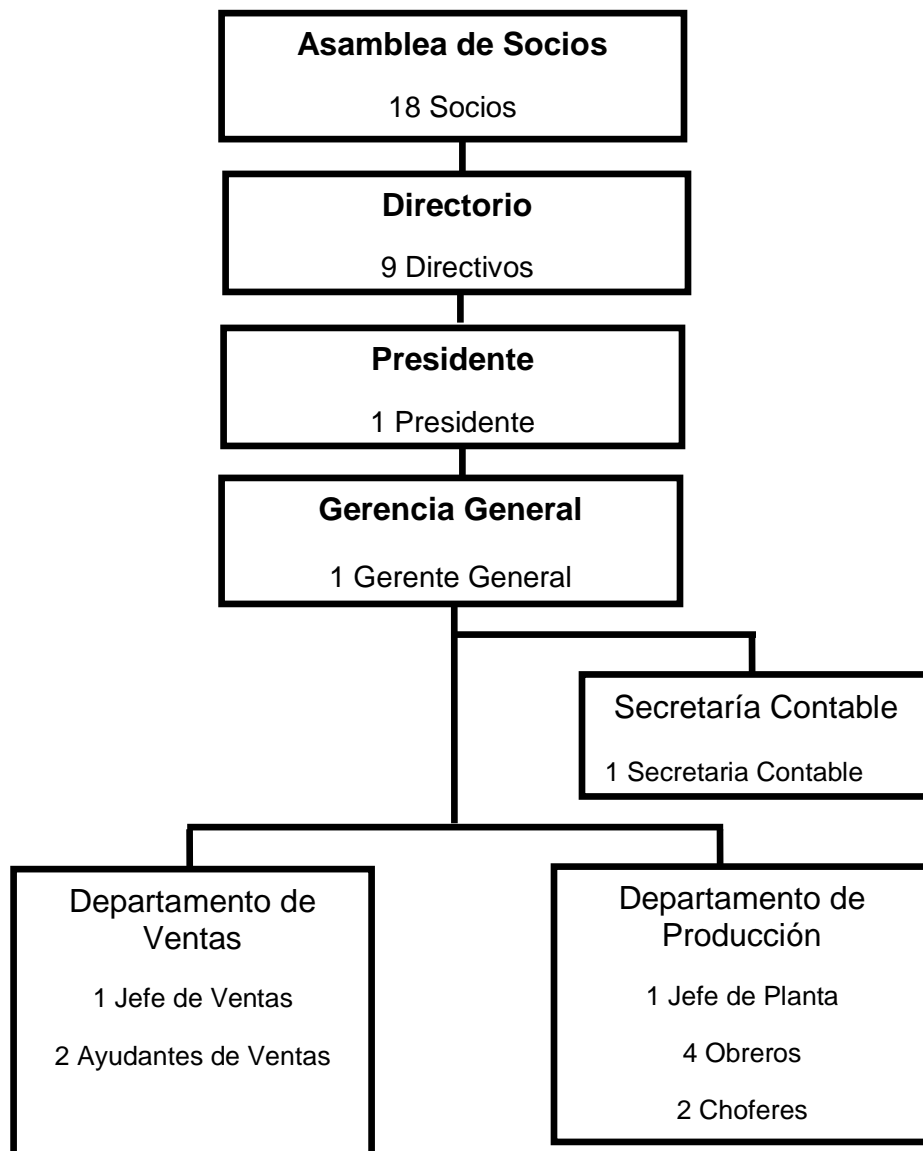
Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

2.1.3. Organigrama Posicional

En el siguiente gráfico se presenta el Organigrama Funcional de PROCOHESA.

Gráfico No.2.2: Organigrama Posicional



Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente: Investigación.

2.2 Antecedentes Investigativos

Toda investigación necesita un sustento teórico-científico que respalde el desarrollo de la misma, y para esto es necesario precisar de datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores.

Para iniciar con la ejecución de la investigación, se analizaron trabajos relacionados con el tema.

Se observó que existe información relacionada con el diseño del plan estratégico para diferentes empresas.

Según Gabriela Ortiz, autora de la tesis PUCESA 2009, concluye que “la implementación de la administración estratégica brindó guía a la empresa para lograr el incremento de ventas, básicamente se establecieron las funciones para el personal y es de conocimiento de todos, las políticas se encuentran determinadas y aplicadas la difusión de los objetivos a personal ha sido primordial para que todos conozcan hacia donde van y aporten con su trabajo al logro de los mismos”.

El trabajo de investigación expuesto se basa teóricamente en fuentes bibliográficas de distintos autores tomados de libros, revistas, periódicos, así como también del internet a través de diferentes páginas web.

Se ha realizado un cuestionario que ha servido para obtener información de las personas que laboran en PROCOHESA, así como también se ha dirigido a clientes, proveedores y sobre todo los socios.

2.3 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo permitirá obtener una eficaz solución en lo que concierne al problema existente referente a la falta de un plan estratégico en el posicionamiento de mercado en los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo que está centrada en optimizar recursos, lograr la eficiencia y con ello obtener buenos resultados .

El desarrollo del presente trabajo investigativo esta direccionado a determinar las causas de la problemática para de esa manera obtener resultados con la aplicación de técnicas de planificación estratégica que permita obtener un posicionamiento de la Asociación en el mercado.

2.4 Fundamentación Legal

La empresa está regida por los siguientes códigos y leyes.

2.4.1 Código de Trabajo

“Art. 1.- En el presente reglamento Interno de Higiene y Seguridad de Trabajo, se podrá denominar a PROCOHESA simplemente “LA EMPRESA” y a los obreros y empleados simplemente LOS TRABAJADORES”.

“Art.2.- Todos “LOS TRABAJADORES” que presten sus servicios a la EMPRESA, están obligados al estricto cumplimiento del presente reglamento y a todas las demás leyes y disposiciones pertinentes; el desconocimiento de su contenido no es causa que se pueda aducir como justificación a su falta de cumplimiento”.

“Art. 3.- El presente reglamento se considerará como parte integrante de todos los contratos que se celebren entre LA EMPRESA y los TRABAJADORES”.

“Art. 4.- Los principales objetivos que persigue el presente reglamento son:

a.- Prevenir todo tipo de riesgos laborales que puedan poner en peligro la integridad física y psíquica de sus trabajadores.

b.- Instruir a sus trabajadores sobre la prevención de siniestros, riesgos de trabajo, enfermedades profesionales, y cuidado del medio ambiente.

c.- Identificar los actos y condiciones que puedan ser potencialmente peligrosos, determinando las medidas correctivas pertinentes.

d.- Establecer sanciones por el incumplimiento de las normas y disposiciones del presente reglamento y leyes acordes”.

➤ **Obligaciones Generales del Trabajador:**

Art. 5.- Acudir puntualmente a su trabajo en óptimas condiciones de aseo personal y con el uniforme de trabajo limpio y completo.

Art. 6.- Utilizar durante toda la jornada de trabajo el uniforme completo entregado por la empresa.

Art. 7.- Usar adecuadamente los servicios higiénicos cuidando su limpieza y conservación.

Art. 8.- Colocar la basura y demás desperdicios, en los recipientes designados para el efecto evitando su dispersión.

Art. 9.- Mantener en perfecto orden y limpieza su área de trabajo.

Art. 10.- Comunicar en forma inmediata a su superior si padece de enfermedad que afecte su capacidad y seguridad para el trabajo.

Art. 11.- Someterse a todos los exámenes médicos que la empresa considere necesario.

Art. 12.- Usar herramientas en buenas condiciones de funcionamiento y solicitar el cambio inmediato de aquellas cuyo uso pueda poner en peligro su integridad.

Art. 13.- Comunicar a sus superiores en forma inmediata cualquier condición o acción insegura que observe en los equipos, herramientas o instalaciones.

2.4.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

- **Anunciante.-** Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.
- **Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.
- **Derecho de devolución.-** Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.
- **Especulación.-** Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o

servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

- **Información básica comercial.-** Consiste en los datos, instructivos, antecedentes indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.
- **Oferta.-** Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.
- **Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios público por delegación o concesión.
- **Productores o fabricantes.-** Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

➤ **Capítulo II Derechos y Obligaciones de los Consumidores**

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

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios”.

➤ **Art. 5.- Obligaciones del consumidor.-**

Son obligaciones de los consumidores

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos;
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

2.5. Categorías Fundamentales

2.5.1 Definición de Administración

“Según Hitt, Black y Porter, () definen la *administración* como *"el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"*.

*“La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.*
(CHIAVENATO, 2002.)

