



POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA IV Versión

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING APLICADO A COMERCIAL ÁVILA OCHOA CIA. LTDA.

Trabajo de graduación
previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Juan Carlos Avila Vásquez

Director:

Eco. Andrés Ugalde V.

**CUENCA – ECUADOR
2010**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente con mucho cariño a mis padres que me supieron formar con su ejemplo y amor. A mis hermanos por estar conmigo en todo momento, a todas aquellas personas que me aprecian y confiaron en mí; y, de manera muy especial a mi enamorada Greta por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa, a mis padres que gracias a su ejemplo y amor han hecho de mí lo que ahora soy, a mis hermanos que han estado conmigo cuando más los he necesitado, a mi cuñado y sobrinos por darme su cariño y de manera especial agradezco a mi enamorada Greta por haberme acompañado durante la realización de esta tesis con su amor, paciencia, comprensión y motivación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de gráficos y cuadros	vi
Índice de anexos	vii
Resumen	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1: Fundamentos de la planeación estratégica	2
1.1. Reseña histórica de la empresa	2
1.2. ¿Qué es la planeación estratégica?	2
1.3. La declaración de la misión de la organización y de la función de mercadotecnia	7
1.4. El establecimiento de la visión de la empresa y de mercadotecnia	9
1.5. Los valores organizacionales y del área de mercadotecnia	10
Capítulo 2: Alineadores estratégicos en mercadotecnia	13
2.1. Factores claves de éxito	13
2.2. Metas u objetivos	13
2.3. Tipos de objetivos	14
2.4. Técnicas de diagnóstico estratégico	15
Capítulo 3: Formulación del Plan Estratégico	26
3.1. El medio ambiente de la organización	26
3.2. El análisis del macroambiente (ambiente nacional e internacional)	28
3.3. El análisis del ambiente directo (microambiente)	34
3.4. Principales amenazas y oportunidades de la organización	37
3.5. Análisis de fuerzas y debilidades	38

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 4: Estrategia	45
4.1. ¿Qué es una estrategia?	45
4.2. Etapas para el desarrollo de una estrategia	46
4.3. La formulación de estrategias competitivas de marketing	47
4.4. Tipos de estrategia en mercadotecnia	49
4.5. Posicionamiento para la ventaja competitiva	54
4.6. Tareas para la implantación de las estrategias	55
Capítulo 5: Plan Estratégico de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda.	56
Conclusiones y recomendaciones	65
Bibliografía	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Figura 1.1: Planeación estratégica	4
Figura 1.2: Metodología de la planeación estratégica	5
Figura 2.1: Análisis DOFA	16
Figura 2.2: Análisis PEST	19
Figura 2.3: Análisis de ciclo de vida	20
Figura 2.4: Modelo BCG	23
Figura 2.5: Ciclo del Benchmarking	25
Figura 3.1: El medioambiente de la organización	26
Figura 3.2: Definición de mercado	37
Figura 3.3: Análisis del campo de fuerzas	39
Figura 3.4: Subsistemas para el análisis FODA	40
Figura 4.1: Etapas para el desarrollo de una estrategia	46
Figura 4.2: Estrategias de fijación de precios	50
Figura 4.3: Posicionamiento para la ventaja competitiva	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Plan de acción

Anexo 2: Líneas de negocio

Anexo 3: Análisis FODA

Anexo 4: Plan de ventas

Anexo 5: Organigrama

Anexo 6: Subsistemas para el análisis FODA

RESUMEN

Basándome en la teoría y metodología existente el presente trabajo pretende dar una posible solución a la situación actual por la que atraviesa la empresa Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda., es decir se dará una solución a la administración basada en conocimientos empíricos, proporcionar una herramienta de gestión y control, que sirva como guía para la solución de cada uno de los efectos indeseables antes descritos y principalmente para el aumento de las ventas en un porcentaje mínimo aceptable del 20% mediante la planeación estratégica de marketing.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Como resultado final se obtuvo un análisis de las diferentes áreas de la empresa que sirvió para la toma de decisiones inmediatas y que servirán para la consecución de los objetivos propuestos tanto el mediano como en el largo plazo.

ABSTRACT

Based on existing theory and methodology, this work aims to provide a possible solution to the current situation facing the Comercial Avila Ochoa company. In other words, it will give a solution for administration based on empirical knowledge, to provide a management and control tool which will serve as a guide to solving each of the previously described undesirable effects and augment sales by the minimum acceptable percentage of 20% through strategic marketing planning.

The Strategic Planning constitutes a management system that displaces the emphasis from “what to achieve” (objectives) to “what to do” (strategies). Strategic Planning looks to focus on those objectives which are feasible to achieve as well as determine in which business or area to compete; corresponding to the opportunities and threats that this market may offer.

The final result was an analysis of the different areas of the company in order to make immediate decisions possible in order to help achieve the proposed medium and long-term objectives.



A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the stamp.

Introducción

El tema de tesis es la Planeación Estratégica de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda., este tema está orientado a proporcionar el análisis teórico-práctico relacionado con el proceso de planeación estratégica, con el fin de diseñar los objetivos y estrategias relacionadas con la mercadotecnia, identificar oportunidades de mercado y de fuentes de ventajas competitivas. La planeación a desarrollar está relacionada principalmente con las materias de Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

El contenido del tema ha desarrollado está dentro del área de marketing. La Planeación Estratégica de Marketing se desarrolló en el local matriz de Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda., ubicado en la Av. Remigio Crespo y Santa Cruz (esq.), en la ciudad de Cuenca y abarcará a sus sucursales.

Para la planeación estratégica se tomó información de los clientes, colaboradores, proveedores, principales competidores, administradores y datos financieros de los últimos dos años.

La justificación de la realización del presente trabajo se expresa mediante los siguientes criterios:

Es de imperiosa necesidad el implementar un Plan Estratégico de Marketing a la empresa Comercial Avila Ochoa con el fin de contar con una herramienta de gestión y control para la consecución de los objetivos propuestos y tener las guías para las actividades administrativas-financieras. De igual forma se necesita detallar el análisis financiero del plan estratégico de marketing para la correcta asignación de recursos monetarios a dicho plan y los réditos esperados al cumplir los objetivos establecidos.

Entre los aportes principales que brindó a la empresa este plan de marketing fue el de aumentar la cuota de mercado, aumentar las ventas y por ende la rentabilidad del negocio. Además de contar con una herramienta de gestión como guía para la consecución de los objetivos propuestos.

Plan Estratégico de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda.

Capítulo 1

Fundamentos de la planeación estratégica

1.1. Reseña histórica de la empresa

COMERCIAL AVILA OCHOA fue constituida el 30 de Julio de 1986 en la hermosa ciudad de Cuenca en el Austro del Ecuador, con la finalidad de comercializar materiales para la construcción en la provincia del Azuay. En el transcurso de los años hemos abierto cuatro sucursales, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y estar más cerca de ellos; en Enero de 1998 abrimos nuestro local en el cantón Girón, desde mayo de 1999 estamos presentes en Gualaceo, en Mayo de 2003 abrimos nuestra sucursal en Paute y en Agosto de 2004 nuestra empresa abre su sucursal en el cantón Sigsig.

Somos distribuidores e importadores de más de 8.000 artículos que forman parte de nuestro amplio inventario que comprende un gran surtido de materiales y herramientas para la construcción. Los productos y servicios que ofrecemos están enfocados a cubrir las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo siempre con los más exigentes estándares de calidad. Con más de 23 años en el mercado, Comercial AVILA OCHOA es hoy en día una de las más importantes empresas que satisfacen el mercado de la construcción.¹

1.2. ¿Qué es la planeación estratégica?

“Planear no significa tratar de adivinar que sucederá en el futuro, sino como nuestras decisiones de hoy afectarán el futuro”²

Peter Drucker

La planeación estratégica es un proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización, especialmente del área de Mercadotecnia, en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, estructura y dirección de la

¹ Información proporcionada por el fundador de la empresa Carlos Avila G.

² Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

institución, al considerar la dinámica del cambio social, tanto en el entorno actual como en el escenario futuro.

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir el desarrollo de la institución.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.³ Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, Producción, Calidad, Recursos Humanos, Ventas, etc.).

El plan estratégico de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir, este es por lo tanto el punto de partida.

Entonces, debemos preguntarnos:

- ¿Dónde está la empresa en estos momentos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿A dónde queremos ir?

³ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 1.1



Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

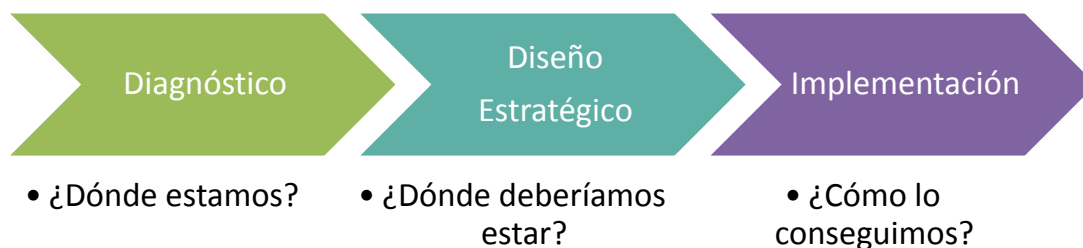
¿Quién participa en la elaboración de la planeación estratégica de una organización?

En la elaboración de la planeación estratégica de la organización participan el equipo de pensamiento estratégico que debe estar integrado por los directivos, (Gerente General y los Gerentes Departamentales o Jefes de Área) de la organización sean accionistas o no.

Metodología de la Planeación Estratégica

El proceso de Planeación Estratégica se logra a través del desarrollo de varias fases, que permiten adecuar estratégicamente la Organización en forma eficiente y competitiva.

Figura 1.2



Fuente: www.usergioarboleda.edu.co/.../METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt

Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa⁴

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se

⁴ Internet: <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>

requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Las 12 tareas a desarrollar por el equipo de planeación estratégica⁵:

- 1) Declarar la misión de la organización
- 2) Establecer la visión
- 3) Determinar los valores organizacionales
- 4) Definir los objetivos estratégicos de la organización
- 5) Analizar el macroambiente en el que se desenvuelve la organización (a través de la construcción de escenarios prospectivos)

⁵ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- 6) Analizar el ambiente directo en el que participa la organización
- 7) Determinar las principales amenazas y oportunidades para la organización
- 8) Identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización
- 9) Construir el mapa de fuerzas organizacionales
- 10) Determinar las estrategias alternativas de la organización
- 11) Seleccionar las estrategias definitivas para la organización
- 12) Enlistar las acciones para la implantación de las estrategias (incluyendo los medios para evaluar la eficacia de las mismas)

1.3. La declaración de la misión de la organización y de la función de mercadotecnia

¿Qué es la misión?⁶

Es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal.

Para definir en qué negocio se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores:

- 1) Las necesidades del consumidor, o **qué** es lo que se está satisfaciendo.
- 2) Los grupos de consumidores, o a **quién** se está satisfaciendo.
- 3) Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o **cómo** se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

¿Por qué es útil definir la misión?

- Porque permite definir los productos desde la perspectiva del cliente.
- Porque precisa el mercado específico en el cual se va a participar.
- Porque proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia.

⁶ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

¿Cómo puedo enunciar la misión de mi negocio?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- 1) ¿**Qué** hacemos?
- 2) ¿**A quién** servimos?
- 3) ¿**Cómo** pretendemos satisfacer las necesidades?

La misión de Comercial Avila Ochoa

Para la declaratoria de la misión de Comercial Avila Ochoa se utilizó grupos focales con la participación del Presidente, Gerente, Miembros de la Familia, Jefes y Ejecutivos clave de la Compañía, un total de 12 participantes. Durante el taller se estableció la Visión y Misión de la Compañía así como los principales objetivos y estrategias a seguir tanto a corto como a largo plazo.

El taller se lo realizó en un ambiente tranquilo, sin interrupciones telefónicas o de otro tipo. Es decir se requirió la participación plena de los asistentes, en un salón cómodo y en un ambiente de taller de trabajo.

Al hacer este trabajo se tuvo como resultado la misión de la empresa que es:

Ser un equipo humano especializado y comprometido en brindar el mejor servicio y asesoramiento en soluciones integrales para la construcción, decoración remodelación y mantenimiento; mejorando continuamente la tecnología y nuestros procesos; respetando el medio ambiente y aportando al desarrollo de la comunidad y el país.

La misión del área de Mercadotecnia de Comercial Avila Ochoa es:

Buscar los medios y estrategias para brindar el mejor servicio y asesoramiento en soluciones integrales para la construcción considerando a los grupos de interés.

1.4. El establecimiento de la visión de la empresa y de mercadotecnia

¿Qué es la visión?

“Un sueño alcanzable”⁷

George Pigueron

¿Qué elementos inspiran el establecimiento de la visión de una organización?

a. Aspectos externos

- 1) El mercado, las necesidades y gustos cambiantes de los clientes y productos nuevos.
- 2) Tecnología y automatización.
- 3) Relaciones internacionales.
- 4) Cambios en las economías.
- 5) Cambios sociales y demográficos, tales como el crecimiento demográfico y el desempleo que está afectando a muchos países.
- 6) Las necesidades del cliente en los próximos años.
- 7) Lo que la organización puede llegar a aportar para que su país o región sea más fuerte económicamente.

b. Aspectos internos

- 1) Cultura: valores, tradiciones y costumbres de la organización.
- 2) La formación y desarrollo de todos los empleados.
- 3) Los resultados esperados de la combinación de materiales, tecnologías, conocimientos y habilidades para obtener nuevos productos y servicios.

La visión de Comercial Avila Ochoa es:

Ser líderes en servicios constructivos en el Austro Ecuatoriano.

La visión del área de Mercadotecnia es:

⁷ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Ser una fuente de información veraz y oportuna para la consecución de los objetivos propuestos.

1.5. Los valores organizacionales y del área de mercadotecnia⁸

¿Qué es un valor?

- Valor es lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona.
- Valor es algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas.
- Valor es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar.
- Valor es algo digno de ser buscado por alguien.
- Valor es una cualidad positiva atribuida a un objeto o sujeto.

Valores organizacionales

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; y, motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada

⁸ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa: Moral alta, Confianza, Colaboración, Productividad, Éxito y Realización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Los principales valores de Comercial Avila Ochoa son:

De igual manera, en las sesiones de grupo con el personal clave y además con una encuesta realizada a todo el personal de la compañía, se estableció los principales valores:

- Servicio

Creemos que la satisfacción de nuestros clientes es nuestra razón de ser. Indagamos y entendemos sus necesidades, nos apasiona agotar alternativas para satisfacerlas con respuestas oportunas, expertas y amables. Logramos con nuestra gestión anticiparnos a sus necesidades y satisfacer sus expectativas a través de nuestros productos y servicios.

- Honradez

Somos una empresa que actúa con justicia, trabajando siempre con apego a la moral, la verdad y según la ley.

- Responsabilidad

Somos conscientes de la responsabilidad que tenemos de nuestros actos ante nuestros compañeros de trabajo, clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad en general.

- Respeto

Apreciamos la dignidad de nuestros compañeros de trabajo, clientes y proveedores, consideramos su libertad, voluntad, intereses y opiniones, sin tratar de imponerles una determinada forma de ser y de pensar y actuando con mucha cortesía y tolerancia.

- Humildad

Trabajamos con un ánimo sencillo, moderado y respetuoso, libre de vanidad, presunción o pretensiones de fama y de grandeza.

- Trabajo en Equipo

Nuestras actividades son realizadas por el grupo humano que forma esta gran familia que pone diariamente todo su empeño, dedicación y capacidad tanto física como intelectual para brindar el mejor servicio.

- Comunicación

Creemos en la importancia de la comunicación organizacional (interna y externa) ya que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial.

- Cumplimiento de Nuestros Objetivos Propuestos

Diariamente nos apegamos al estricto cumplimiento de nuestros deberes y obligaciones para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

Los valores del área de Mercadotecnia son:

Creatividad, Innovación, Trabajo en Equipo, Comunicación y Servicio.

Capítulo 2

Alineadores estratégicos en mercadotecnia

2.1. Factores claves de éxito⁹

Es todo aspecto que resulta crítico o clave para la entrega o prestación satisfactoria de un servicio.

Los factores claves de éxito pueden considerar elementos tales como: tiempo de respuesta, capacitación del personal, temperatura ambiental, asesoría, calidez, cortesía, precisión, entre otros.

2.2. Metas u objetivos

Los gerentes emplean el término *metas* para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Muy pocos negocios tienen un solo objetivo. Casi todas las unidades de negocios se fijan una combinación de objetivos que incluyen rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación de mercado, limitación de riesgos, innovación y reputación. La unidad de negocios establece estos objetivos y luego *administra por objetivos*. Para que un sistema de administración por objetivos funcione, los diversos objetivos de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

- Los objetivos se deben ordenar *jerárquicamente*, del más importante al menos importante.
- Los objetivos se deben plantear *cuantitativamente* siempre que sea posible. El objetivo de “elevar el rendimiento sobre la inversión (ROI)” se expresa mejor como la meta de “elevar el ROI al 15% en un plazo de dos años”.
- Las metas deben ser *realistas*: deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de ilusiones.
- Los objetivos de la empresa deben ser *congruentes*. No siempre o es posible maximizar las ventas y las utilidades de manera simultánea.

⁹ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Otros equilibrios importantes son lo que deben establecerse entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración profunda en los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos, entre las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro, y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta.¹⁰

En resumen para establecer las metas de la empresa deberíamos hacernos la siguiente pregunta:

¿Cuánto queremos lograr y en cuánto tiempo?

¿Para qué formular objetivos estratégicos en una organización?

Para transformar la declaración de la misión y la visión de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

2.3. Tipos de objetivos¹¹

Por su impacto:

- 1) Estratégicos
- 2) Tácticos
- 3) Operativos

Por su duración:

- 1) A largo plazo
- 2) A mediano plazo
- 3) A corto plazo

- 1) A largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro

¹⁰ KOTLER Philip – Dirección de Marketing, Décima edición, Edit. Prentice Hall, México, 2001, Pág. 79 – 80.

¹¹ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los *objetivos estratégicos* en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

- 2) A mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los *objetivos tácticos* ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- 3) A corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los *objetivos operacionales* de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Para poder determinar los objetivos de la empresa existen varias técnicas de diagnóstico que nos servirán para establecer los objetivos que más le convengan a la empresa basados en la realidad de la misma.

2.4. Técnicas de diagnóstico estratégico

Definición

El diagnóstico estratégico consiste en evaluar el nivel de efectividad de una organización en el ámbito u ámbitos en los cuales participa.¹²

Ámbitos de evaluación

- Interno
- Externo

¹² Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Existen varias técnicas de diagnóstico estratégico, sin embargo enumeraremos las que se utilizarán en el desarrollo práctico de la Planeación Estratégica de Marketing para Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda.

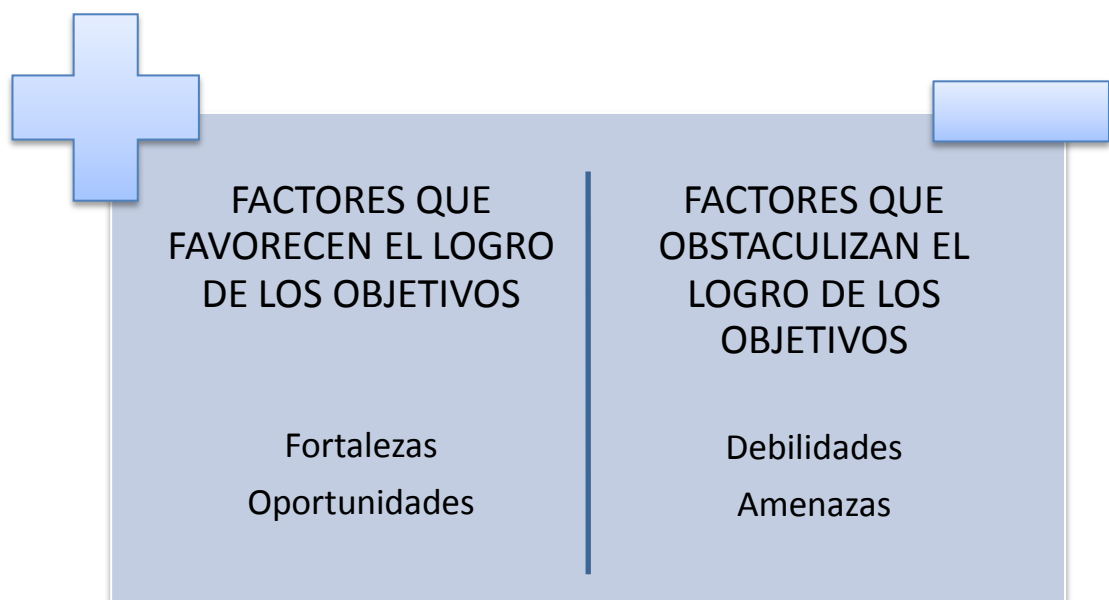
- a. Análisis DOFA (Análisis Interno y Externo)
- b. Análisis PEST (Análisis a nivel macro)
- c. Análisis de ciclo de vida (Mercado, Producto, Empresa)
- d. Modelos de análisis de cartera de negocios (Para unidades de negocio diferente)
- e. Benchmarking (Nivel de Entorno Directo)

a. El análisis DOFA

¿Para qué se utiliza el análisis DOFA?¹³

Una de las aplicaciones del análisis DOFA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la organización.

Figura 2.1



¹³ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Definición de conceptos

FORTALEZAS: Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la organización que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

OPORTUNIDADES: Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

DEBILIDADES: Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

AMENAZAS: Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las organizaciones y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Ejemplos de posibles áreas de “Oportunidades”

- Nueva forma de explotar más eficazmente una fortaleza de la empresa
- Tendencia de crecimiento de las ventas
- Ampliación de la base de clientes
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa
- Aumento sostenido en la participación de mercado
- Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales
- Ventajas del producto o servicio respecto a los competidores
- Cambios en los estilos de vida de los clientes
- Introducción de nuevas tecnologías
- Posibilidad de segmentar más eficazmente los mercados
- Posibilidad de vender los productos o servicios en segmentos más convenientes para la empresa
- Ampliación de la cobertura de los mercados
- Nueva organización o ampliación de la red de ventas
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos

- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente
- Nuevas posibilidades para uso de la publicidad, promoción, etc.
- Apertura de nuevos mercados
- Cambios en la composición de la clientela

Ejemplos de posibles “Amenazas”

- Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas
- Una base de clientes muy reducida
- Mercado de los productos o servicios en declive
- Deficiente distribución de los productos o servicios
- Mensajes publicitarios poco eficaces
- Pérdida de imagen de la empresa
- Pérdida de clientes importantes
- Rentabilidad muy baja
- Escasez en el suministro de materias primas, material de empaquetado, etc.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención a la clientela
- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia
- Aguerriada competencia de precios en el mercado
- Insatisfacción notoria de los clientes
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer
- Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías

b. Análisis PEST¹⁴

Este análisis se refiere al examen de factores externos que afectan a la organización.

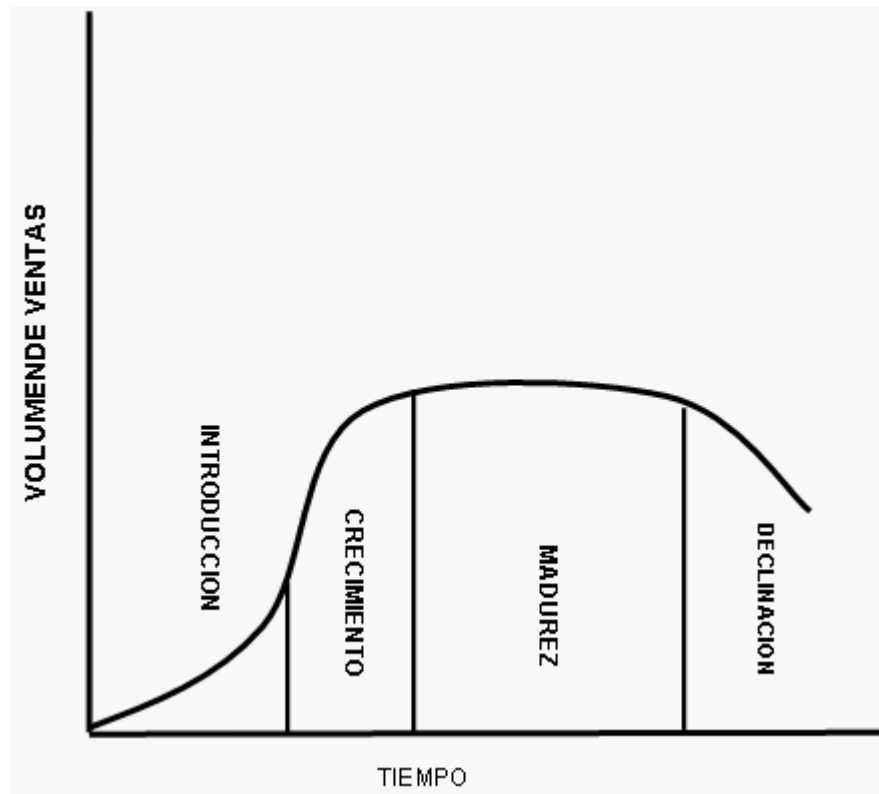
Figura 2.2

FACTORES POLITICOS	FACTORES ECONOMICOS
Asuntos ecológicos / ambientales Legislación actual en el mercado local Legislación futura Legislación internacional Procesos y entidades regulatorias Políticas gubernamentales Período gubernamental y cambios Políticas de comercio exterior Financiamiento e iniciativas Grupos de cabildeo y de presión Grupos de presión internacionales	Situación económica local Tendencias en la economía local Economía y tendencias en otros países Asuntos generales de impuestos Impuestos específicos de los productos y servicios Estacionalidad y asuntos climáticos Ciclos de mercado Factores específicos de la industria Rutas del mercado y tendencias de distribución Motivadores de los clientes / usuarios Intereses y tasas de cambio
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLOGICOS
Tendencias de estilo de vida Demografía Opinión y actitud del consumidor Punto de vista de los medios Cambios de leyes que afecten factores sociales Imagen de la marca, la tecnología y la empresa Patrones de compra del consumidor Moda y modelos a seguir Grandes eventos e influencias Acceso y tendencias de compra Factores étnicos y religiosos Publicidad y relaciones públicas	Desarrollos tecnológicos competidores Financiamiento para la investigación Tecnologías asociadas / dependientes Tecnologías / soluciones sustitutas Madurez de la tecnología Capacidad y madurez de la manufactura Información y comunicación Mecanismos / tecnología de compra Legislación tecnológica Potencial de innovación Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes Asuntos de propiedad intelectual

¹⁴ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

c. Análisis de Ciclo de Vida¹⁵

Figura 2.3



Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- **Etapa de introducción en el mercado:** La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.
- **Etapa de crecimiento:** Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes.

¹⁵ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- **Etapa de madurez:** La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.
- **Etapa de declive:** Llega un momento en que las ventas decaen (declive o envejecimiento), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

d. Modelos de Análisis de Cartera de Negocios

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa los negocios que forman la compañía.

- Esta querrá poner los mayores recursos en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles.
- Esto permite mantener al día la cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso es identificar los negocios claves que componen la empresa.

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así la mayoría de los enfoques de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en sus dimensiones más importantes.¹⁶

El más conocido de estos enfoques de planificación de cartera es el del Boston Consulting Group. En la matriz de crecimiento - participación se clasifican las

¹⁶ Internet:

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619302

Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de productos – mercados respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

Objetivo:

Evaluar la calidad de los negocios en los que ha diversificado una compañía.

¿Qué es la matriz de una cartera de negocios?