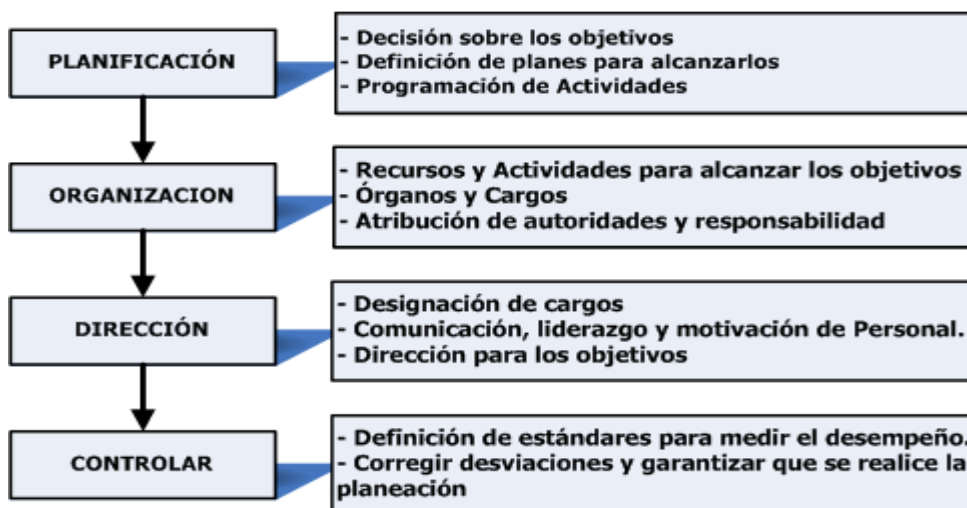
2.5.2. Proceso Administrativo

Concepto de Proceso Administrativo

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el **Proceso Administrativo** cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que

estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares”. (CHIAVENATO, 2002.)

Gráfico N°2.3: Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
Elaborado por: (CHIAVENATO, 2002.)

2.5.2.1 Planeación

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar

una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades”.
(<http://monografias.com>)

2.5.2.2 Organización

“El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos”. (<http://monografias.com>)

2.5.2.3 Dirección

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”. (<http://www.monografias.com>)

2.5.2.4 Control

“Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aún cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura

que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control”. (<http://www.monografias.com>)

2.5.3. Planeación en el Proceso Administrativo

Concepto:

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

“La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades”. (JARAMILLO, 2002)

2.5.3.1. Importancia

“En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio de menor importancia.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde”. (JARAMILLO, 2002)

2.6. Planificación Estratégica

2.6.1. Generalidades de la Planificación Estratégica

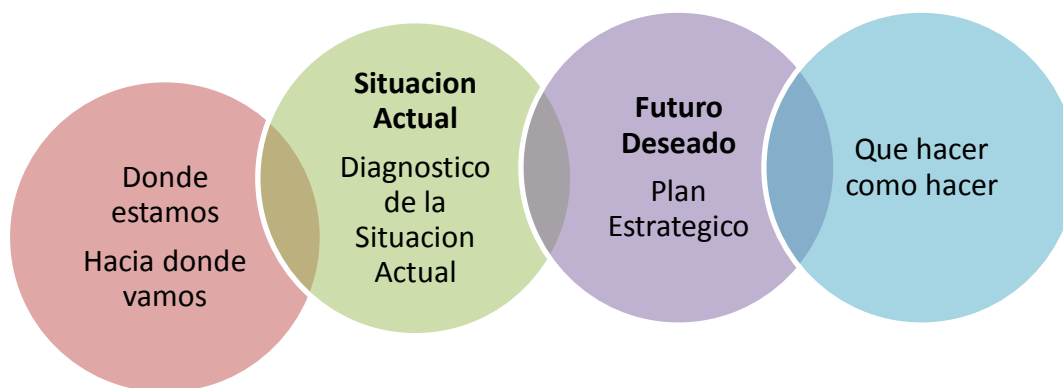
“La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su metodología, contenido y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad”. (<http://consultoria-gerencial-empresarial.com>)

“En su definición más aceptada, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a una organización a través del proceso de planificación estratégica. Cubre la planificación necesaria para

realizar una planificación estratégica, incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto u organización, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección”.
(<http://consultoria-gerencial-empresarial.com>)

Gráfico N° 2.4: Generalidades de la Planificación Estratégica



Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente:(KOONTZ & Heinz, 2001)

2.6.2. Por qué Planificar?

El planeamiento es la determinación de dónde uno quiere estar en el futuro y las acciones y recursos necesarios para llegar allí.

“Al tomar decisiones diariamente en su organización tiene en cuenta varios objetivos que son muy importantes, pero el hecho de no plantear un orden de prioridad entre estos, hace parecer que todos tienen la misma importancia”. (CERTO, 2000)

2.6.3. ¿Qué es la Planificación Estratégica?

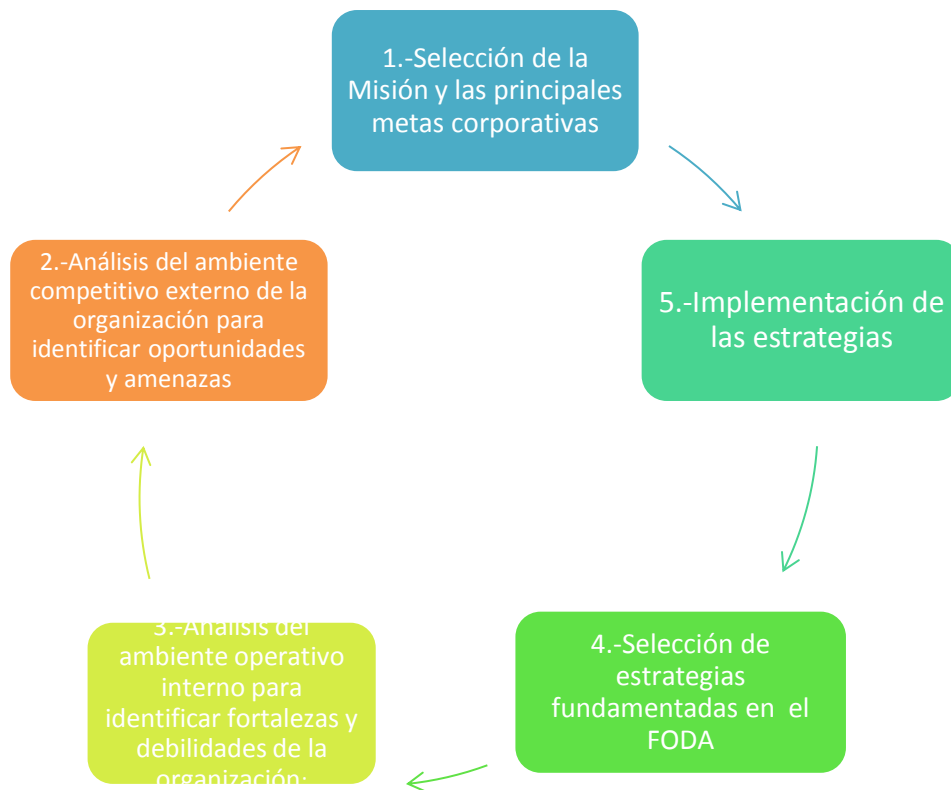
La Planificación Estrategia es un plan general o un patrón de objetivos y proyectos, así como también el diseño de políticas, planes de trabajo y programas principales para alcanzar las metas y propósitos de la organización, empresa o negocio.

“En esencia una Planificación Estratégica establece la secuencia correcta y coherente de las acciones a realizar. La Planificación Estratégica se inicia con un Diagnóstico de Empresarial Completo que consiste en un análisis de la situación actual de la empresa-cliente, de tal manera que se pueda idear o imaginar un camino de salida de la situación encontrada. Consiste en la determinación de los planes más importantes para la empresa-cliente, que involucra la ejecución de los mismos en un mediano, corto o largo periodo de tiempo”. (CERTO, 2000)

2.6.4. Modelo de Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, que son:

Gráfico N°2.5: Proceso de Administración Estratégica



Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente: Investigación

Selección de la misión y las principales metas corporativas.

Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;

Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Implementación de las estrategias. (DESS, 2003)

2.6.5. Importancia

Es necesario e importante que cada empresa que se proyecte para ser grande en el mundo de los negocios cuente con un plan estratégico empresarial ya que esta es una herramienta esencial para los líderes emprendedores y visionarios que asumen riesgos.

Toda organización debe tener un plan estratégico, ya sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, organizaciones no gubernamentales y también, porque no, las personas, ya que gracias a la implementación de un plan, definirá el rumbo de su vida.

El planeamiento estratégico es importante en la empresa, puesto que ayuda a establecer la dirección y las metas que una organización se ha propuesto y cuando es transmitida de tal forma que llegue a toda la organización, se convertirá en acciones sinérgicas alrededor de toda la empresa, que enrumbará al logro de los objetivos propuestos, cuando las empresas no tienen un plan, cada miembro de esa organización no tiene un rumbo determinado e ignoran las metas que se quieren lograr en la organización.

2.6.6. Elementos de la Planificación Estratégica

Para desarrollar una planificación estratégica es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales ingredientes sustanciales son:

2.6.6.1. Evaluación del entorno

Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

2.6.6.2. Misión

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

A diferencia de la visión, la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, mientras que la visión contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

“La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización”. (MENDEZ, 2001)

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- Mercado: ¿cuáles son nuestros mercado?
- Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
- Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

2.6.6.3. Visión

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”.

(MENDEZ, 2001)

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

2.6.6.4. Objetivos Estratégicos

“Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un periodo determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc.

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el que se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones descentralizaciones institucionales.

Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión de un periodo de tiempo.

Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un período más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización y representan los servicios,

programas o esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Los objetivos estratégicos son expectativas que han generado como consecuencia del análisis interno y externo con miras a la misión.