Despliegue bidimensional que permite comparar las posiciones estratégicas de todos los negocios en los que se encuentra una compañía diversificada.¹⁷

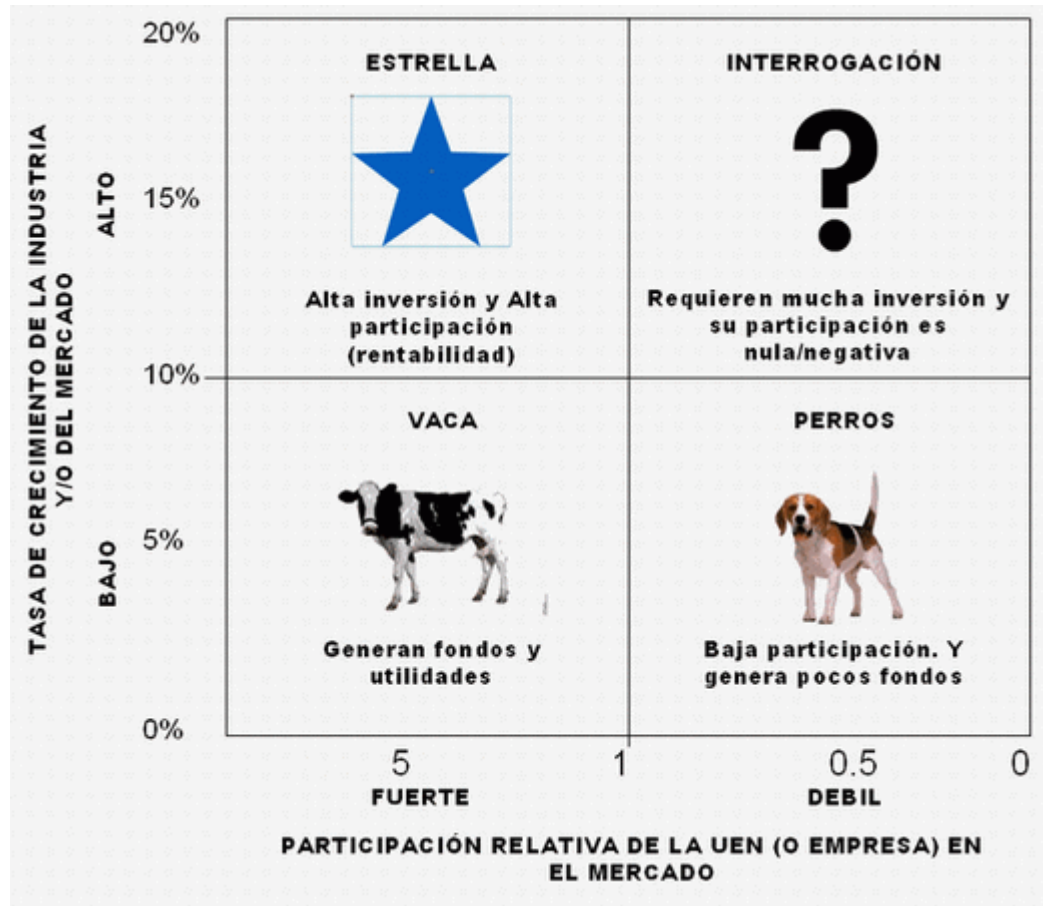
Indicadores más relevantes

- Tasa de crecimiento
- Participación en el mercado
- Atractivo industrial a largo plazo
- Fuerza competitiva
- Etapa de evolución del producto / mercado

¹⁷ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Modelo del Boston Consulting Group para el Análisis de la Mezcla de Productos¹⁸

Figura 2.4



- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores flujos de efectivo.
- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.

¹⁸ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas - Interrogantes:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN. Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro.

Habiendo llegado a este punto, la tarea de planificación de cartera de la empresa consiste en determinar qué papel asignarle a cada UEN en el futuro. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos.

- **Construir:** Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La "construcción" es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.
- **Mantener:** Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.
- **Cosechar:** Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros.
- **Despojar:** Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.¹⁹

¹⁹ Internet:

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619302

e. Benchmarking²⁰

Definición:

Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

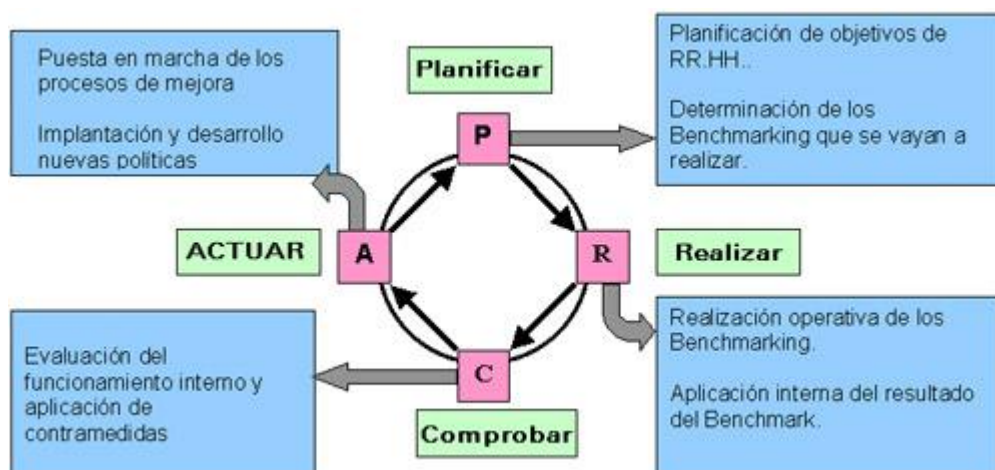
- Es un medio muy eficiente de introducir mejoras.
- Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente.
- Tiene en sí el potencial de elevar significativamente las presiones colectivas de las empresas.

Es un proceso positivo, proactivo y continuo para:

- 1) Identificar la competitividad en la categoría mundial.
- 2) Evaluar los productos y servicios con los de los competidores más fuertes y reconocidos como líderes.
- 3) Encontrar, aprender e implantar las mejores prácticas de negocios.

Ciclo del Benchmarking:

Figura 2.5



²⁰ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Capítulo 3

Formulación del Plan Estratégico

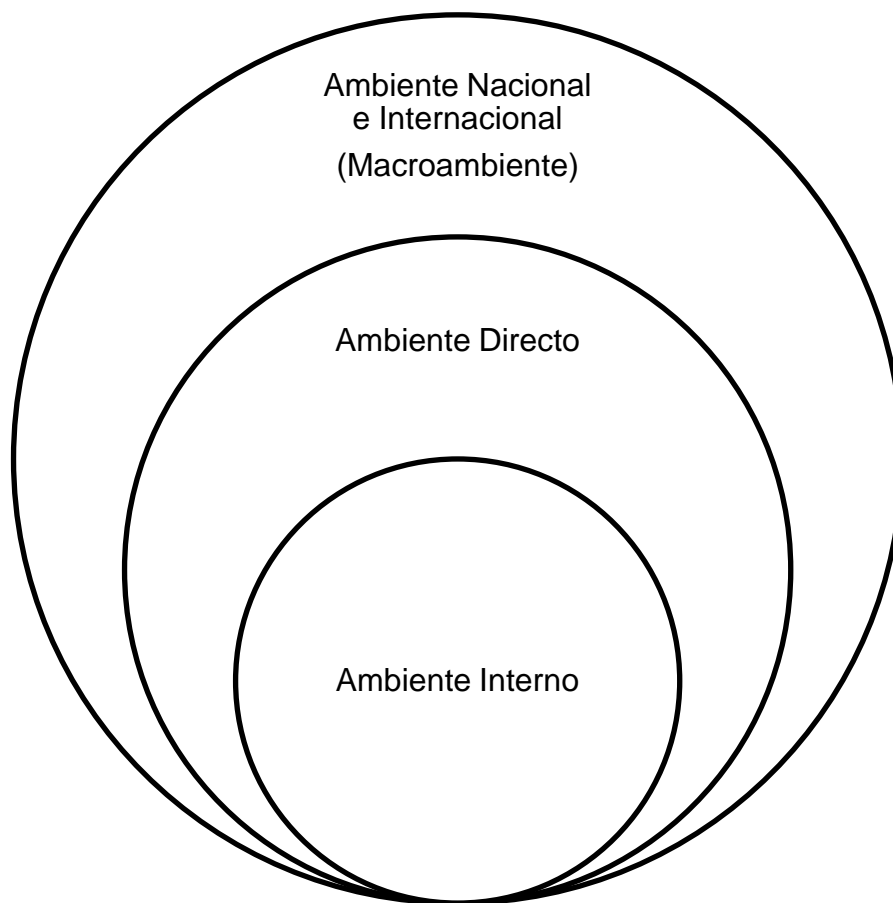
3.1. El medio ambiente de la organización²¹

A continuación veremos cómo afecta a la organización el medio ambiente en el que se desenvuelve, primeramente de manera gráfica trataremos de ilustrar cada uno de los niveles ambientales y luego describiremos cada uno de ellos.

Niveles ambientales que afectan a la organización

- 1) MACROAMBIENTE (Incontrolable)
- 2) AMBIENTE DIRECTO (Semicontrolable)
- 3) AMBIENTE INTERNO (Controlable)

Figura 3.1



²¹ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

El macroambiente y microambiente de las empresas

En el ambiente de la mercadotecnia existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas. Actualmente las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico. Las variables ambientales que tienen importancia estratégica para los especialistas en mercadotecnia de cualquier empresa son: el factor demográfico, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales así como la tecnología.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las variables arriba mencionadas y de algunos factores importantes que deben ser tomados en cuenta para la elaboración del plan estratégico de marketing de una empresa.

3.2. El análisis del macroambiente (ambiente nacional e internacional)²²

Factores del macroambiente

Demografía

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos.

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de una organización, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; grupos étnicos, empleo y desempleo; estado civil; número de hijos; escolaridad, tipo de vivienda; migración, índices de natalidad y mortandad; etapa del ciclo de vida familiar; distribución del ingreso; clase social; religión; escolaridad o nivel educativo, entre otros. Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para los especialistas en mercadeo de bienes de consumo, puesto que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

Condiciones económicas

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que

²² Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/MacroambienteOFactoresNoControlablesEmpresa>

la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo. Por lo tanto, es esencial que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas; los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias diversas.

Competencia

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. La década actual se caracteriza por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Muchas economías nacionales están desregularizando y apoyando a las fuerzas del mercado para las que operan. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

Esto explica los términos “guerra de mercados”, “sistema de inteligencia competitiva” y otros similares. No obstante, no todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, las empresas con

sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

Factores socioculturales

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan 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 fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo. Es importante que los gerentes de mercadotecnia puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de mercadotecnia de las empresas.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigados; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio. Es importante que los ejecutivos en mercadotecnia los conozcan, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales.

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no podemos aislarnos, se nos presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia, y sus tendencias son, a saber: la última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico. Preocupa la contaminación del aire, del agua, los huecos en la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de selvas tropicales y de otros recursos naturales. Día con

día nos sensibilizamos más acerca de nuestro entorno ecológico y tratamos de cuidar nuestro hábitat, modificando los patrones de consumo.

Factores políticos y legales

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

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. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la variedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

Tecnología

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Ecuador es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Como ejemplo tenemos el aumento extraordinario en el número de mujeres que trabajan que ha sido atribuido parcialmente a los avances tecnológicos, tales como los instrumentos que economizan tiempo y mano de obra y los nuevos productos de comidas rápidas.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances de la ciencia pura, es decir, el conocimiento científico del medio ambiente del hombre y sus propiedades, lo cual requiere de la inversión de grandes cantidades de capital. Sin embargo, aún las empresas que ostentan un liderazgo tecnológico no pueden ignorar la posibilidad del cambio tecnológico ni suponer que no se pueda copiar una ventaja tecnológica. A manera de ejemplo tenemos el caso de las industrias de alta tecnología, como la de semiconductores, donde es práctica común que los competidores copien una nueva tecnología. Empleando técnicas alternas de ingeniería, se puede superar una ventaja tecnológica de la competencia en unos pocos meses y a un mínimo costo de desarrollo con relación al costo original. Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico: el que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos. Mientras que desde el punto de vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta en tres formas principales: en la creación de una nueva planta física o de un nuevo proceso; en la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos. Y en el nivel más alto de educación general de la población, que proporciona el marco para la acción eficiente de los factores que directamente intervienen en la producción.

En nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y, si bien es cierto que en buena parte de ellas se cuenta con el conocimiento y la experiencia de su propio oficio, también lo es que en un alto y considerable porcentaje, tanto de los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales, resultan obsoletos o bien son inadecuados.

Otra situación que se enfrenta en Ecuador es el reducido presupuesto que se dedica a la investigación y desarrollo. La suma total de gastos en este rubro se suele expresar como un porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) o del ingreso

nacional per capita, a fin de establecer un índice de comparabilidad de esfuerzos nacionales.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades. Los especialistas en mercadotecnia necesitan comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades humanas; colaborar muy de cerca con el personal de investigación y desarrollo para fomentar una investigación más orientada al mercado; estar alertas a todo aspecto negativo posible en una innovación que puedan causar daño a los consumidores o provocar un rechazo, por lo que deberán analizar sistemáticamente algunas de las tendencias en la tecnología; entre otras: el ritmo rápido del cambio tecnológico, los presupuestos dedicados a la investigación y desarrollo, la concentración en pequeñas mejoras, las crecientes regulaciones, y los efectos negativos de las innovaciones tecnológicas.

Dimensión Económica

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	Pobalidad o Posibilidad de Ocurrencia	Amenaza / Oportunidad
1				
2				
3				
4				
5				

Dimensión Política Legal

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	Pobalidad o Posibilidad de Ocurrencia	Amenaza / Oportunidad
1				
2				
3				
4				
5				

Dimensión Sociocultural

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	Pobalidad o Posibilidad de Ocurrencia	Amenaza / Oportunidad
1				
2				
3				
4				
5				

Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

3.3. El análisis del ambiente directo (microambiente)²³

Factores microambientales

Proveedores

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía. Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

Intermediarios de la mercadotecnia

Los intermediarios son firmas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos. Los agentes intermediarios, como los comisionistas y los representantes de fabricantes, encuentran consumidores o negocian contratos, pero no tienen derechos sobre la mercancía. Sin embargo, seleccionar intermediarios no es una tarea fácil. El fabricante ya no se encuentra a muchos

²³ Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

intermediarios pequeños e independientes entre los cuales escoger, sino con organizaciones de intermediarios grandes y en crecimiento.

Algunos de los intermediarios que se pueden mencionar son los siguientes:

- Firmas de distribución física. Estas son las que se encargan de ayudar a la compañía a transportar bienes desde su origen hasta su destino.
- Agencias de servicios de mercadotecnia. Entre estas podemos mencionar: firmas de investigación de mercados, agencias de publicidad, firmas de medios publicitarios y firmas de asesoría en mercadotecnia. En lo que toca a estos servicios la compañía confronta la decisión de hacer o comprar. Cuánto decide comprar, debe escoger cuidadosamente a quien contratar ya que éstas firmas varían en creatividad, calidad servicio y precio.

Clientes

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

- Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
- Mercados industriales: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
- Mercados revendedores: organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.
- Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.
- Mercados internacionales: compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros.

Competidores

Son cada una de las empresas que ofertan un producto o servicio similar al que nosotros ofrecemos. Todas las compañías se enfrentan a una gran diversidad de competidores. (El objetivo es ganarse al cliente, no pelearse con el competidor).

Oportunidades y amenaza ambiental

El ambiente de la mercadotecnia cambiante, limitante e incierto tiene un gran efecto sobre la compañía. El ambiente de la mercadotecnia está en movimiento constante y ofrece todo el tiempo oportunidades y amenazas nuevas. En vez de cambiar de modo lento y pronosticable, el ambiente es capaz de producir grandes sorpresas y choques.

Participación de mercado y competencia

Una de las preguntas fundamentales del marketing es ¿Cómo posicionar un producto y cómo diferenciarlo de la competencia?

Posicionamiento o participación

El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. Por ejemplo, ante el creciente interés de muchos consumidores por la salud, los fabricantes de mayonesa, aceite de maíz y otros productos, reconocieron la necesidad de introducir artículos alimenticios que fueran considerados más sanos.

Competencia o ventaja diferencial

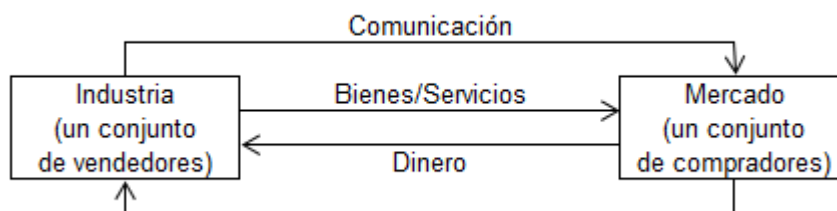
Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial viable. Por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. En cambio, una compañía deberá evitar una desventaja diferencial de su producto. Pongamos por ejemplo el caso de las computadoras Apple®. Durante muchos años, el "ser amigable con el usuario" constituyó una gran ventaja de ésta marca. Pero a principios de los 90's sus precios relativamente altos le

ocasionaron una desventaja en relación con otras marcas de computadoras como IBM® o Compaq®.

Definición de mercado

El mercado es el conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que están dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Figura 3.2



Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

3.4. Principales amenazas y oportunidades de la organización

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica del país - Competencia creciente - Emigración - Reducción de las remesas - Nuevas tecnologías constructivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevas líneas de negocio - Optimizar la atención al cliente - Mayor participación en el mercado - Crecer en las líneas de distribución Plan de marketing - Sistema de gestión de calidad - Desarrollo permanente del talento humano con el CNCF - Imagen corporativa - Aprovechar las debilidades de la competencia - Observar y monitorear la conducta del consumidor

Fuente: Propietarios y Funcionarios Clave de la Empresa CAO.

3.5. Análisis de fuerzas y debilidades

Análisis del Campo de Fuerzas²⁴

¿Qué es?

El Análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. El Análisis del Campo de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Existen dos fuerzas con las que trabajaremos aquí. Las Fuerzas Impulsoras (Driving Forces), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas (Restraining Forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

¿Cuándo se utiliza?

El Análisis del Campo de Fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo. El Análisis del Campo de Fuerzas nos ayuda a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil. El Análisis del Campo de Fuerzas nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.

¿Cómo se utiliza?

- 1) Definir el cambio deseado.
- 2) Hacer Lluvia de Ideas de las fuerzas impulsoras
- 3) Hacer Lluvia de ideas de las fuerzas restrictivas
- 4) Clasificar en orden de prioridad las fuerzas impulsoras
- 5) Clasificar en orden de prioridad las fuerzas restrictivas

Consejos para la Construcción/ Interpretación

- 1) El Análisis del Campo de Fuerzas le da la oportunidad a un equipo de ver un cambio propuesto desde ambas posiciones; favor y en contra.
- 2) Se convierte en un punto de inicio para acciones a tomar.

²⁴ Internet: <http://www.ongconcalidad.org/fuerzas.pdf>

- 3) Una lista de acciones requeridas es el resultado del Análisis de Campo de Fuerzas.
- 4) Las acciones tomadas están generalmente minimizando el impacto de las fuerzas restringentes y maximizando el impacto de las fuerzas impulsoras.

Relación con otras Herramientas

El Análisis del Campo de Fuerzas generalmente se relaciona con:

- Lluvia de Ideas
- Multi-votación
- Técnica Nominal de Grupo
- Matriz de Planeación de Acciones
- Diagrama de Causa y Efecto
- Diagrama de Interrelaciones

Información adicional con respecto a esta herramienta puede obtenerse consultando el siguiente material de referencia:

The Improvement Process, Harrington, James, 1987

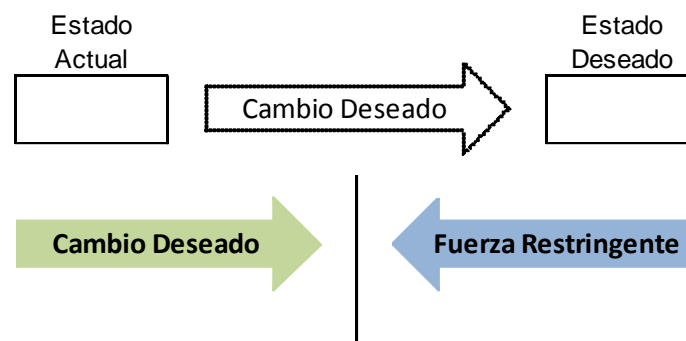
Total Quality Tools , PQ Systems, Inc., 1996

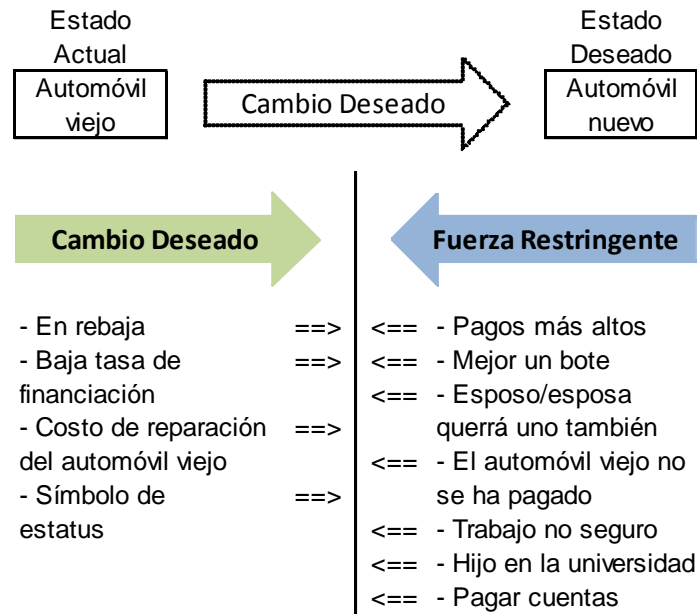
The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1994

Coach's Guide To The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1995

Ejemplo del Análisis del Campo de Fuerzas

Figura 3.3

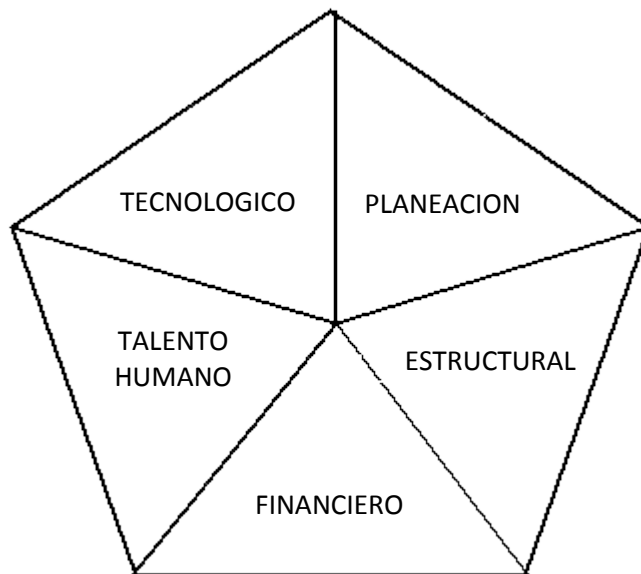




Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Subsistemas para el análisis FODA²⁵

Figura 3.4



Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

²⁵ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

En el gráfico anterior se visualiza los cinco subsistemas para un correcto análisis FODA, así por ejemplo el primer subsistema Planeación busca indagar como está la organización con respecto a la misión, objetivos (si estos se cumplen o no), sobre los programas de trabajo, etc. El subsistema Estructural busca averiguar cómo está la organización con respecto a las normas y procedimientos administrativos, cargas de trabajo, empoderamiento, comunicación interna, etc. Es decir con un breve cuestionario podemos evaluar cada uno de los elementos que conforman la organización y esto posteriormente nos ayudara para nuestro análisis FODA.

Guía de preguntas

a) A nivel de subsistema de Planeación es importante preguntarse si:

- ¿Existe una misión clara para la Organización?
- ¿Existen objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de la organización?
- ¿Participan los directores y los mandos medios en la determinación de los objetivos y metas específicas?
- ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su área a los diferentes niveles jerárquicos?
- ¿Se cumplen los objetivos y metas específicas de cada área de la Organización?
- ¿Todas las áreas de la organización conocen entre sí los objetivos específicos y metas que corresponden?
- ¿Son compatibles los objetivos y metas específicas de cada área con los de las demás?
- ¿Los programas de trabajo de cada área se elaboraban tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?
- ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los clientes o usuarios de su área?
- ¿Se llevan a cabo en todas las áreas de la Organización actividades de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los programas de trabajo?
 - CALIFICACIÓN: _____%

b) A nivel de subsistema Estructural es importante preguntarse si:

- ¿La estructura actual de la Organización responde a su crecimiento y transformación?
- ¿Están señaladas claramente las funciones de cada área?
- ¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual de la Organización?
- ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles de la Organización?
- ¿Existen en la Organización canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?
- ¿La estructura de la Organización facilita la toma de decisiones?
- ¿Existe un manual de organización de la Organización debidamente actualizado?
- ¿Existen buenas relaciones con las instituciones que regulan la operación de la Organización?
- ¿Se conocen en la Organización todos los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos de trabajo?
- ¿Se cuenta con los apoyos administrativos o logísticos suficientes para el funcionamiento de la Organización?
 - CALIFICACION: _____%

c) A nivel de subsistema Financiero es importante preguntarse si:

- ¿Cuenta la Organización con los recursos financieros adecuados para su operación?
- ¿Es realista la elaboración de los presupuestos de operación en la Organización?
- ¿El presupuesto de inversión responde al crecimiento y desarrollo de la Organización?
- ¿Participan los directores y mandos medios en la elaboración de los presupuestos?
- ¿Es razonable la distribución de los recursos de la Organización entre las áreas que la integran?

- ¿Conoce el grupo directivo las metas financieras de la Organización en relación con los resultados esperados de cada área?
- ¿Cuenta cada área con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación?
- ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en cada área de la Organización?
- ¿Se analizan en cada área de la Organización las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de los diferentes insumos de trabajo?
- ¿Recibe cada área de la Organización apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras?
 - CALIFICACIÓN_____%

d) A nivel de subsistema Talento Humano es importante preguntarse si:

- ¿Son adecuados los sueldos y salarios de cada área de la Organización, tomando en cuenta los niveles del mercado actual de trabajo?
- ¿Se resuelven de manera favorable aspectos que pueden ser motivo de disgusto para el personal de la Organización y que afecten el clima o ambiente organizacional?
- ¿La actitud del personal de la Organización facilita la realización de sus actividades?
- ¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?
- ¿El estilo de dirección del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas?
- ¿Son los dirigentes verdaderos colaboradores entre ellos?
- ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva?
- ¿Son efectivos los procedimientos para cubrir las vacantes y las políticas para retener el personal?
- ¿Existe un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la Organización?
- ¿Existen oportunidades reales de promoción y ascenso en la Organización?
 - CALIFICACION:_____%

e) A nivel de subsistema Tecnológico es importante preguntarse si:

- ¿La tecnología existente en cada área de la Organización está suficientemente actualizada para las actividades presentes y futuras de la misma?
- ¿Cuenta la Organización con los insumos en calidad y cantidad necesarias, para asegurar el desarrollo adecuado de sus procesos de trabajo?
- ¿Los procesos de trabajo de la Organización están organizados para minimizar el espacio y el tiempo entre operaciones?
- ¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?
- ¿Cuentan las diferentes áreas con el equipo y los instrumentos de trabajo necesarios disponibles sin pérdida de tiempo?
- ¿Hay mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones de la Organización?
- ¿Se investigan en las diferentes áreas de la Organización, de manera sistemática, los requerimientos de los clientes internos o externos respecto de los productos y servicios?
- ¿Se asegura en la Organización el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que ésta ofrece?
- ¿Las diferentes áreas de la Organización entregan en forma oportuna productos o servicios listos para ser usados o para ser utilizados por los siguientes clientes internos?
- ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos realmente son tomadas en cuenta en la Organización?
 - CALIFICACIÓN: _____%

Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

Capítulo 4

Estrategia

4.1. ¿Qué es una estrategia?

Es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes, de forma que satisfagan las expectativas de los colaboradores y accionistas.

Es así que se puede decir que los objetivos son los fines a conseguir y las estrategias son los medios como se los va a alcanzar.²⁶

¿Qué propósitos cumple una estrategia?