Estos deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente”. (MENDEZ, 2001)

Cuadro N°2.1: Objetivos Estratégicos

Cuantificables	Específicos en Calidad	Específicos en Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos por definición son enunciados medibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es imprescindible definir la calidad de los resultados esperados porque normalmente en los procesos de expansión o ampliación de operaciones el riesgo es lograrlo a costa de la calidad del producto o del proceso de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben tener una fecha exacta en la cual deberían haber sido alcanzados.

Elaborado por: PACHECO Ana

Fuente: www.monografias.com › Administración y Finanzas.

2.6.6.5. Valores Corporativos

“Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.

El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones”.

(SERNA, 2005)

2.6.6.6. Estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad,

competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes" (GOOSTEIN & PTEIFFER, 2000)

2.6.7. Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- **“Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir”. (AMAYA, 2004)

2.6.8 Diagnóstico Estratégico

“El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer

los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable”. (AMAYA, 2004).

2.6.9. Matriz FODA.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

“Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas”. (L.LUNA, Enero 2004)

2.6.10. Proceso de la Planificación Estratégica

La misión y la visión son el punto de partida. La visión determina a donde quiere llegar a futuro respecto a cierto mercado, de esta manera las estrategias implementadas serán coherentes y efectivas con lo que quiere lograr.

La respuesta de quienes, somos se encuentra en la misión de la empresa.

La elaboración de la misión, es un aspecto clave que debe ser previamente analizado desde el punto de vista de clientes internos y grupos de interés internos: directivos, administradores empleados; por otro lado, los grupos externos que de igual manera ejercen influencia indirecta en los resultados y decisiones que se tomen en la empresa como: proveedores, gobierno, competidores y otros grupos sociales de interés de acuerdo al giro de negocio.

2.6.11. Etapas de la Planificación Estratégica

Cuadro N°2.2: Etapas de la Planificación Estratégica

ETAPA	AUTORES	EXPLICACIÓN
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL		El diagnóstico, de la situación actual de la empresa se refiere a una evaluación del ambiente interno y externo de la empresa. Para ello se pueden usar matrices como FODA. Conociendo la situación de la empresa se puede empezar un análisis para el complemento del proceso de planificación
MISIÓN	PETER DRUCKER, 1939	La misión de la empresa, identifica propósitos y límites, es el carácter constitutivo de la empresa” es lo que diferencia a una organización de las otras de su tipo de negocio.
VISIÓN		Define y describe la situación futura que desea tener la empresa
PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	CHARLES W. I HILL 2005	Se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos, moldean el comportamiento dentro de una empresa.
FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS		Consiste en buscar los diferentes caminos para lograr los objetivos planteados.
ACCIONES ESTRATÉGICAS		Las acciones estratégicas determinan como desarrollar la misión para alcanzar la visión de la empresa. Estas establecen los compromisos de cada area funcional de la organización para enrumbar sus actividades en dirección de la visión

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

2.6.12. Matriz de Priorización

“La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz le auxiliará en clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización” (CORTEZ, 2002)

2.6.12.1. Metodología:

- Lleve a cabo una tormenta de ideas sobre problemas que se tengan con su programa o el servicio que presta.
- Llene una Matriz de Priorización con el grupo o equipo de trabajo.
- En la primera columna ponga las actividades a dar calificación
- De la segunda a la cuarta columnas, defina el criterio, es decir las personas que intervendrán para dar el puntaje.
- Totalice. Al hacerlo se verá claramente la prioridad de los problemas.

Cuadro N°2.3: Matriz de Priorización

ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	TOTAL
FORTALEZAS					
OPORTUNIDADES					0
DEBILIDADES					0
AMENAZAS					0

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

2.6.13. Matriz FODA de Acciones Estratégicas

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

“Las **“Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(FO)”**. Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la institución para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

La *pregunta clave* que se puede utilizar es: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?

Las “Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(FA)”. Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la institución las

amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas.

La *pregunta clave* para generarlas puede ser: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas?

Las “Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(DO)”. Se diseñan para reducir las limitaciones que tiene la institución. Para formularlas y llevarlas a cabo se parte de las oportunidades que tiene la institución, incluso habrá que revisar si las normas vigentes están siendo bien desaprovechadas lo mismo que los recursos gubernamentales, humanos o materiales.

La pregunta clave para generarlas puede ser: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, a partir del máximo aprovechamiento de las Oportunidades?

Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (DA)". Son las más “traumáticas”. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la institución, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno. En otras palabras, una amenaza externa potencial puede atacar la institución por el punto más frágil y llevarnos a un estado crítico”. (EBRATT., 2012)

Imagen N°2.1 Matriz de Acciones Estratégicas

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		1- 2- 3-	1- 2- 3-
FORTALEZAS	1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES	1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Fuente: [www.degerencia.com/articulo/análisis de la matiz-acciones/estratégicas](http://www.degerencia.com/articulo/análisis%20de%20la%20matiz-acciones/estratégicas)

2.7. Posicionamiento de Mercado

2.7.1 Definición

Posicionar: es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado. Los mapas perceptuales son un panorama más visual de nuestro lugar con respecto a los competidores y de la percepción que tiene

el cliente de nosotros. La escalera de productos se refiere a la posición que ocupa la empresa que mejor se recuerda con respecto a las otras.

“El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores”. (DRUCKER, 2001)

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada

- Desposicionar o reposicionar a la competencia

2.7.1.1. Tipos de Posicionamiento

- **“Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable”. (DRUCKER, 2001)

2.7.1.2. Posicionamiento y estrategias de marketing

“Una vez se ha escogido el producto, se debe determinar su ubicación en el mercado. Se trata de dar al producto un significado concreto para un determinado público objetivo a través del concepto definido anteriormente, en comparación con el que puede dar la competencia”. (Delgado, Hernandez, & Rodriguez, 2009)

2.7.1.3. Las principales etapas para llevar a cabo el posicionamiento

- El análisis del mercado
- La definición del posicionamiento
- La definición del concepto del producto
- La selección de una propuesta de posicionamiento
- El desarrollo del marketing mix

➤ El análisis del valor

“Con el análisis del valor se intentan eliminar los costos inútiles y mejorar la calidad de los productos cuestionando críticamente sus funciones, así como las características de los elementos (número de piezas, material, forma, tolerancias de mecanización...) que permiten realizar estas funciones”. (Delgado, Hernandez, & Rodriguez, 2009)

➤ **El proceso de desarrollo**

“A partir del concepto se realiza el desarrollo del producto, donde se fijan las características formales, de imagen y nivel de calidad para la determinación de la marca y para el diseño del envase, embalaje o packaging. En esta fase se incorpora el diseño industrial al producto. Las fases del desarrollo son básicamente tres: proyecto, prototipo y puesta a punto”. (Delgado, Hernandez, & Rodriguez, 2009)

➤ **El Diseño**

En el proyecto de un nuevo producto no se puede olvidar un factor de gran importancia para su éxito: el diseño. A menudo, los compradores prefieren un producto por su diseño, pensemos en los automóviles que antepone a otros aspectos como las prestaciones o el precio.

Para el Gerente de Mercadeo crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil. La revolución tecnológica está generando flujos crecientes de información que producen en la mente mecanismos de autodefensa como es el bloqueo de información. El estudio de la mente nos dice que nuestras percepciones son selectivas, que nuestra memoria es altamente selectiva y que no podemos procesar una cantidad infinita de estímulos.

2.7.2. Mercado

2.7.2.1 Definición.

El mercado puede ser definido como el conjunto de todos los clientes reales y potenciales de un producto; en consecuencia cuando hablamos de mercado no nos referimos al local físico donde se comercializan los productos, sino a las personas que actúan en ese ambiente.

Las organizaciones que se dedican a vender en los mercados de consumo e industriales saben que no pueden atraer a todos los compradores, o al menos no a todos en la misma forma. Los clientes son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y sus necesidades y costumbres adquisitivas son demasiado diversas. Así cada una de ellas tiene que identificar las partes que se puede atender mejor. Pero los vendedores no siempre han practicado esta filosofía; sus ideas han pasado por tres etapas diferentes:

a) Mercadotecnia Masiva: En esta forma de mercado el vendedor produce, distribuye y promueve de manera masiva un solo producto para todos los clientes. Por ejemplo, en una época, Coca Cola produjo una sola bebida para todo el mercado, con la esperanza de que a todos les gustara. El argumento a favor de la mercadotecnia masiva dice que esta debe bajar los costos y precios y crear el mayor mercado potencial.

b) Mercadotecnia de Producto Diferenciado: En este caso el vendedor produce dos o más productos con diferentes características, estilos, calidades, tamaños, etc.

c) Mercadotecnia de Selección del Mercado Meta: Aquí el vendedor identifica los segmentos de mercado, selecciona uno o varios y desarrolla productos y mezcla de mercadotecnia adaptado a cada uno de ellos.

2.7.3 Segmento del Mercado.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong "Los mercados están formados por compradores y estos difieren de una o varias maneras", (1). Quizá se distinguen por sus necesidades, recursos, ubicaciones o actividades de compra a costumbres adquisitivas. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar el Mercado.

Según Cundiff, Still y Govoni "La segmentación ha existido desde que se inició la mercadotecnia". El concepto de segmentación de mercado se basa en el hecho de que los mercados en lugar de ser homogéneos son heterogéneos; es decir, no hay compradores potenciales de un producto que sean idénticos en todos los aspectos.

Así pues conocer el mercado es importante para el empresario, pero este conocimiento implica conocer los diferentes segmentos que componen la totalidad de dicho mercado. De otro modo para el empresario es esencial no

solamente saber "Quien compra el producto" sino también reconocer que no todos compran por las mismas razones. Sólo disponiendo de este conocimiento estará el gerente de mercadeo en posición de diseñar estrategias óptimas de comercialización.

2.7.3.1 Definición de Segmentos.

Hemos querido considerar que tenemos tres clases de segmentos:

- **Leal a la Marca:** Es la persona que consume el mismo producto, es leal siempre a la misma marca y lo consume aunque demore para conseguirlo. Es perseverante, optimista, estable y además constante.
- **Leal a otra Marca:** La persona consume una vez una marca y no le interesa si a la hora de comprar encuentra otra marca.
- **Sustituto:** Los consumidores sienten que la vida es muy rutinaria, no disfrutan de las actividades planeadas; les gusta probar cosas nuevas.

2.7.3.2 Modo de Segmentar el Mercado.

Según Kotler y Armstrong "Cada comprador tiene sus necesidades o deseos propios y cada uno constituye un mercado potencial diferente".. Al utilizar una segmentación del mercado tan completa, adaptan sus productos y programas de mercadotecnia a las necesidades de cada cliente en especial. Sin embargo

para la mayoría de los vendedores no tiene caso una segmentación completa. En lugar de ello la mayoría trata de encontrar amplias clases de clientes con diferentes necesidades o respuestas adquisitivas.

2.7.3.3 Métodos para la Segmentación del Mercado.

Al respecto Schewe y Smith indican que "una vez que se haya decidido adoptar una estrategia de segmentación en lugar de la de generalización los especialistas en mercadotecnia pueden seguir tres métodos distintos: Encausar sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado, tratar a cada consumidor como si fuera una sola persona o bien tomar un camino intermedio e intentar satisfacer al mismo tiempo varios de los segmentos".

- **Mercadotecnia Concentrada:** Cuando los especialistas de mercadotecnia tratan de dar servicio a un solo segmento recibe el nombre de mercadotecnia concentrada.
- **Atomización del Mercado:** Por otro lado, es probable que los especialistas sigan una norma de atomización del mercado, que es una estrategia de segmentación que trata a cada consumidor en forma individual. Este método es muy popular sobre todo entre compañías que elaboran artículos industriales. En este tipo de transacciones no hay segmento de mercadeos comunes a quienes dan servicio y cada cliente tiene sus propias necesidades y que el negociante debe satisfacer.

- **Atraer varios Segmentos de Mercado:** Así pues al seguir una estrategia extrema de segmentación de mercado, los especialistas enfocan su atención ya sea en un solo grupo de consumidores (mercadotecnia concentrada) o en cada comprador en lo individual (atomización). Sin embargo la mayoría de los especialistas en mercadotecnia se ven obligados a hacer una selección y tratar de atraer varios segmentos de mercado.

2.7.4. Ventajas Competitivas

2.7.4.1. Definición

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

“La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales”. (HELLRIEGEL, 2009)

2.7.5. Tipos de Ventajas Competitivas.

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes.

2.7.5.1 La Ventaja en Coste.

“La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no

consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata”. (PORTER, 2001)

2.7.5.2. Ventaja en Diferenciación.

“La ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

A diferencia de la ventaja en costes, las ventajas en diferenciación pueden perseguirla todas las empresas del sector, ya que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes y cual es más”. (PORTER, 2001)

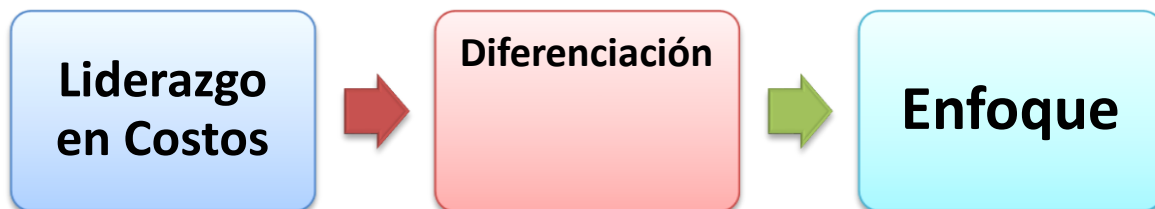
2.7.5.3. Estrategias Competitivas.

“Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación.

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar.

Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas”. (PORTER, 2001)

Cuadro N°2.4: Estrategias de Michael Porter



Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente: Investigación Propia

- **Liderazgo en Costes:** Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony.
- **Diferenciación:** Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales..
- **Enfoque:** Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado.

2.7.6. Cinco Fuerzas Competitivas

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Gráfico N°2.6: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: <http://proyectos-innovacion.com/5-fuerzas-de-porter-innovacion/>.

2.7.6.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.7.6.2 La Rivalidad entre los Competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.7.6.3. Poder de Negociación de los Proveedores

“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación

será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante”. (PORTER, 2001)

2.7.6.4. Poder de Negociación de los Compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. “A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás”. (PORTER, 2001)

2.7.6.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.8. Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Variable Dependiente: Posicionamiento de Mercado

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Para la presente investigación, se aplicó el enfoque cualitativo-cuantitativo, puesto que se describió las cualidades del problema planteado, se recogió y analizó datos cuantificables.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

Para la ejecución de la investigación, se utilizó las siguientes modalidades de investigación.

➤ Bibliográfica-Documental

Es bibliográfica porque con permitirá realizar el marco teórico de dicha investigación, constituye una de las primeras etapas de todas ellas, entrega información a las ya existentes como las teorías, resultados, instrumentos y técnicas usadas. Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación.

Documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. (HERNANDEZ, 2002)

➤ **De campo**

Se utilizó esta investigación ya que se acudió a la empresa en donde se está generando el problema, además porque desde allí se recolectará información necesaria para dar solución.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. (HERNANDEZ, 2002)

3.3 Instrumentos de Investigación

Toda investigación debe ser realizada utilizando instrumentos entre los cuales se puede citar: a la Encuesta y a la Entrevista.

Vale la pena señalar que:

➤ **Entrevista**

Permite obtener información actualizada cuyo propósito es obtener información relevante de los actores principales de la investigación, mientras que,

➤ **Encuesta**

Es una técnica que permite detallar información en base a un cuestionario aplicado a una muestra de la población analizada.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó “Casos de Estudio” porque permitió identificar y documentar factores claves necesarios para la propuesta de solución que es el desarrollo de un Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo

3.4 Población y Muestra

El presente trabajo investigativo se realizó con el total de la población, que son 4 personas, que representan a los empleados, los obreros y los socios quienes fueron considerados por su grado de experiencia, capacidad de servicio, y pertenencia a la asociación.

3.5 Fuentes de Información

3.5.1 Primarias

Están son extraídas de las encuestas realizadas, que a través de su tabulación se analizara oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas.

3.5.2 Secundarias

Para la obtención del sustento teórico es necesario analizar la bibliografía importante referente a los temas de estudio, además de la aplicación de información se obtuvo a través de revistas, libros, interrelacionados con el posicionamiento de mercado y la gestión administrativa

3.6 Análisis e Interpretación de Resultados

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados luego del respectivo procesamiento y análisis de la información, la misma que se detalla a continuación.

Cuadro N° 3.1: Análisis de Interpretación Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.-Producto con certificación de calidad	D1.-El nombre "Helados de Salcedo" es percibido como un genérico no relacionado a una marca específica.
F2.-Procesos definidos para optimizar la producción	D2.-La distribución actual tiene baja cobertura
F3.-Producto reconocido a nivel nacional	D3.-Falta de estrategias a corto y largo plazo
F4.- Calidad en el producto.	D4.-Falta de un plan estratégico
F5.-Abastecimiento oportuno de materias primas	D5.-Inadecuada promoción
F6.-Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.	D6.-Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.
F7.-Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	D7.-Tiempo del personal compartido con otras actividades.
F8.-Comunicación y control gerencial	D8.-Espacio físico reducido.
F9.-Fuerza de patentes y procesos	D9.-Ausencia de una política de precios
F10.-Producto con certificación de calidad	D10.-Falta de programas de capacitación.
F11.-Sistemas de control	D11.-Herramientas de trabajo desactualizadas.
F12.-Sistemas de toma de decisiones	D12.-Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.
F13.-Imagen corporativa (responsabilidad social.)	D13.-Programas post-venta

F14.- Acceso a capital cuando lo requiere	D14.- Falta de motivación
	D15.- Limitada participación del mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables	A1.- Competencia en el mercado local
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos ecuatorianos	A2.- Varias marcas posesionadas
O3.- Políticas del gobierno enfocado al crecimiento y desarrollo de pequeñas empresas	A3.- Incremento de la inflación y el desempleo que afectan la capacidad de adquisición del consumidor.
O4.- Desarrollar alternativas para el mejoramiento de la calidad	A4.- Falta de mano de obra calificada
O5.- Búsqueda de convenios con otras empresas	A5.- Pocas barreras de entrada de nuevos competidores.
O6.- Acceso a créditos del gobierno.	A6.- Aparición de franquicias menos costosas
O7.- Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.	A7.- Inestabilidad política
O8.- Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.	A8.- Poder de proveedores en cuanto a materia prima
O9.- Facilidad de acceso a la tecnología	A9.- Producto sustitutos
O10.- Posibilidades de Exportación	

Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente: Investigación

➤ **Análisis Interno**

En este proceso se abordara todos los componentes que forman la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

➤ **Factor Organizacional**

En la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo se Involucra y se busca la participación activamente de los empleados de la empresa.