- Consolidar fortalezas.
- Eliminar debilidades.
- Aprovechar oportunidades.
- Atenuar amenazas.
- Contribuir al logro de objetivos estratégicos.

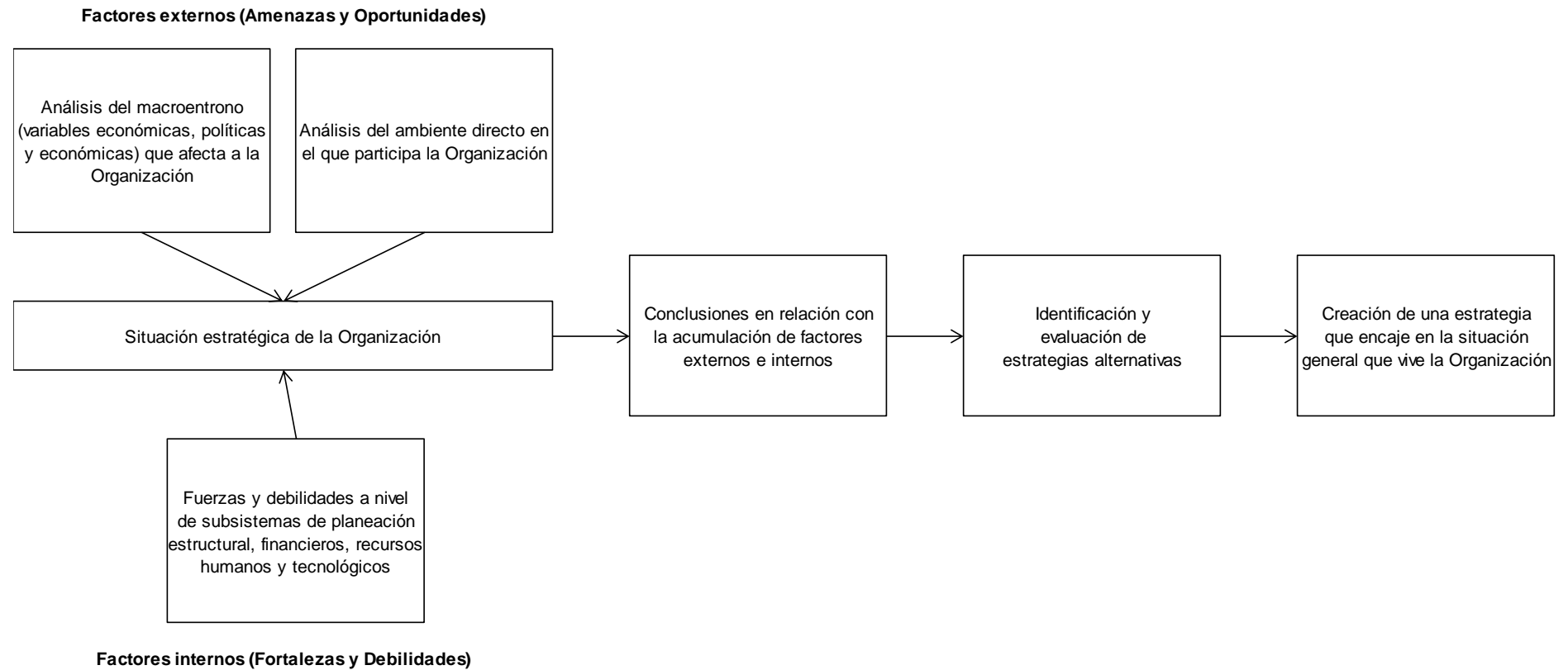
Características de las estrategias

- Afectan el alcance de las actividades de la organización.
- Ajustan las actividades de la organización al entorno en el que operan.
- Ajustan las actividades de la organización a su capacidad de recursos.
- Afectan decisiones operativas.
- Se ven influidas no sólo por las fuerzas del entorno, sino también por los valores y las expectativas de aquellos que detentan el poder en la organización y su entorno.
- Afectan la orientación a largo plazo en las organizaciones.
- Son complejas por naturaleza.
- Tienen un alta grado de incertidumbre.
- Implican cambios importantes en las organizaciones.

²⁶ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

4.2. Etapas para el desarrollo de una estrategia

Figura 4.1



Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

4.3. La formulación de estrategias competitivas de marketing²⁷

¿En qué consiste formular una estrategia?

Formular una estrategia consiste en establecer las acciones maestras (estrategias) que le permitirán a la Organización interactuar en forma favorable o competitiva ante los movimientos de los diferentes actores y variables del entorno.

La estrategia competitiva

La estrategia competitiva es la forma como la empresa hará frente a las acciones de mercadotecnia de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado.

Principios para la formulación efectiva de las estrategias

Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.

Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptiva al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.

Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

El plan estratégico de la organización

¿Qué es un plan de mercadotecnia?

Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los

²⁷ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados de mercado (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Un plan de mercadotecnia:

Nos dice cosas importantes acerca de nuestro negocio.

Nos ayuda a enfocarnos en áreas que no habíamos considerado.

Nos ayuda a evitar errores.

Nos permite determinar factores críticos de éxito.

Nos permite fijar objetivos claros y definidos.

Nos proporciona los lineamientos para lograr dichos objetivos.

El plan de mercadotecnia responde, en pocas palabras, a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos en este momento?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?

a) ¿Dónde estamos en este momento?

- Información sobre su producto o servicio
- Información sobre clientes y prospectos
- Información sobre los competidores
- Información sobre la empresa

b) ¿Hacia dónde queremos ir?

- Identificación de los factores críticos de éxito
- Fijación de objetivos
- Preparación de un presupuesto de ventas

c) ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?

- Estrategias y acciones específicas que llevaremos a cabo

4.4. Tipos de estrategia en mercadotecnia²⁸

Existen cuatro tipos de estrategia de mercadotecnia:

Estrategias para el desarrollo de productos

Estrategias de fijación de precios

Estrategias para distribución de productos

Estrategias para promoción de producto

a) Estrategias de producto

El alcance combinado de la planeación y el desarrollo del producto incluyen actividades relacionadas con las siguientes decisiones estratégicas:

1. ¿Qué productos deberán hacer la empresa y cuáles deberá vender?
2. ¿La compañía debe comercializar mayor o menor cantidad de productos?
3. ¿Qué nuevos usos hay para cada producto?
4. ¿Qué marca, empaque y etiqueta se debe utilizar para cada producto?
5. ¿Cómo se debe diseñar y estilizar el producto? ¿Qué tamaños, colores y materiales se debe producir?
6. ¿Qué cantidad se debe producir de cada artículo?
7. ¿Qué precio se debe fijar al producto?

¿Por qué los nuevos productos fracasan o tienen éxito?

1. Investigación de mercados insuficiente.
2. Problemas técnicos de en el diseño del nuevo producto o su producción.
3. Momento inadecuado para la introducción del producto.
4. Otras malas prácticas de la gerencia.

Específicamente, se puede atribuir el éxito de un nuevo producto a estos factores del producto y características de la gerencia:

1. Se satisfacen una o más necesidades del mercado.

²⁸ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

2. El producto es tecnológicamente superior y disfruta de ventaja competitiva en el costo.
3. Hay compatibilidad con las fuerzas internas de la compañía, en áreas funcionales clave, como la venta, distribución y producción.
4. La alta gerencia se compromete a largo plazo al desarrollo del nuevo producto.
5. Las estrategias para los nuevos productos se definen claramente.
6. Hay organización eficaz y buen estilo administrativo.

b) Estrategias de fijación de precios

Figura 4.2

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad Producto / Servicio	ALTA	1. Estrategia prima	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor superlativo
	MEDIA	4. Estrategia de sobreprecio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	BAJA	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Fuente: Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

La figura 4.2 muestra nueve estrategias de precio - calidad. Las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio. Los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado mantenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio, y quienes equilibran ambas consideraciones.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 dice: "nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos". La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los clientes sensibles a la calidad creen lo que dicen estos competidores, lo sensato será comprarles y ahorrar dinero (a menos que el producto de la empresa 1 haya adquirido un atractivo).

Las estrategias de posicionamiento 4, 7 y 8 equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto en relación con su calidad. Los clientes se sentirán "estafados" y probablemente se quejaran o hablaran mal de la empresa.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Describiremos un procedimiento de seis pasos: (1) Seleccionar el objetivo de la fijación de precios; (2) Determinar la demanda; (3) Estimar los costos; (4) Analizar los costos, precios, ofertas de los competidores (5) Escoger un método de fijación de precios; (6) Seleccionar el precio final.

¿Por qué son importantes las estrategias de precios?²⁹

Las estrategias de precios son importantes porque:

- Afectan el nivel de demanda,
- Determinan la rentabilidad del negocio,
- Contribuyen al posicionamiento de la marca; y,
- Permiten comparaciones entre productos o marcas competidoras.

Los objetivos de las estrategias de precios

Los objetivos de las estrategias de precios son:

- Sobrevivencia
- Máximas utilidades actuales
- Máximos ingresos actuales
- Máximo crecimiento de las ventas
- Máxima cobertura del mercado
- Liderazgo en la calidad del producto

²⁹ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

c) Estrategias para distribución de productos

Canal de distribución

Es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, éste debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa.

Factores que influyen en el diseño de los canales de distribución

- a) Las características de los clientes
- b) Las características de los productos
- c) Las características de los intermediarios
- d) Las características de la competencia
- e) Las características de la empresa
- f) Las características ambientales

Clasificación de los canales de distribución³⁰

- a) Canales para productos de consumo
- b) Canales para productos industriales / institucionales

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos de que se consideran los más usuales:

1. Productores – consumidores
2. Productores – minoristas – consumidores
3. Productores – mayoristas – minoristas o detallistas – consumidores
4. Productores – intermediarios – mayoristas – minoristas – consumidores
5. Productores – intermediarios o agentes – minoristas – consumidores

³⁰ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

d) Estrategias para promoción de productos

¿Qué es la promoción?

La promoción es el aspecto de la mezcla de mercadotecnia que consiste en convencer o persuadir a la audiencia de la calidad o atractivo de los productos o servicios que ofrece una compañía.³¹

La mezcla promocional

La *mezcla promocional* es una expresión que designa la elección de las herramientas promocionales con que se comercializa un producto o servicio. La mezcla promocional comprende:

- Publicidad
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Publicidad no pagada (publicity)
- Relaciones públicas
- Telemarketing
- Correo directo
- E-mail (correo electrónico)

La promoción de ventas se subdivide en:

- Sorteos
- Cupones
- Producto adicional
- Regalos
- Ofertas
- Descuentos
- Bonos
- Puntos en monedero electrónico
- Prueba de producto
- Degustación

³¹ Gerencia Estratégica de Marketing, Material de Estudio del Tecnológico de Monterrey, 2009.

- Exhibiciones
- Presentaciones

4.5. Posicionamiento para la ventaja competitiva

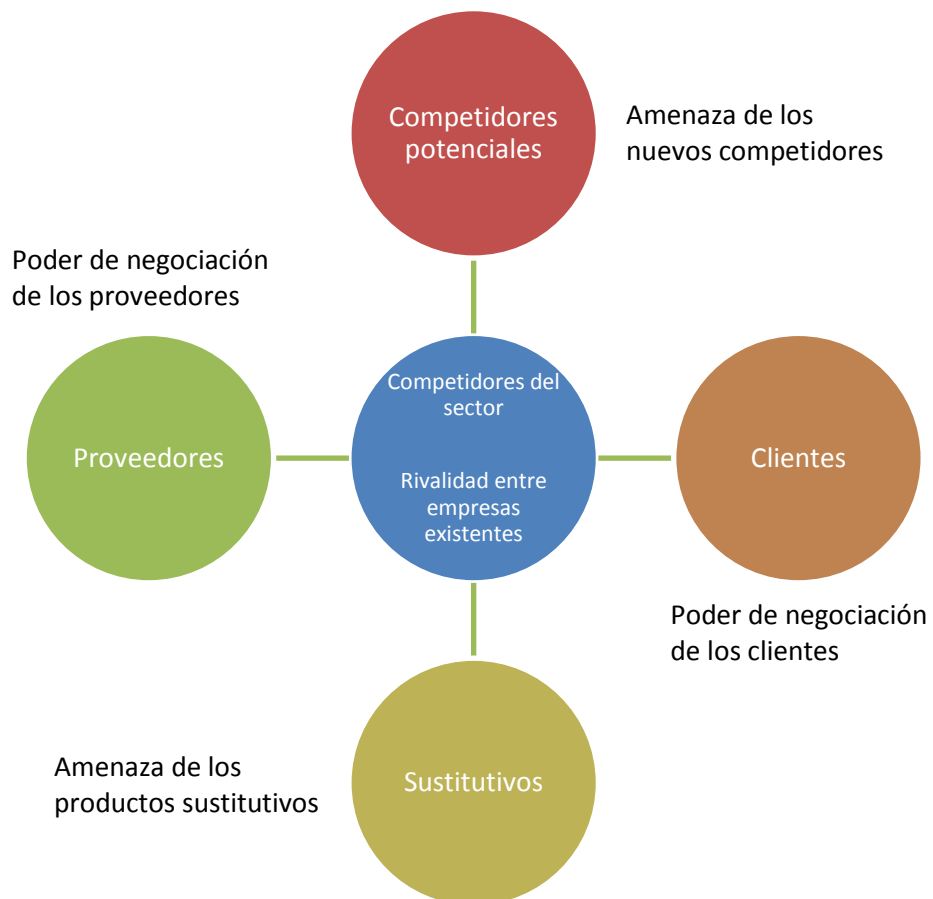
¿Qué es una ventaja competitiva?

Es un conjunto de características o atributos detentados por un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Noción de rivalidad amplificada

Se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación.

Figura 4.3



4.6. Tareas para la implantación de las estrategias

Programas de acciones del implantador de la estrategia:

- ¿Qué debe hacerse ahora contra qué debe hacerse después?
 - ¿Qué es lo que requiere mucho tiempo y atención personal?
 - ¿Qué se puede delegar?
1. Ejercer un liderazgo estratégico.
 2. Desarrollar una organización que sea capaz de ejecutar con éxito la estrategia.
 3. Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
 4. Instalar sistemas administrativos de apoyo (políticas, procedimientos, sistemas de información y controles).
 5. Diseñar recompensas e incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos de rendimiento y la estrategia.
 6. Moldear la cultura para que concuerde con la estrategia.