➤ **Factor Económico- Financiero**

En la Asociación de productores y Comercializadores de Helados de Salcedo los recursos económicos que requiere son asignados por el MIES y por cuenta propia.

➤ **Factor Tecnología Interna**

La ausencia de tecnología de punta representa una desventaja en la empresa, para ello se tiene que invertir y determinar acciones que las ubique a un nivel competitivo.

➤ **Factor Recursos Humanos**

El personal con el que cuenta la asociación es de 12 personas de planta y el directorio.

➤ **Análisis Externo**

Este análisis permite detallar todos los aspectos externos que afectan a la asociación dentro de el se consideran a continuación los siguientes factores.

➤ **Factor político legal**

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

➤ **Factor socio cultural**

Es fundamental para la empresa ya que puede verse afectados los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la

cual conforma sus valores y creencias aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real van más allá, extendiéndose al ambiente físico.

➤ **Factor Tecnológico**

En PROCOHESA se pretende conseguir un liderazgo tecnológico y la posibilidad del cambio tecnológico ni suponer que no se pueda obtener una ventaja tecnológica.

3.6.1 Matrices de Priorización

Por medio del análisis ambiental interno y externo se determinó las Debilidades y Fortalezas; las Oportunidades y Amenazas de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo, por lo tanto se determina y se parte con la matriz de priorización.

FORTALEZAS

Cuadro N° 3.2 Fortalezas

Califique el nivel de importancia de cada factor, con la siguiente escala:						
CONCEPTO		CALIFICACIÓN				
Es un factor muy importante		5				
Es un factor importante		3				
No es importante		1				
N°	ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	TOTAL
1	Producto con certificación de calidad	5	5	3	3	16
2	Procesos definidos para optimizar la producción	3	5	5	1	14
3	Producto reconocido a nivel nacional	5	3	5	5	18
4	Calidad en el producto.	5	3	3	3	14
5	Abastecimiento oportuno de materias primas	3	3	3	3	12
6	Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.	3	5	3	1	12
7	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	5	3	5	3	16
8	Comunicación y control gerencial	5	5	3	5	18
9	Fuerza de patentes y procesos	1	3	1	3	8
10	Precios competitivos	5	3	5	3	16
11	Sistemas de control	3	3	5	5	16
12	Sistemas de toma de decisiones	5	5	5	5	20
13	Imagen corporativa (responsabilidad social.)	3	3	3	1	10
14	Acceso a capital cuando lo requiere	5	5	3	5	18

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

OPORTUNIDADES

Cuadro N° 3.3 Oportunidades

Califique el nivel de importancia de cada factor, con la siguiente escala:						
CONCEPTO		CALIFICACIÓN				
Es un factor muy importante		5				
Es un factor importante		3				
No es importante		1				
N°	ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	TOTAL
1	Consumidor prefiere productos naturales y saludables	5	3	3	5	16
2	Campañas estatales para apoyo a productos ecuatorianos	3	5	5	5	18
3	Políticas del gobierno enfocadas al crecimiento y desarrollo de pequeñas empresas	3	5	3	3	14
4	Desarrollar alternativas para el mejoramiento de la calidad	5	5	5	3	18
5	Búsqueda de convenios con otras empresas	1	3	3	1	8
6	Acceso a créditos del gobierno.	5	5	3	3	16
7	Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.	3	1	3	1	8
8	Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.	3	3	1	3	10
9	Facilidad de acceso a la tecnología	3	5	5	5	18
10	Posibilidades de Exportación	5	3	5	5	18

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

DEBILIDADES

Cuadro N° 3.4 Debilidades

Califique el nivel de importancia de cada factor, con la siguiente escala:						
CONCEPTO		CALIFICACIÓN				
Es un factor muy importante		5				
Es un factor importante		3				
No es importante		1				
N°	ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	TOTAL
1	El nombre Helados de Salcedo es percibido como un genérico no relacionado a una marca específica.	3	5	5	3	16
2	La distribución actual tiene baja cobertura	5	5	3	3	16
3	Falta de estrategias a corto y largo plazo	3	1	1	3	8
4	Falta de un plan estratégico	5	3	3	5	16
5	Inadecuada promoción	5	5	5	5	20
6	Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	1	3	3	1	8
7	Tiempo del personal compartido con otras actividades.	3	5	3	3	14
8	Espacio físico reducido.	1	5	3	5	14
9	Ausencia de una política de precios	3	1	3	3	10
10	Falta de programas de capacitación.	3	5	5	5	18
11	Herramientas de trabajo desactualizadas.	5	3	5	3	16
12	Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.	1	5	3	5	14
13	Programas post-venta	3	1	3	1	8
14	Falta de Motivación al personal	5	3	5	5	18
15	Limitada participación del mercado	5	3	5	5	18

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

AMENAZAS

Cuadro N° 3.5 Amenazas

Califique el nivel de importancia de cada factor, con la siguiente escala:						
CONCEPTO		CALIFICACIÓN				
Es un factor muy importante		5				
Es un factor importante		3				
No es importante		1				
N°	ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	TOTAL
1	Competencia en el mercado local	5	3	5	5	18
2	Varias marcas posesionadas	5	5	5	3	18
3	Incremento de la inflación y el desempleo que afectan la capacidad de adquisición del consumidor.	3	5	1	5	14
4	Falta de mano de obra calificada	5	3	3	3	14
5	Pocas barreras de entrada de nuevos competidores.	5	5	1	3	14
6	Aparición de franquicias menos costosas	5	5	5	3	18
7	Inestabilidad política	1	5	3	5	14
8	Poder de proveedores en cuanto a materia prima	3	5	3	3	14
9	Producto sustitutos	5	3	3	5	16

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Resumen de la Matriz FODA

Cuadro N°3.6 Resumen Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Producto con certificación de calidad	D1.- Falta de un plan estratégico
F2.- Producto reconocido a nivel nacional	D2.- Inadecuada promoción
F3.- Liquidez y disponibilidad de fondos	D3.- Falta de programas de capacitación
F4.- Comunicación y control gerencial	D4.- Limitada participación del mercado
F5.- Sistema de toma de decisiones	D5.- Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables.	A1.-Competencia en el mercado local
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos nacionales	A2.- Falta de mano de obra calificada
O3.- Acceso a créditos del gobierno	A3.- Inestabilidad política
O4.- Facilidad de acceso a tecnologías	A4.- Productos sustitutos
O5.- Posibilidades de exportación	A5.- Aparición de franquicias menos costosas

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Titulo

Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado en la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA.

4.2 Presentación

En este capítulo se presenta el plan estratégico para fortalecer las debilidades, disminuir las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas mostradas por la empresa mediante el análisis situacional a realizarse y que permitirá identificar los puntos críticos que requieren de planes de acción inmediatos debido a su impacto en la organización.

Basado en este análisis se buscarán respuestas a los principales problemas de la empresa a través de la elaboración de proyectos de mejoramiento que permitan soluciones, generando un beneficio para la empresa reflejado en el ahorro de recursos, tanto económico como material.

4.3 Introducción

En la actualidad la gran evolución de las empresas en los mercados internacionales, ha llevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia empresarial para justificar y cumplir con todas las demandas y necesidades exigidas por los clientes, para lo cual la elaboración del plan estratégico es la fuente clave del desarrollo eficiente de la organización.

La planeación estratégica en una empresa, es el proceso en el cual, quienes tienen la obligación de tomar decisiones en una organización, especialmente en desarrollo, evalúan su situación actual para proyectarse a una situación óptima, para convertirse en una entidad competitiva con el propósito de prever y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro.

- **Datos Informativos**

- **Institución Ejecutora:** Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo

- **Beneficiarios:** personal y socios de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

- **Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, Productores de Comercializadores de Helados de Salcedo, Avenida Velasco Ibarra sector Norte.

4.4 Justificación

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado en la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA.

4.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Asociación, mediante el análisis FODA.
- Establecer el direccionamiento estratégico como Misión, Valores, Visión, Objetivos y Estrategias.
- Generar un Plan Estratégico que permita mejorar el posicionamiento de mercado en Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

4.6 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

Este análisis se compone de dos partes principales que son la definición del negocio y la filosofía corporativa

4.7 Proceso de Planeación Estratégica

La implementación de un proceso de planificación estratégica asistida les permitirá contar con una metodología participativa de acción, basado en un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de vuestro negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. El objetivo crucial de la Planificación es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella. Por ello, todo proceso de Planificación Estratégica comienza dando respuesta a tres preguntas claves: ¿Dónde nos encontramos hoy?, ¿Dónde queremos ir?, ¿Cómo podemos llegar hacia donde queremos ir?

4.7.1 Establecimiento de la Misión

La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.

Para iniciar las actividades en el mercado se planeó en una sesión ordinaria la misión que enmarcaba en ese momento la finalidad y razón de existencia de la organización

4.7.1.1 Propuesta de la Misión

Cuadro N° 4.1: Propuesta de la Misión

PROCOHESA es una empresa asociada, productora y comercializadora de helados de sabores que busca la satisfacción total de sus clientes y consumidores brindando un servicio de calidad y trabajando con los estándares de productos alimenticios más exigentes, con un talento humano comprometido con el éxito de la empresa.

Elaborado por: PACHECO, Ana
Fuente: Investigación

4.7.2. Establecimiento de la Visión

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo

Los socios de la asociación elaboraron la visión acorde a sus necesidades en la cual plasmaron el actuar de la empresa a futuro basada en los valores empresariales.

4.7.2.1 Propuesta de la Visión

Cuadro N°4.2: Propuesta de la Visión

PROCOHESA busca consolidarse hasta el año 2017, como la organización productora de helados de sabores con mayor participación de mercado nacional, sustentado por un liderazgo en calidad y servicios y por la satisfacción plena de clientes y consumidores.

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

4.7.3 Valores Propuestos

Todo el personal de PROCOHESA trabaja en todo momento y circunstancia, llevando a la práctica diaria sus valores:

- **Responsabilidad:** El grupo de trabajo de la empresa, trabajarán comprometidos al desarrollo de las actividades a ellos asignadas, a realizarlas con total empeño y seriedad que las mismas requieran.

- **Ética:** El personal que se desempeña en la empresa trabajará consciente y correctamente, sin engañarse a sí mismos ni engañar a los demás; respetando normas éticas y morales.

- **Perseverancia:** Ser constantes con el cumplimiento tanto de sus funciones como de los objetivos de la empresa. Sólo con perseverancia se alcanzarán los objetivos planteados.

- **Respeto:** Con todos y cada uno de los miembros de la empresa y con todos los agentes externos a la misma.

- **Honestidad:** Elaborar todas y cada unas de las actividades dentro de la empresa como hacia el cliente con transparencia y rectitud, siendo justo e imparcial en cada decisión que se presente.

4.7.4 Políticas Propuestas

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.

- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.
- Reconocimiento al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

4.7.5 Matriz FODA

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en las que se tomó en cuenta las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas seleccionadas. A continuación se combinaron Fortalezas y Oportunidades para generar estrategias ofensivas; Debilidades y Oportunidades para formular estrategias defensivas.

Matriz de Confrontación FODA

Cuadro N°4.3: Matriz FODA

Escala	
Relación alta	10
relación media	5
Relación baja	1
Sin relación	0

Matriz de Confrontación			Factores Externos											Σ	TOTAL
			Oportunidades						Amenazas						
			O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5		
Factores Internos	Fortalezas	F1	5	1	0	5	10	21	10	1	1	5	10	28	49
		F2	1	10	5	1	10	27	10	5	1	5	5	26	53
		F3	0	5	10	10	10	35	10	5	5	1	1	22	57
		F4	0	1	1	5	5	12	0	1	1	5	5	12	24
		F5	0	1	1	5	5	12	1	5	0	1	1	8	20
		Σ	6	18	17	26	40	107	31	12	8	17	22	96	203
	Debilidades	D1	0	1	1	5	1	8	1	1	1	1	1	5	13
		D2	5	5	0	0	1	11	5	1	1	1	5	13	24
		D3	0	1	1	0	1	3	1	10	1	1	1	14	17
		D4	0	5	1	1	0	8	5	1	1	1	1	9	17
		D5	0	1	0	0	0	1	5	10	5	1	1	22	23
Σ		5	13	3	6	3	30	17	23	9	5	9	63	93	
TOTAL	11	31	20	32	43	137	48	35	17	22	31	159	593		

Elaborado por: PACHECO ANA

Fuente: Investigación

Análisis de la Matriz de Confrontación

Para completar el análisis de la empresa, una vez elaborada la matriz DAFO, se pasará a realizar la Matriz de Confrontación. Esta matriz consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

La Matriz de Confrontación se estructura de la siguiente manera:

Para valorar cada una de las relaciones se utilizará la siguiente escala:

- Relación alta: **10**
- Relación media: **5**
- Relación baja: **1**
- Sin relación: **0**

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?

Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?

Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?

Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen

una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Del análisis de la matriz podemos obtener información sobre:

Que cuadrante sale más valorado

Cuál es el aspecto interno o externo más importante

Que aspecto tendríamos que trabajar para que potencie oportunidades o neutralice mas amenazas.

Del análisis de la matriz de confrontación se puede desprender distintos tipos de estrategias:

Estrategia **ofensiva** (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.

Estrategias de **reorientación** (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente.

Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.

Estrategia **defensiva** (Cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.

Estrategia de **supervivencia** (Cuadrante 4: D-A): es el resultado de reaccionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos.

4.7.6 Objetivos Estratégicos

Una vez formulada la misión, visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un periodo más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro N°4.4: Objetivos Estratégicos

1.- Incrementar el nivel de producción de helados anual en un 10% para ser más competitivos en el mercado.
2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.
3. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación Propia

4.7.7 Matriz de Estrategias Ofensivas (FO) y Defensivas (DA)

Cuadro N°4.5: Matriz FODA

OBJETIVO N° 1.- Incrementar el nivel de producción de helados en un 10% para ser mas competitivos en el mercado.		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Producto con certificación de calidad	D1.- Falta de un plan estratégico
	F2.- Producto reconocido a nivel nacional	D2.- Inadecuada promoción
	F3.- Liquidez y disponibilidad de fondos	D3.- Falta de programas de capacitación
	F4.- Comunicación y control gerencial	D4.- Limitada participación del mercado
	F5.- Sistema de toma de decisiones	D5.- Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA- FO	ESTRATEGIA REORIENTACION - DO
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables.	1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción	1.2.- Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento.
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos nacionales		
O3.- Acceso a créditos del gobierno		
O4.- Acceso a nuevas tecnologías		
O5.- Posibilidades de exportación		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA – FA	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA - DA
A1.-Competencia en el mercado local	1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.	1.4.-Fortalecer la imagen institucional.
A2.- Falta de mano de obra calificada		
A3.- Inestabilidad política		
A4.- Productos sustitutos		
A5.- Aparición de franquicias menos costosas		

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Cuadro N°4.6: Matriz FODA

OBJETIVO N°2 Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Producto con certificación de calidad	D1.- Falta de un plan estratégico
	F2.- Producto reconocido a nivel nacional	D2.- Inadecuada promoción
	F3.- Liquidez y disponibilidad de fondos	D3.- Falta de programas de capacitación
	F4.- Comunicación y control gerencial	D4.- Limitada participación del mercado
	F5.- Sistema de toma de decisiones	D5.- Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA - FO	ESTRATEGIA REORIENTACION – DO
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables.	2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional e internacional.	2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos nacionales		
O3.- Acceso a créditos del gobierno		
O4.- Acceso a nuevas tecnologías		
O5.- Posibilidades de exportación		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA - FA	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA– DA
A1.- Competencia en el mercado local	2.3.- Mejorar la calidad del producto	2.4.- Diversificar el producto
A2.- Falta de mano de obra calificada		
A3.- Inestabilidad política		
A4.- Productos sustitutos		
A5.- Aparición de franquicias menos costosas		

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N°4.7: Matriz FODA

OBJETIVO N°3 Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Producto con certificación de calidad	D1.- Falta de un plan estratégico
	F2.- Producto reconocido a nivel nacional	D2.- Inadecuada promoción
	F3.- Liquidez y disponibilidad de fondos	D3.- Falta de programas de capacitación
	F4.- Comunicación y control gerencial	D4.- Limitada participación del mercado
	F5.- Sistema de toma de decisiones	D5.- Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA - FO	ESTRATEGIA REORIENTACION – DO
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables.	3.1. Visitas a posibles nuevos clientes	3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos nacionales		
O3.- Acceso a créditos del gobierno		
O4.- Acceso a nuevas tecnologías		
O5.- Posibilidades de exportación		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA - FA	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA – DA
A1.- Competencia en el mercado local	3.3 Política de precios competitivos	3.4 Mejorar la calidad del servicio
A2.- Falta de mano de obra calificada		
A3.- Inestabilidad política		
A4.- Productos sustitutos		
A5.- Aparición de franquicias menos costosas		

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación Propia

Detalle Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones

Cuadro N°4.8: Plan de Acción

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>1.- Incrementar el nivel de producción de helados anual en un 10% para ser más competitivos en el mercado.</p>	<p>1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción</p>	<p>Hacer un análisis de mercado para conocer los tipos de maquinaria existentes</p>
		<p>Obtener y analizar cotizaciones</p>
		<p>Reunión con los socios para decisión de compra</p>
	<p>1.2.-Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento</p>	<p>Diagnosticar los requerimientos de capacitación</p>
		<p>Analizar los eventos de capacitación que son de interés para la asociación.</p>
		<p>Aprobar con las Autoridades los eventos de capacitación</p>
		<p>Ejecutar los eventos de capacitación en orden de prioridad para la empresa.</p>
	<p>1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.</p>	<p>Contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados.</p>
		<p>Reunión con los proveedores actuales y posibles</p>
		<p>Verificar información sobre proveedores.</p>
		<p>Lograr acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la Asociación</p>
	<p>1.4.- Fortalecer la imagen institucional</p>	<p>Análisis sobre el posicionamiento del producto</p>
		<p>Realizar campañas de promoción del producto</p>
	<p>Evaluar los resultados</p>	