Capítulo 5

Plan Estratégico de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa Cía. Ltda.

5.1. El Plan Estratégico de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa

INTRODUCCIÓN

Presentación:

El presente informe constituye el resultado de un esfuerzo conjunto entre el consultor - facilitador de este proceso y los miembros de la organización, con quienes se formó un equipo de planeación estratégica que culminó en la determinación de un CAMINO CLARO a seguir hacia el futuro por parte de COMERCIAL AVILA OCHOA con el afán de alcanzar sus metas más deseadas, las cuales se plasman en la declaratoria de la VISIÓN y MISIÓN de la organización.

Metodología:

La metodología utilizada para el desarrollo de este plan estratégico se basa en la combinación de la experiencia del Asesor y varias teorías de Planeamiento Estratégico, pero fundamentalmente, se ha seguido como modelo principal la filosofía de "PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA", desarrollada por los científicos Leonard D. Goodstein, Timothy M. Notan y J. William Pfeiffer, por considerarse una de las más modernas metodologías y por constituirse en un método innovador y moderno para el desarrollo de esta actividad.

La diferencia principal en este proceso es que parte de la Misión y Visión como objetivos a cumplir; y, luego sin necesidad de pasar por el proceso de determinación del FODA, se definen las estrategias y objetivos a alcanzar, que luego son ajustados si, por esta herramienta a manera de una AUDITORIA DEL DESEMPEÑO, que permite luego concordar la estrategia a la realidad de la organización y su entorno.

Justificación del Proyecto:

Uno de los temas considerados como de mayor relevancia en el mundo organizacional moderno, es sin duda, el de Planeación Estratégica, las entidades de mayor éxito en el mundo han tomado en cuenta a esta herramienta y su aplicación como una de las de mayor impacto en la organización.

La planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones enmarcar y dilucidar la toma de decisiones, orientándolas a una Visión desarrollada del futuro; lo que permite aclarar el rumbo, orientar los esfuerzos y el uso de los recursos y motivar al equipo de trabajo hacia la consecución de metas comunes.

Este proceso contribuirá entre muchas otras cosas a lograr que en COMERCIAL AVILA OCHOA se:

- Mantenga una administración enfocada en el futuro y en el presente.
- Refuerce el desenvolvimiento de la organización bajo los principios señalados en la misión, visión y estrategia.
- Fomente la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigne prioridades en el destino de los recursos.

Objetivos:

GENERAL:

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para COMERCIAL AVILA OCHOA, a través del modelo de "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA", a fin de lograr delimitar el accionar de la organización, mejorar sus resultados operativos y financieros en el largo plazo, así como, aportar con un marco de referencia en base al cual se realice la toma de decisiones.

ESPECIFICOS:

- Plasmar un análisis preliminar de consideraciones para tomar en cuenta antes de la planeación.
- Realizar un análisis de valores de la institución.

- Definir la misión de la organización.
- Desarrollar una visión de futuro, con la participación de las partes involucradas y un análisis de expectativas.
- Ejecutar los análisis ambientales o de entorno (FODA).
- Fijar resultados y metas mensurables, enmarcados en la estrategia del negocio.
- Recomendar la integración de planes anuales y el planeamiento de contingencias.
- Recomendar la forma de evaluación continua del avance del proceso por utilizarse.

Etapas:

Se utilizó una metodología de talleres de trabajo que cubrieron las siguientes etapas, de forma lógica y secuencial:

- a) Introducción al proceso de planeación estratégica
- b) Conocimiento y análisis de la organización
- c) Capacitación en Planeación estratégica a los miembros del equipo de planeación
- d) Proceso de prever el futuro
- e) PLANEACIÓN PARA PLANEAR
- f) BÚSQUEDA DE VALORES
- g) FORMULACIÓN DE LA MISIÓN
- h) FORMULACIÓN DE LA VISIÓN
- i) DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
- j) AUDITORIA DEL DESEMPEÑO: FODA
- k) PLAN DE ACCIÓN

IMPLEMENTACIÓN:

Será el proceso llevado a cabo por los miembros de la organización

Nota 1: Las frases subrayadas son las fases específicas del proceso de planeación.

Nota 2: La Fase de Plan contiene un detalle completo de responsables, presupuestos estimados de inversión y tiempos de ejecución para que la implementación sea más sencilla de llevarla a cabo.

Nota 3: Importante aclarar que el proceso de asesoría concluye en el lanzamiento del Plan Estratégico, sin embargo será responsabilidad de la organización el continuarlo hasta el cumplimiento de sus objetivos.

APLICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

PLAN PARA PLANEAR

En reuniones anteriores al proceso de planeación realizadas con la presidencia de la organización, se definieron aspectos importantes respecto a la operatividad del proceso para que funcione, esto fue:

- Quienes serían los potenciales miembros del equipo de planeación.
- El cronograma de trabajo.
- La metodología que se utilizaría, que sería, talleres de trabajo conjuntos con los miembros del equipo de planeación. Quienes además debían apoyar en el proceso de captación de información para los análisis ambientales.
- Los roles de las personas que intervendría.
- Las personas de contacto que apoyen al consultor en los contactos necesarios para captar información.

Finalmente en la realidad del proceso, se hizo necesario realizar cambios a lo planeado, básicamente por razones de tiempo y la metodología de taller que generaba una amplia discusión de los temas. Por lo que se decidió una vez que la filosofía corporativa se había definido que el consultor presente una propuesta final para discutir en cuanto a estrategias y plan de acción.

Los cambios fueron tomados a tiempo y sin duda fueron positivos hacia la consecución del objetivo que era la definición del plan estratégico con la participación de los miembros del equipo de planeación, quienes tendrán que revisar una vez más esta propuesta y ajustar los plazos del plan de acción, así como los responsables y el presupuesto de ejecución.

ANALISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

A fin de lograr un proceso exitoso el equipo de planeación debe antes de iniciarla, reflexionar sobre ciertos aspectos de importancia a fin de no fallar en las expectativas. El identificar aspectos como el entorno, la factibilidad del proyecto en términos de ciertas variables particulares que rodean la actividad de COMERCIAL AVILA OCHOA, es de enorme trascendencia en la planeación, la sensibilización hacia los grupos de interés que afecta la organización, son temas que al analizarlos disminuyen la probabilidad de fallar en las apreciaciones estratégicas y que simplemente, al tomarlas en cuenta, apoyan a la toma de decisiones y a tener un panorama más claro de lo que es y como se ve a la organización casa afuera.

A continuación se realizó un análisis importante en la determinación de los Grupos de interés que rodean a la organización y sus percepciones frente a Comercial Avila Ochoa, lo que apoya a visualizar de mejor manera la realidad general de la organización y por ende llevar a cabo una planificación estratégica coherente con los objetivos y percepciones de todos los involucrados:

- SOCIOS: Rentabilidad, Crecimiento.
- COLABORADORES: Pagos Salarios Justos y a Tiempo / Crecimiento Personal.
- CLIENTES: Variedad, Listas completas de compras, Servicios complementarios a la construcción.
- PROVEEDORES: Franquicia → Exclusividad, Respeto al contrato, Crecimiento.
- VECINOS: Menos ruido y no contaminación, Oportunidades de empleo.
- GOBIERNO: Pago de impuestos, Oferta de trabajo, Bienestar.

PROCESO DE PREVEER EL FUTURO

Esta fase pretende, según el modelo de Planeación Estratégica Aplicada, que no solo se planee con el objetivo de mantener una dirección estratégica y una administración enfocada en metas y objetivos, sino que se proyecte la organización a través de un sueño hacia lo que se desea que suceda de manera deliberada en el futuro.

La meta de este paso de la planeación es culminar con un BOSQUEJO DE VISIÓN - EL SUEÑO, a partir del cual se encamina todo el proceso de planeación estratégica.

Para ello el equipo de planeación visualizó el mundo en los próximos 30 o 50 años, en términos de lo que sería la vida diaria de la gente, la vida de los negocios y finalmente la situación del ámbito en que se desenvolvería COMERCIAL AVILA OCHOA.

Prever el futuro: *Resumen*

El grupo de planeación determinó algunos temas importantes de la situación del futuro previa a la construcción de una visión de lo que se quiere llegar a ser.

Bosquejo de la Visión

Luego de prever el futuro el equipo de planeación realizó un primer bosquejo de la Visión de la organización que luego fue revisado por el personal en el taller y se espera se realice una valoración final entre los miembros del directorio y concluir con la declaratoria final. Más adelante veremos la declaratoria propuesta.

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Definición de valores de la organización

Para determinar los valores de la organización, nos planteamos la hipótesis de que para lograr identificarlos, era necesario revisar los valores personales para luego concluir en los organizacionales. Es decir partimos de verdades particulares para llegar a la general. Por otro lado, en la parte de valores organizacionales, analizamos la cultura organizacional, las formas de comportamiento de la organización y los miembros frente a distintos aspectos. Con ello logramos enfocar mejor, reflexionar y entender los valores compartidos, que están siendo llevados a la práctica, así como los que serán necesarios aplicar.

Declaratoria de valores organizacionales

Una vez que se tiene un listado de los valores compartidos por la organización, la idea es generar un credo que resuma en pocas frases y de manera llamativa y motivadora una declaratoria de valores.

El listado de valores organizacionales propuestos son:

VALORES DE LA EMPRESA (Equipo de Planeación)	VALORES DEL PERSONAL (Encuesta)
<p>Valores personales: Honradez, Honestidad, Responsabilidad, Respeto, Humildad.</p> <p>Valores que queremos: Honradez, Honestidad, Respeto, Servicio al Cliente.</p> <p>Valores que faltan: Responsabilidad, Eficiencia, Puntualidad, Comunicación, Servicio Interno, Lealtad.</p>	<p>Valores personales: Honradez, Honestidad, Trabajo, Respeto, Responsabilidad, Humildad.</p> <p>Valores que queremos: Respeto, Responsabilidad, Trabajo, Ninguno, Incentivos.</p> <p>Valores que faltan: Servicio al Cliente, Puntualidad, Respeto, Honradez, Trabajo.</p>

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Para definir la Misión de una organización tradicionalmente basta con pensar en un enunciado atractivo que motive al equipo de trabajo y usualmente es visto meramente como un requisito, puesto que todas las organizaciones modernas tienen definida una Misión, Visión y Valores.

En la Planeación Estratégica Aplicada, se busca analizar a fondo este concepto tan importante y es por eso que se toma en cuenta todo el desarrollo del proceso que se ha experimentado, pero además es necesario:

- Analizar las fuerzas conductoras del negocio, cual es en particular la más importante en esta organización.
- Analizar la ventaja competitiva que distingue a la organización de las demás.
- Desarrollar preguntas referentes al negocio y su enfoque para poder definir mejor su rol en la sociedad.

El ejercicio es muy provechoso para los miembros de la organización por cuanto, se medita mucho en términos estratégicos y acerca de la realidad de la organización. Cada de uno de los elementos antes mencionados se "mezclan" en una sola frase, a la que una vez más se le debe dar un grado de emotividad y practicidad a la vez.

Declaratoria de la Misión

MISION

SOMOS UN EQUIPO HUMANO ESPECIALIZADO Y COMPROMETIDO EN BRINDAR EL MEJOR SERVICIO Y ASESORAMIENTO EN SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA CONSTRUCCION, DECORACION, REMODELACIÓN Y MANTENIMIENTO, MEJORANDO CONTINUAMENTE LA TECNOLOGIA Y NUESTROS PROCESOS, RESPETANDO EL MEDIO AMBIENTE Y APORTANDO AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y EL PAIS.

Declaratoria de la Visión

VISION

SER LIDERES EN SERVICIOS CONSTRUCTIVOS EN EL AUSTRO ECUATORIANO.

Horizonte de planeación

En las reuniones de planeación estratégica se definió como posible un horizonte de planeación de 5 años. *Por tanto la Visión se logrará en Diciembre del 2015.*

AUDITORIA DEL DESEMPEÑO

Para el caso del proyecto de COMERCIAL AVILA OCHOA, el equipo de planeación definió hacer un proceso de Monitoreo del Entorno previo a la definición del Plan Estratégico en el que se discutió a fondo la realidad a la que se enfrenta la organización.

Además, a la par, se delimitó el FODA de la organización, cuyo análisis, no solo definió la realidad del entorno e interno de la organización, sino que, sirvió como mecanismo de ajuste al diseño de la estrategia del negocio.

Este ajuste se plantea desde la óptica de:

- Aprovechar las fortalezas principales de la organización
- Trabajar en las debilidades
- Aprovechar las oportunidades

- Mitigar las amenazas (Ej.: Imagen independiente)

Análisis FODA

Esto no es más que un análisis de la organización a través de la visualización de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno. *Ver nexo "ANALISIS FODA"*

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Para diseñar la estrategia del negocio se debe tomar en cuenta, varios temas previo a la definición de los objetivos, estrategias y planes de acción.

Se definen las líneas de negocio en las que la organización debe enfocarse e incursionar para desarrollar el cumplimiento de su misión y visión.

Análisis de las líneas de negocio

El equipo de planeación identificó las siguientes líneas de negocio, a través de las cuales desarrollará y cumplirá la misión, como las siguientes:

VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

Materiales Franquicia

Desarrollo de Importaciones y Compras Locales

SERVICIOS CONSTRUCTIVOS

Construcción, Decoración, Remodelación y Mantenimiento

Objetivos de cumplimiento de LINEAS DE NEGOCIO (LDN)

A continuación los objetivos planteados para cada línea de negocio y el sistema de indicadores que velará porque estos objetivos se cumplan:

Ver anexo 2 LINEAS DE NEGOCIO

Plan de Acción:

Con el afán de cumplir con las declaratorias de la Misión y Visión y en base a las LDN's definidas se plantea el siguiente plan de acción que engloba aspectos muy importantes de la gestión del negocio:

- a) La definición de las acciones estratégicas encaminadas al desarrollo y cumplimiento de metas de cada Línea de Negocio.
- b) La definición de un cronograma y metas que permitan operativizar el plan y ponerlo en práctica.
- c) La definición de tiempos límites que nos permitan lograr los objetivos en el corto y largo plazo, que finalmente garanticen el cumplimiento de las aspiraciones de la organización.
- d) La definición de responsables de cada actividad o acción estratégica.
- e) La definición de un bosquejo general del presupuesto, lo que nos permite establecer metas de desempeño y nos muestra la complejidad y el esfuerzo necesario para llevar a cabo las metas usando no solo recursos sino creatividad para alcanzar las metas.
- f) Una vez al final, indicadores críticos de éxito que nos demuestren si el plan se está cumpliendo y en qué medida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La organización ha determinado un rumbo claro a seguir.
Con este Plan y Evaluación los directivos y sus principales funcionarios han logrado determinar un norte a seguir, ahora las decisiones se toman de manera planificada y siempre observando que se cumpla la visión de la compañía.
- El proceso de planeación estratégica ha quedado definido en su totalidad.
Se ha definido la planeación en todos los puntos por hoy críticos dentro de la organización, sin embargo con el pasar del tiempo se deben aún ver los demás elementos que conforman la organización e integrarlos al Plan Estratégico.
- La delimitación de prioridades en la planeación de objetivos está bien determinada.
Se tomó en cuenta la situación actual de la organización y en base a eso se realizó la planeación y por ende su cumplimiento es del todo factible.

- La visión de donde quiere estar la organización está claramente definida. Gracias a los accionistas y colaboradores de confianza se logró lo más importante, definir hacia dónde queremos ir; y, ahora cada departamento alinea sus objetivos locales al objetivo global de la organización.
- La metodología utilizada y la buena disposición de los directivos de la organización, potenció sin duda el trabajo.

Recomendaciones:

- Usar el Plan Estratégico como aspecto fundamental de las reuniones de la organización.
Es imprescindible que en cada reunión que los directivos tengan para toma de decisiones que afecten de una u otra manera a la organización tenga como guía el Plan Estratégico que se ha desarrollado y cumplir los lineamientos ahí establecidos.
- Mantener el orden de la planeación en la medida de lo posible, puesto que las prioridades se establecieron también en función de la disponibilidad de recursos.
Como en todo plan el recurso monetario es algo fundamental para la consecución de los objetivos, sin embargo este plan se lo realizó observando la disponibilidad de recursos monetarios y se basó mucho en cambios y estrategias actitudinales.
- Cada año revisar el proceso fundamentalmente a partir del Diseño de la Estrategia del negocio.
La única constante en el tiempo es el cambio, por eso se recomienda anualmente revisar, evaluar, y rediseñar en caso de ser necesario el Plan Estratégico de la organización.
- Como última recomendación menciono la necesidad de realizar un protocolo familiar, ya que esto se hace necesario para que cada uno de los integrantes de la familia y que laboran dentro de la empresa tengan claramente definida sus funciones y obligaciones; y, que estas no afecten al correcto desempeño de la compañía como tampoco a las relaciones familiares.
Es imprescindible que en la cátedra universitaria se de una asignatura alineada a las empresas familiares ya que las cifras a nivel mundial señalan que el 70% de las empresas familiares no trasciende de la segunda generación y del 30% restante, solo la mitad llega a la tercera generación.

Bibliografía

Libros

KOTLER Philip - Dirección de Marketing
Décima edición, Edit. Prentice Hall, México, 2001, 792 págs.

SALLENAVE Jean Paul - Gerencia y planeación estratégica
Edit. Norma., Bogotá, 2002, 359 págs.

GITMAN J. Lawrence - Principios de Administración Financiera
Décima edición, Edit. Prentice Hall.
México, 2003, 527 págs.

KALLEREN John - Fundamentos de Mercadeo Moderno
Edit. Harla, México, 1997. 375 págs.

MALHOTRA Narres K. - Investigación de Mercados, 2da. Edición,
Editorial Prentice Hall, México 1997, 73 págs.

GOLDRATT Eliyahu - La Meta
Primera edición, Edit. North River Press, 1997, 337 págs.

GOLDRATT Eliyahu - No Fue LA SUERTE
Primera edición, Edit. Castillo, México 1995, 250 págs.

Revistas y Otros Documentos de Referencia

- Revista América Economía Ecuador
- Revista INCAE Business Review
- Revista Gestión
- Documentos de estudio del INCAE
- Documentos de estudio del Tecnológico de Monterrey
- Documentos de estudio de Ernst & Young - Centro de Desarrollo Gerencial

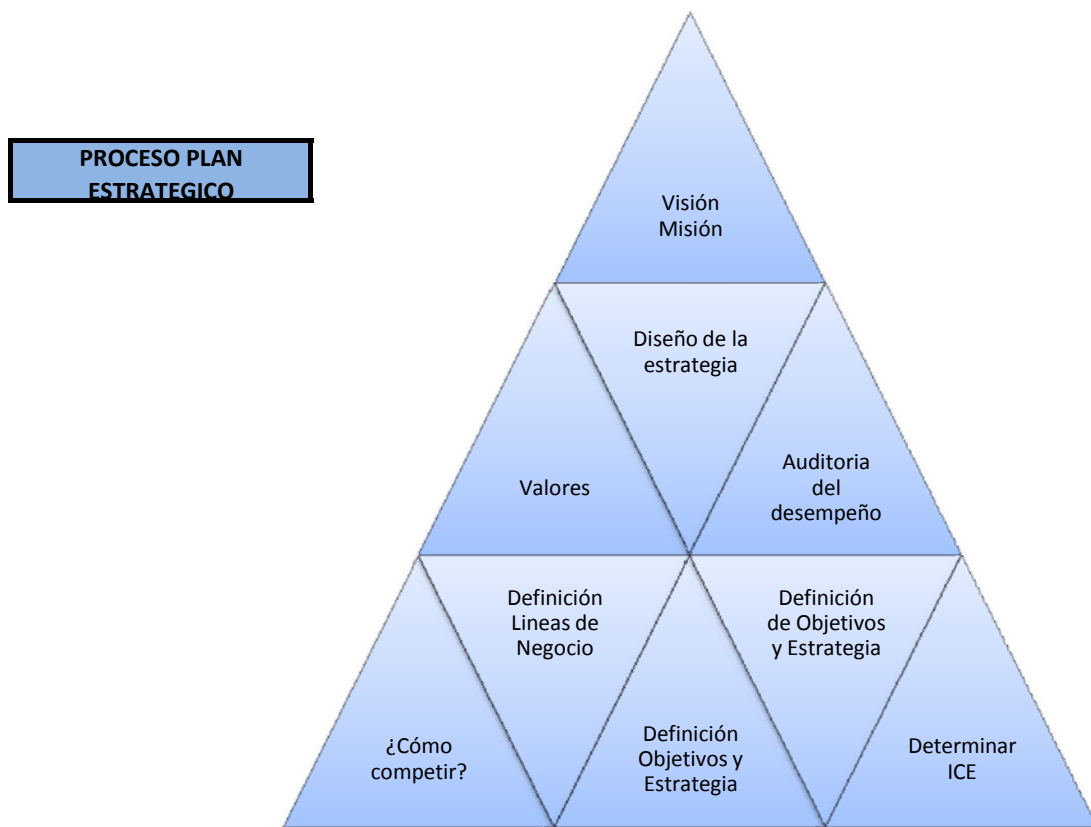
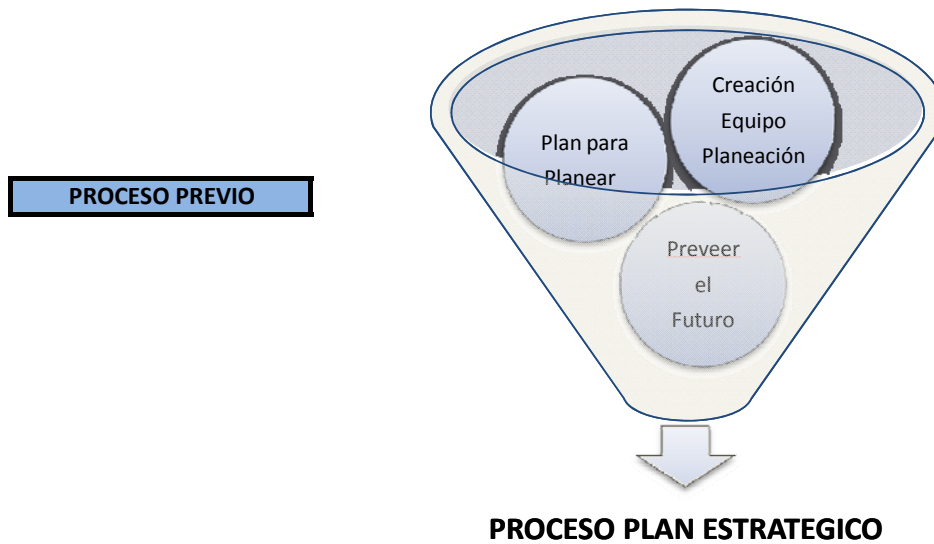
Internet

- TOLEDO, Pedro, "La dirección comercial en un mercado competitivo"
<http://www.madrimasd.org/revista/revsita24/tribuna/tribuna1.asp>
- América Economía
www.americaeconomia.com
- Portal de Microfinanzas
<http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/>
- Portal del Banco Central del Ecuador
<http://www.bce.fin.ec/>
- Portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>

ANEXOS

ANEXO 1

INTRODUCCIÓN TEÓRICA AL PLAN ESTRATEGICO



5.2. - 5.3. Asignación de fechas y responsables del cumplimiento de objetivos

COMERCIAL AVILA OCHOA CIA. LTDA.
PLAN DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

OBJETIVO 1: DESARROLLAR LAS LINEAS DE NEGOCIO

ACCIONES ESTRATEGICAS	CRONOGRAMA Y METAS	\$	RESPONSABLE	FECHA CUMP.	ICE
	Plan Contingente de Incremento Ventas: Que servicios vender, Precios a lo que podemos vender, Diferenciar el crédito, Venta de Servicios, Feria y Liquidación de Inventarios, Incentivo de Cobranza	\$ -	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	Incremento en ventas
1	Definir los públicos Objetivos de la nueva línea de negocios	\$ -	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	
2	Diseñar y evaluar la posibilidad de la investigación interna y/o externa de marketing	\$ -	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	
3	Reunión decisión para entender las oportunidades que tenemos con los socios minimizar costos	\$ -	Directorio	jul-10	
4	Contratar a la empresa más idónea *	\$ -	Directorio	ago-10	
5	Iniciar un proceso investigación de necesidades de los públicos objetivos	\$ 3.000,00	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	
6	El estudio debe arrojar datos para Definir los productos, tarifas, medios de difusión, distribución, Indicadores, etc...	\$ -	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	
7	Contratar proveedor ideal para el proceso de plan de marketing y plan de medios... Los factibles de acuerdo a la Liquidez	\$ 4.000,00	Juan Carlos Avila en coordinación con los representantes del área comercial	jul-10	
8	Evaluar las contrataciones claves y mínimas para echar a andar el proyecto (Arquitecto, Diseñador Interiores, Técnicos)	\$ -	Jefe de Recursos Humanos	jul-10	
9	Definir perfiles de cargo a contratar y llevar a cabo un proceso de contratación profesional hacia el logro de objetivos. Políticas adecuadas evitar el fracaso.	\$ -	Jefe de Recursos Humanos	jul-10	
10	Inducción al personal, Plan estratégico, Procesos y otros temas necesarios a los distintos involucrados	\$ -	Jefe de Recursos Humanos	jul-10	
11	Definir y adquirir las herramientas y equipos mínimos para estas personas, para echar adelante el proyecto	\$ -	Jefe Comercial en coordinación gerente general	jul-10	

	12	Definir el proceso de ventas y servicio a llevar a cabo en base a las consideraciones de mercado, costos, rentabilidad, capacidad de trabajo	\$ 1.000,00	Jefe Comercial	Jun - Jul - Ago 2010
	13	Definición de Plan de Ventas y Visitas, con indicadores de gestión	\$ -		jul-10
	14	Puesta en marcha	\$ -		jul-10
Desarrollar un plan de incremento de portafolio de productos vía importaciones directas y compras locales	1	Incluir en la investigación de mercado preguntas respecto necesidades enfocadas a nuevos productos, materiales y tendencias (Incluir Públicos Profesionales)	Ya incluido	Jefe de Compras	jul-10
	2	Buscar proveedores nacionales y en extranjero y evaluar precios, factores de rentabilidad, condiciones de negociación, orientación al futuro (medio ambiente, tecnología)	\$ -		01/07/2010 y permanente
		Sistemas de compras adecuado al mercado	\$ -		jul-10
	3	Compras locales e Importación de primeros productos		01/06/2010 y permanente	
	4	Plan de lanzamientos		Jefe Comercial	Permanente
	5	Eventos de lanzamiento, promoción y capacitación de los productos	\$ 3.000,00		
	6	Plan de distribución en canales actuales			

OBJETIVO 2: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD CON ENFASIS EN EL SERVICIO Y EL MEDIO AMBIENTE

ACCIONES ESTRATEGICAS	CRONOGRAMA Y METAS		\$	RESPONSABLE	FECHA CUMP.	ICE
Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000	1	Buscar empresas consultoras	\$ 6.000,00	Gerente General	jul-10	Certificación ISO 9000
	2	Evaluar alternativas		Junta Directiva		
	3	Contratar una consultora		Gerente General		
	4	Inicio Programa: Deberá tomar en cuenta la aplicación de normas medioambientales y requisitos de servicio al cliente		Empresa Contratada / Contraparte		
	5	Implementación Sistema de empoderamiento, Investigación de Atributos de satisfacción del cliente, Normas, Procedimientos amigables al cliente. Implementación de atributos, Indicadores.		Empresa Contratada / Contraparte		Encuesta de Satisfacción Clientes / Cump. Normas Medio Amb.
	6	Socialización del Programa		Gerente General		Certificado ISO 9000
	7	Contratar Auditoría Externa		Gerente General		
	8	Certificar	\$ 3.000,00	Empresa Certificadora		

OBJETIVO 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO AL SERVICIO Y AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