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Cuadro N°4.9: Plan de Acción

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.	2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional e internacional.	Campañas de promoción del producto a posibles nuevos clientes
		Reunión con los futuros clientes
		Llegar acuerdos
	2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.	Analizar que estrategias de promoción se están implementando
		Seleccionar las estrategias para la promoción del producto
		Implementar las estrategias para la promoción del producto
	2.3.- Mejorar la calidad del producto	Identificar las característica de la calidad del producto
		Analizar que características son necesarias para un producto de calidad
		Definir los procesos de mejora
		Ejecutar las mejoras
	2.4.- Diversificar el producto	Analizar los gustos y preferencias del cliente
		Conocer las capacidades internas
		Análisis de la factibilidad de nuevos productos

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N°4.10: Plan de Acción

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
3. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.	3.1. Visitas a posibles nuevos clientes	Detalle de clientes potenciales
		Analizar información de posibles clientes
		Realizar las visitas
	3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes	Analizar que tipo de promoción realizar
		Preparar el material para promoción
		Realizar campañas de promoción
	3.3 Política de precios competitivos	Analizar los precios de la competencia
		Definir el precio para nuevos clientes
	3.4 Mejorar la calidad del servicio	Conocer expectativas del cliente
		Requerimientos del cliente

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Cuadro N°4.11: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Producto con certificación de calidad	D1.- Falta de un plan estratégico
	F2.- Producto reconocido a nivel nacional	D2.- Inadecuada promoción
	F3.- Liquidez y disponibilidad de fondos	D3.- Falta de programas de capacitación
	F4.- Comunicación y control gerencial	D4.- Limitada participación del mercado
	F5.- Sistema de toma de decisiones	D5.- Poca motivación al personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS – DO
O1.- Consumidor prefiere productos naturales y saludables.	1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción	1.2.- Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento.
O2.- Campañas estatales para apoyo a productos nacionales	2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional e internacional.	2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.
O3.- Acceso a créditos del gobierno	3.1. Visitas a posibles nuevos clientes	3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes
O4.- Acceso a nuevas tecnologías		
O5.- Posibilidades de exportación		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
A1.- Competencia en el mercado local	1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.	1.4.- Fortalecer la imagen institucional .
A2.- Falta de mano de obra calificada	2.3.- Mejorar la calidad del producto	2.4.- Diversificar el producto
A3.- Inestabilidad política	3.3 Política de precios competitivos	3.4 Mejorar la calidad del servicio
A4.- Productos sustitutos		
A5.- Aparición de franquicias menos costosas		

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Plan de Acción

Cuadro N°4.12: Plan de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICO N°1.- Incrementar el nivel de producción anual de helados en un 10% para ser mas competitivos en el mercado.						
ESTRATEGIA	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTION	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS
1.1.- Adquirir maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción	Hacer un análisis de mercado para conocer los tipos de maquinaria existentes	Conocer tipo de maquinaria existente	Análisis de los tipos de maquinaria	Personal	Gerencia	Conocer diferentes tipos de maquinaria
	Obtener y analizar cotizaciones	Obtener Cotizaciones	Cotización	Personal	Jefe de Ventas	Varias cotizaciones
	Reunión con los socios para decisión de compra	Compras	Compra realizada	Económicos	Gerencia	Compra
1.2.-Capacitar y motivar al personal de la empresa para que mejore el rendimiento	Diagnosticar los requerimientos de capacitación	Conocer las necesidades de Capacitación del Personal.	Diagnostico de necesidades de Capacitación del Personal.	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Necesidades del personal
	Analizar los eventos de capacitación que son de interés para la asociación.	Detalle de eventos priorizados	Eventos de Capacitación	Personal	Gerencia	Eventos organizados
	Aprobar con las Autoridades los eventos de capacitación	Plan aprobado	Cursos aprobados	Personal	Gerencia	Plan aprobado
	Ejecutar los eventos de capacitación en orden de prioridad para la empresa.	Ejecutar 4 eventos al año	Personal capacitado	Personal capacitado	Personal, Utilidades de Oficina	Gerencia

1.3.- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.	Contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados.	Nomina de proveedores	Nuevos proveedores	Personal	Gerencia	Información actualizada de proveedores
	Reunión con los proveedores actuales y posibles	Reunión con Proveedores	Proveedores identificados	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Reuniones mantenidas
	Verificar información sobre proveedores.	Proveedores analizados	Proveedores calificados	Personal, Útiles de Oficina	Gerencia	Proveedores idóneos
	Lograr acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la Asociación	Acuerdos suscritos	Acuerdos	Personal	Gerencia	Acuerdos logrados
1.4.-Fortalecer la imagen institucional .	Análisis sobre el posicionamiento del producto	Posicionamiento del producto	Clientes consultados	Personal	Gerencia	Conocimiento del producto
	Realizar campañas de promoción del producto	Realizar 2 campañas de promoción anuales	Campañas de promoción	Personal, Recursos Económicos, Materiales.	Gerencia	Promoción realizada
	Evaluar los resultados	Difusión del producto	Campañas realizadas	Personal	Gerencia	Informe de promoción

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación Propia

Cuadro N° 4.13: Plan de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICO NO 2.-Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.					
ESTRATEGIA	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTION	RESPONSABLE	RESULTADOS
2.1.- Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional e internacional.	Campañas de promoción del producto a posibles nuevos clientes	Realizar 2 campañas anuales	Campañas de promoción	Gerencia	Campañas realizadas
	Reunión con los futuros clientes	Reuniones de trabajo	Reuniones	Gerencia	Interés de los nuevos clientes
	Llegar acuerdos	Llegar acuerdos	Acuerdos	Gerencia	Acuerdos suscritos
2.2 Mejorar las estrategias de promoción y mercadeo de la empresa.	Analizar que estrategias de promoción se están implementando	Conocer estrategias efectivas de promoción	Estrategias de promoción	Gerencia	Detalle de estrategias efectivas de promoción
	Seleccionar las estrategias para la promoción del producto	Definir estrategias de promoción	Estrategias	Gerencia	Estrategias efectivas
	Implementar las estrategias para la promoción del producto	Promoción del producto	Campañas de promoción	Gerencia	Productos conocidos por los clientes

2.3.- Mejorar la calidad del producto	Identificar las características de la calidad del producto	Diagnostico de la calidad del producto	Características del producto	Gerencia	Detalle de las características del producto
	Analizar que características son necesarias para un producto de calidad	Características necesarias	Características de calidad	Gerencia	Características de calidad
	Definir los procesos de mejora	Conocer los procesos	Procesos	Gerencia	Procesos a ser mejorados
	Ejecutar las mejoras	Mejorar procesos	Procesos	Gerencia	Productos de mejor calidad
2.4.- Diversificar el producto	Analizar los gustos y preferencias del cliente	Conocer preferencias de los clientes	Preferencias de los clientes	Gerencia	Satisfacción del cliente
	Conocer las capacidades internas	Análisis de la maquinaria existente	Capacidad instalada	Gerencia	Características del equipo y maquinaria
	Análisis de la factibilidad de nuevos productos	Factibilidad de nuevos productos	Nuevos productos	Gerencia	Detalle de productos nuevos factibles

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

Cuadro N°4.14: Plan de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICO NO 3.- Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.					
ESTRATEGIA	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTION	RESPONSABLE	RESULTADOS
3.1. Visitas a posibles nuevos clientes	Detalle de clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Gerencia	Clientes Potenciales
	Analizar información de posibles clientes	Conocer información de posibles clientes	Diagnosticar posibles clientes	Gerencia	Detalle de posibles clientes
	Realizar las visitas	Visitas realizadas	Visitas realizadas	Gerencia	Visitas Realizadas
3.2 Realizar promociones para atraer nuevos clientes	Analizar que tipo de promoción realizar	Conocer los tipos de promoción	Tipos de promoción	Jefe de Ventas	Promoción efectiva
	Preparar el material para promoción	Disponer de material adecuado	Material adecuado	Ayudantes de Ventas	Material para Promoción
	Realizar campañas de promoción	Campañas de promoción realizadas	Campañas de Promoción	Gerencia	Campañas realizadas

3.3 Política de precios competitivos	Analizar los precios de la competencia	Conocer los precios de la competencia	Precios de la competencia	Gerencia	Precios de la competencia
	Definir el precio para nuevos clientes	Obtener precio para nuevos clientes	Adquirir precio para nuevos clientes	Gerencia	Precio para nuevos clientes
3.4 Mejorar la calidad del servicio	Información de las expectativas del cliente	Conocer expectativas del cliente	Encuesta a clientes	Gerente	Expectativas del cliente
	Análisis de los requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Gerente	Satisfacción del Cliente

Elaborado por: PACHECO, Ana

Fuente: Investigación

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El análisis realizado en los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo ha permitido conocer la situación actual a nivel interno y externo, determinando que la asociación se encuentra atravesando por dificultades tales como, la limitada capacitación del personal, la deficiente comunicación interna, la resistencia al cambio esto no permite la eficacia y eficiencia de la asociación
- PROCOHESA no cuenta con un plan estratégico, por lo que resulta difícil el logro de objetivos y metas organizacionales lo que ocasiona un limitado desarrollo en la asociación.
- PROCOHESA no posee la tecnología suficiente para desarrollar las actividades y productos con procedimientos mejorados.
- La asociación no tiene un plan de capacitación y motivación para el personal, razón por la cual el rendimiento no está acorde a las exigencias de la actualidad.

5.2 Recomendaciones

- Para lograr que todos los miembros de la asociación se integren y se identifiquen con la empresa, es necesario se realicen actividades de integración para que generen resultados positivos en el menor tiempo posible
- Se debe capacitar al personal en lo concerniente a planificación estratégica ya que de esta manera se lograra un mayor compromiso y con ello un mejor resultado, teniendo presente que el talento humano es el recurso más importante de las empresas.
- Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno, razón por la cual es preciso la elaboración del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de los socios.
- Se recomienda a los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo. la implementación del Plan Estratégico que permita definir los conceptos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, Jairo. Gerencia Planeacion & Estrategica. (2004)
- Certo, Peter Paul Samuelson .Direccion Estrategica. España: tercera edicion. (2000).
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogota: 5a. Ed. Mcgraw-hill. (2002.)
- Dess, Lumpking G. Direccion Estrategica. Madrid españa: Primera edicion Mc graw-hill. (2003).
- Drucker, Peter. Gerencia General . Harper collins(2001).
- Goostein, Nolan & Pteiffer W. Planificacion Estrategica Aplicada. Bogota. (2000).
- Hellriegel, Slocun. Comportamiento Organizacional. Mexio d.f: editorial paraninfo. (2009).
- Jaramillo, Jose Carlos. Direccion Estrategica. Mexico: segunda edicion mc graw-hill de management. (2002).
- Koontz, Harold, & Heinz Weihrich. Elementos de Administracion . Mexico: 5 edicion mc graw hill. (2001).

- Luna, Pablo. (enero 2004). Proyectos y Planificación. Quito- Ecuador: primera edicion.
- Mendez, Carlos Eduardo. Metodologia: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigacion. Bogota: tercera edicion mcgraw-hill. (2001).
- Navas, Juan P. Salcedo Tierra del Helado y el Pino. Salcedo: imprenta Velastegui. (2006).
- Porter, Michael.. Estrategia Competitiva . Mexico: primera edicion, editorial continental . (2001).
- Serna, Hugo. Planeacion y Gestion Estrategica. Colombia.(2005).

LINKOGRAFIA

- Cortes Jesús. Elementos para la Planeación Estratégica. 2002
<<http://www.Quality-Consultants>>.
- Administración Estratégica: EBRATT. T. (2012). Administración Estratégica.<http://admonestrategicaebratt.blogspot.com/2012_08_01_archive.ml>:
- Estrategias Genéricas de Porter
<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter>.
- Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter
<<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>>
- Claves para un Plan Estratégico Exitoso Tim Moore
<<http://www.gestion.com.do/index.php/abril-2012/278-3-claves-para-unplan-estrategico-exitoso>>
- CORTEZ, J. (2002). Elementos para la Planeación Estratégica.
<<http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>>.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Análisis de la Situación.-**Permite detectar y diagnosticar las condiciones actuales del escenario o contexto en el cual se desarrollará un proyecto/programa y reflexionar sobre las causas de los problemas y posibles efectos. Examina los elementos que conforman un cuadro de situación (fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas)
- **Diagnóstico.-.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.
- **Diversificación de recursos**
Capacidad de visualizar y acceder a una multiplicidad de recursos en función de la viabilidad de una actividad o acción. Es la capacidad de hacer múltiple y diverso aquello que era uniforme y único.
- **Eficiencia.-** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.
- **Eficacia.-** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

- **Estructura organizativa.-** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.
- **Evaluación.-** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.
- **Factores críticos de éxito.-** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.
- **Imagen (de una entidad).-** Es el registro público de los atributos identificatorios de la organización. Es la lectura pública de una institución; la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo.
- **Impacto (de proyectos/programas.-** Cambio/s duradero/s y significativo/s en la vida de las personas – inclusive cambios no pretendidos, sean estos positivos o negativos – para los cuales la organización contribuye directa o indirectamente. Gradó de cumplimiento

de los objetivos de desarrollo, del fin último a cuyo logro el proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directo.

- **Indicador/es.**-Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos.

Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados. Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde

- **Insumos (inputs).**- Son los recursos humanos, financieros, técnicos y/o materiales que permiten la ejecución de las actividades del proyecto.
- **Interesados.**- Aquellas personas, organizaciones, categorías o grupos de personas que están participando en un proyecto (por ejemplo, beneficiarios, trabajadores pagados o voluntarios, donantes, contrapartes y otros organismos, el gobierno local, etc.). El término incluye a aquellos que podrían ser afectados por el proyecto y a aquellos que procurarán que éste funcione o se ejecute
- **Línea de acción.**-Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

- **Meta.**-Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.
- **Misión.**-Es la razón de ser de una organización; las razones básicas de su existencia, (que van más allá de las problemáticas particulares) en términos de qué somos y a quién deseamos servir.
- **Objetivo.**-Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados,(b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.
- **Oportunidad/es.**-Elementos o circunstancias que pueden ser beneficiosos para los objetivos del proyecto/programa.

Ventaja que ofrece la situación analizada. Superioridad, provecho o beneficio que pueden brindar actores o circunstancias exteriores a la propia organización.
- **Organización.**- Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.
- **Organigrama.**-Es un esquema gráfico en el que se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización

- **Participación.-** Es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable.
- **Plan de acción.-** Surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico.
- **Plan estratégico situacional.-** Instrumento teórico, creado por Carlos Matus, crítico del planeamiento tradicional. Considera cuatro dimensiones del análisis estratégico: poder político, recursos económicos, recursos cognitivos y recursos organizativos. Requiere alta capacidad de gobierno debido a su complejidad.
- **Planificación.-** Acción intelectual de anticiparse y prever. Es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una determinada expectativa.
- **Planificación estratégica.-** Es una herramienta metodológica, técnica y política que nos permite intervenir para planificar las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización a mediano y largo plazo; es un proceso flexible y abierto.
- **Política institucional.-** Son las directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o tema determinado. Las mismas tienen carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas. Son lineamientos que deben seguirse para facilitar el desarrollo institucional.

- **Resultado/s inmediato/s.-**Son los productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente, de la ejecución de actividades. Los resultados son alcanzados en el corto plazo.
- **Valores.-** Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.
- **Visión.-**Es una idea-fuerza que convoca, que reúne, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser?

ANEXOS

Anexo 1.- Cuestionario de Levantamiento de Información



Cuestionario de Levantamiento de Información para la elaboración del Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado en los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

Objetivo: Conocer los factores externos e internos de la herramienta de análisis estratégico respecto a los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

Nombre:

Cargo:

Señale 5 fortalezas 5 oportunidades 5 debilidades 5 amenazas de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS

Fortalezas.-son aquellas habilidades, competencias, conocimientos, recursos que tiene la empresa.

Oportunidades.- Son las actividades externas que realizamos y nos facilitan el logro de nuestros objetivos y metas,

Debilidades.- puntos débiles internos, que restan para lograr los objetivos

Amenazas.- aquellas aéreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Anexo 2: Maquinas para el proceso de producción



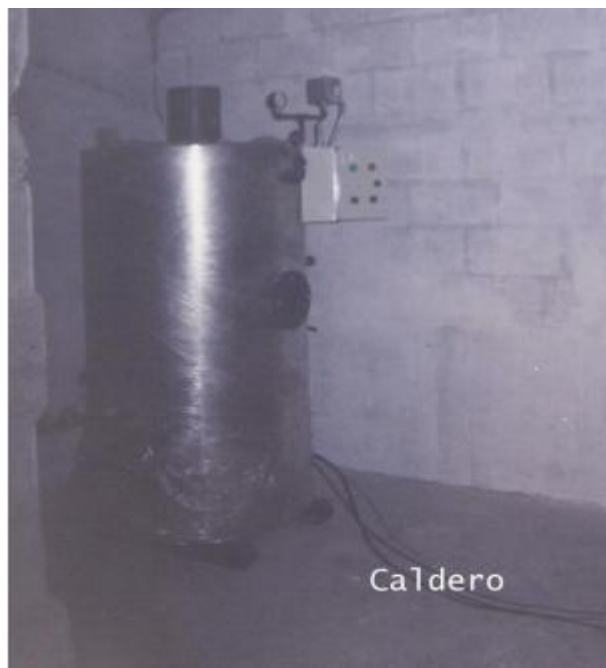
➤ **Cuarto Frio**



➤ **Maquina Paleta**



➤ **Caldero**



Logotipo “Helados de Salcedo”



➤ Planta de Producción