ACCIONES ESTRATEGICAS		CRONOGRAMA Y METAS	\$	RESPONSABLE	FECHA CUMP.	ICE
Implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos	1	Evaluar una alternativa entre consultoría o contrato directo de un experto	\$ 1.000,00	Jefe de Recursos Humanos	ago-10	Mejora en el clima interno laboral
	2	Evaluar alternativas de cualquiera de las dos			ago-10	
	3	Contratar una consultora / persona			ago-10	
	4	Inicio Programa: Deberá tomar en cuenta la aplicación de: Sistema de Manual de funciones basado en los procesos definidos en la ISO9000, Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, Compensación y Remuneración, Plan de Carrera.			ago-10	
	5	Definición de gestión de competencias, ajuste de funciones, etc.			ago-10	
	6	Socialización del Programa			ago-10	
Desarrollo del Recurso Humano (Proceso Permanente)	7	Definición de Áreas a capacitar partir de Sistema de Evaluación del desempeño	\$ 1.000,00	Jefe de Recursos Humanos	ago-10	Mejora en el clima interno laboral
	8	Definición de un plan de capacitación			ago-10	
	9	Buscar empresas capacitadoras			ago-10	
	10	Evaluar alternativas			ago-10	
	11	Contratar empresa o profesionales			ago-10	
	12	Implementar las capacitaciones de acuerdo a un cronograma previsto			ago-10	
	13	Evaluación de la efectividad del proceso		Directorio	ago-10	

OBJETIVO 4: Implementación de Infraestructura y Tecnología enfocada al servicio y los nuevos sistemas de compra de los clientes

ACCIONES ESTRATEGICAS	CRONOGRAMA Y METAS	\$	RESPONSABLE	FECHA CUMP.	ICE	
1.- Realizar cambios en locales existentes orientados a la imagen de Servicios Constructivos	1	En base a los procesos ISO 9000, Marketing y Servicios se definirá un proceso de cambio de merchandising, distribución de locales, etc.		Jefe Comercial en coordinación con Jefe Comercial	Se determinara a futuro de acuerdo al avance	
	2	Evaluar la capacidad de inversión que se puede incurrir y plan de financiamiento		Jefe Financiero		
	3	Buscar alternativas de constructores		Jefe de Comercial		
	4	Evaluar sus propuestas con base en las consideraciones específicas de Servicio al Cliente, Medio Ambiente, Los nuevos servicios (Decoración, Mantenimiento, Reparación)		Directorio		
	5	Evaluar Financiamiento y/o Fondos Propios		Jefe Financiero		
	6	Evaluar mejor opción de implementación sin afectar las ventas y dar oportunidades de que lo clientes prueben a la competencia				
	7	Fiesta de reinauguración con comunicación a la prensa (buscar apoyo de los principales proveedores)				
2. Apertura de nuevos puntos de venta orientados a la imagen de Servicios Constructivos	8	Investigación de oportunidades de ingreso a nuevos mercados locales, provinciales y regionales		Jefe Comercial	Permanente	Incremento en ventas
	9	En base a los procesos ISO 9000, Marketing y Servicios se definirá un proceso de construcción, merchandising, distribución de locales, etc.				
	10	Evaluar la capacidad de inversión que se puede incurrir y plan de financiamiento		Jefe Financiero		
	11	Buscar alternativas de constructores		Jefe de Servicios		
	12	Evaluar sus propuestas con base en las consideraciones específicas de Servicio al Cliente, Medio Ambiente, Los nuevos servicios (Decoración, Mantenimiento, Reparación)	Se determinara a futuro de acuerdo al avance	Directorio		
	13	Buscar Financiamiento		Jefe Financiero		

	14	Evaluar mejor opción de implementación sin afectar las ventas y dar oportunidades de que lo clientes prueben a la competencia	Jefe Comercial	Se determinara a futuro de acuerdo al avance
	15	Fiesta de Inauguración con comunicación a la prensa	Jefe Comercial	
3. Evaluar año a año la inclusión de nueva tecnología, PARA MEJORA DE EFICIENCIA PROCESOS, CALIDAD. SERVICIO AL CLIENTE., CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	16	En base a los requerimientos de procesos ISO9000 y Servicio al Cliente definir los procesos susceptibles de automatización y que cumplen con las necesidades de los clientes	Jefes Departamentales	
	17	Evaluación de alternativas de implementación de tecnología (Paquetes desarrollados, Paquetes a la medida, Mixto)	Jefes Departamentales	
	18	Evaluar los distintos tipos de Financiamiento para acceder a estos proyectos	Jefe Financiero	
	19	Definir un plan de inversión y prioridades en base a los requerimientos del cliente	Jefes Departamentales	
	20	Evaluación de proveedores y definición del ganador	Jefes Departamentales	
	21	Adquisición de la tecnología	Jefe Financiero	
	22	Capacitación	Empresa Contratada	
	23	Puesta en Marcha	Jefes Departamentales	
	24	Evaluación de nuevas inversiones: este es un compromiso constante de la empresa	Directorio	

ANEXO 2

COMERCIAL AVILA OCHOA CIA. LTDA.

PORTAFOLIO DE NEGOCIOS Y SU APOORTE AL DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD									
OBJETIVOS LINEAS DE NEGOCIO				INDICADORES CLAVES ÉXITO					
LDN	SUBLINEAS	APOORTE DE LA LINEA	% META PART. NEGOCIO	1	2	3	4	5	
1	VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION	Materiales Franquicia	Son productos que manejamos con el apoyo de la Franquicia, es el negocio actual	60%	Ingresos x Sub Linea Año 1 versus Año 2 (Cumpl. Presupuesto)	Participación Mercado en el Austro Ecuatoriano (Liderazgo)	% Rentabilidad Total y Margenes Promedio	Satisfacción de las partes interesadas / Clientes - Provee-Franquicia	Indice de Liquidez y Prueba Acida
	Desarrollo de Importaciones y Compras Locales	Una manera de aumentar el flujo de negocios de complementos y cosas que no ofrece la franquicia	ACTUAL VERSUS META						
2	SERVICIOS	Construcción Decoración	Generar más ingresos, diferenciarse, y convertir a esta línea en la base del proceso para llegar a la venta de materiales	40%	Ingresos x Sub Linea Año 1 versus Año 2 (Cumpl. Presupuesto)	Incremento proporcional en la venta de Línea Uno	% Rentabilidad Total y Margenes Promedio / Mejora Rentabilidad de la empresa	Satisfacción de las partes interesadas / Clientes - Colaboradores	Liquidez con Línea 1 y Con Línea 2
	Remodelación	ACTUAL VERSUS META							
	Mantenimiento	ACTUAL VERSUS META							

ANEXO 3

FODA

Comercial Avila Ochoa



Fortalezas

- Calidad de servicio
- Calidad humana del personal
- Personal comprometido
- Ubicación comercial geográfica
- Capacidad operativa
- Infraestructura física
- Infraestructura Tecnológica
- Asesoramiento técnico

Fortalezas

- Calidad de los productos
- Variedad de portafolio de productos
- Aceptación de la comunidad
- Franquicia DISENSA
- Valor agregado del servicio
- Servicio de transporte a domicilio
- Conocimiento del mercado

Fortalezas

- Brinda amplia gama de soluciones necesidades especiales
- Apertura y capacidad de adaptación
- Predisposición al cambio y compromiso del personal
- Atención continua
- Mayoristas y minoristas

Fortalezas

- Planificación a largo plazo
- Facilidades y opciones de pago
- Capacidad logística en adquisición y distribución
- Compromiso con el bienestar de la comunidad
- Ambiente acogedor y de fácil acceso

Fortalezas

- Predisposición a la atención y servicio
- Personal idóneo
- Importadores
- Directivos conocedores y comprometidos
- Atención de reclamos, quejas y devoluciones

Fortalezas

- Credibilidad, confianza, prestigio
- Atención personalizada y cordial
- Innovación en la imagen

Debilidades

- Son los obstáculos o desventajas que tiene la organización y que pueden impedir la implementación exitosa de las Estrategias.
- Debilidades o desventajas de la Empresa Familiar
 - Falta de modernización o innovación
 - Desafíos comerciales
 - Conflictos en la distribución de los recursos
 - Conflictos de sucesión y manejo de transiciones
 - Mezcla de intereses
 - Conflictos emocionales

Debilidades

- Debilidades de CAO:
 - Selección y reclutamiento de personal
 - Mucha rotación de personal
 - Falta de capacitación especializada en el cargo
 - Falta de cumplimiento de pedido
 - Falta de proveedores y productos alternativos

Debilidades

- Falta de mano de obra calificada (A)
- Falta de interés en capacitarse
- Falta de inducción al cargo
- Falta de identidad y compromiso
- Lentitud del proceso de venta (varios pasos)
- Falta de asesoramiento al cliente

Debilidades

- Falta de madurez para aceptar critica
- Falta de comunicación interdepartamental
- Mal manejo o uso de los recursos
- Falta de liquidez y problemas que genera
- Perdida de Imagen Corporativa
- Falta de una administración profesional
- Falta de compañerismo y Trabajo en Equipo
- Mezcla e intereses
- Falta de políticas claras

Debilidades

- El personal no cumple políticas y no hay evaluación
- Falta de cumplimiento de objetivos

Oportunidades

- Son las posibilidades de gestión que tiene la empresa para aprovechar sus fortalezas y superar las debilidades tanto propias como de la competencia.
- Oportunidades de CAO:
 - Desarrollar nuevas líneas de negocio
 - Optimizar la atención al cliente
 - Mayor participación en el mercado
 - Crecer en las líneas de distribución. Plan de marketing
 - Sistema de gestión de calidad
 - Desarrollo permanente del recurso humano
 - Imagen corporativa
 - Infraestructura y tecnología orientada al servicio
 - Aprovechar las debilidades de la competencia
 - Observar y monitorear la conducta del consumidor

Amenazas

- Amenazas de CAO
 - Recesión económica del país
 - Competencia creciente
 - Emigración
 - Reducción de las remesas
 - Incumplimiento de los objetivos con los clientes

ANEXO 4

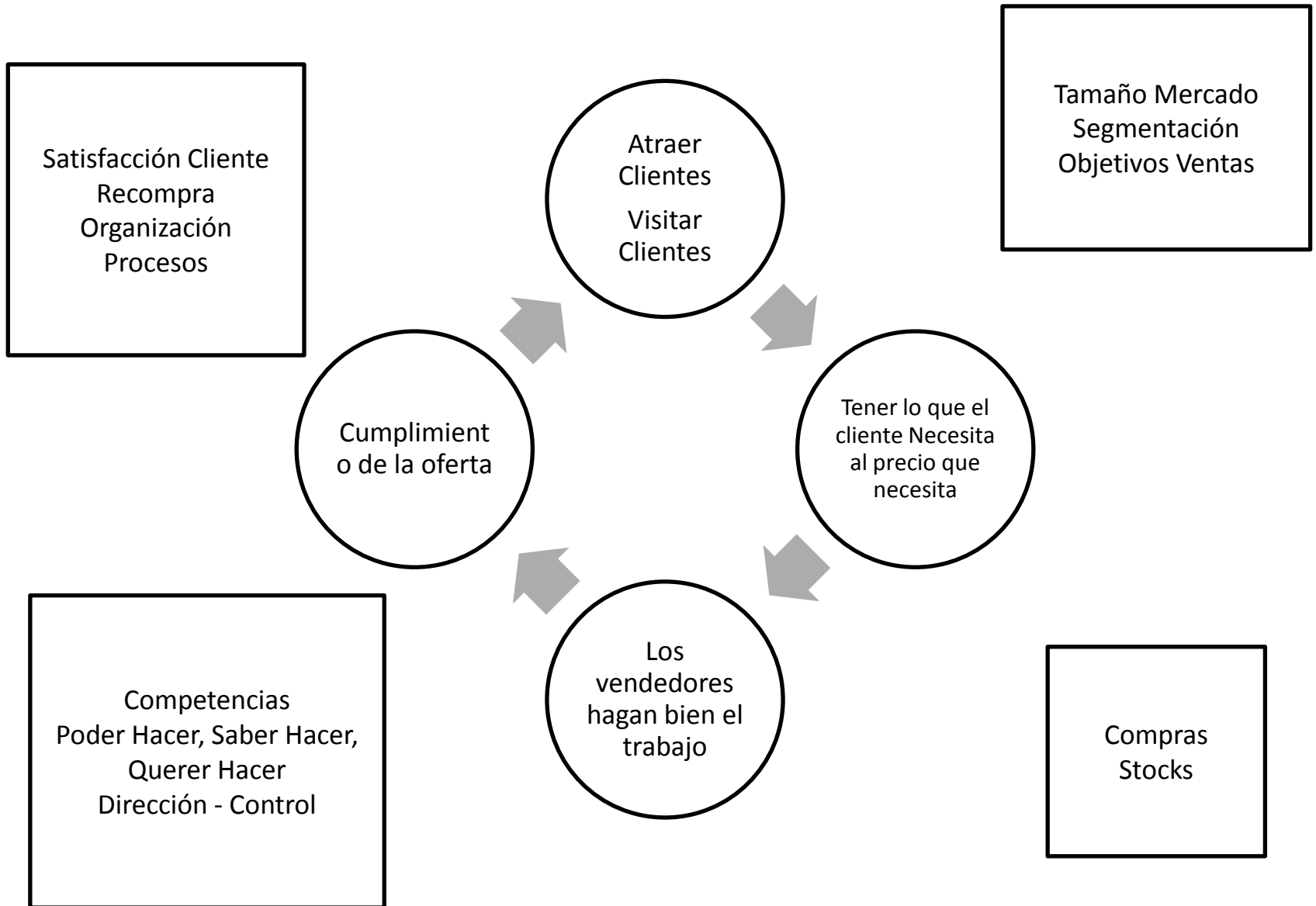


PLAN DE VENTAS

INDICE

- INTRODUCCIÓN
 - Ciclo de las ventas
- DIAGNÓSTICO
 - Indicadores Macroentorno
 - Análisis de la Fuerza de Ventas
 - Análisis de Ventas
- PROPUESTA PLAN DE VENTAS
 - Objetivos y Acciones

Ciclo de las Ventas



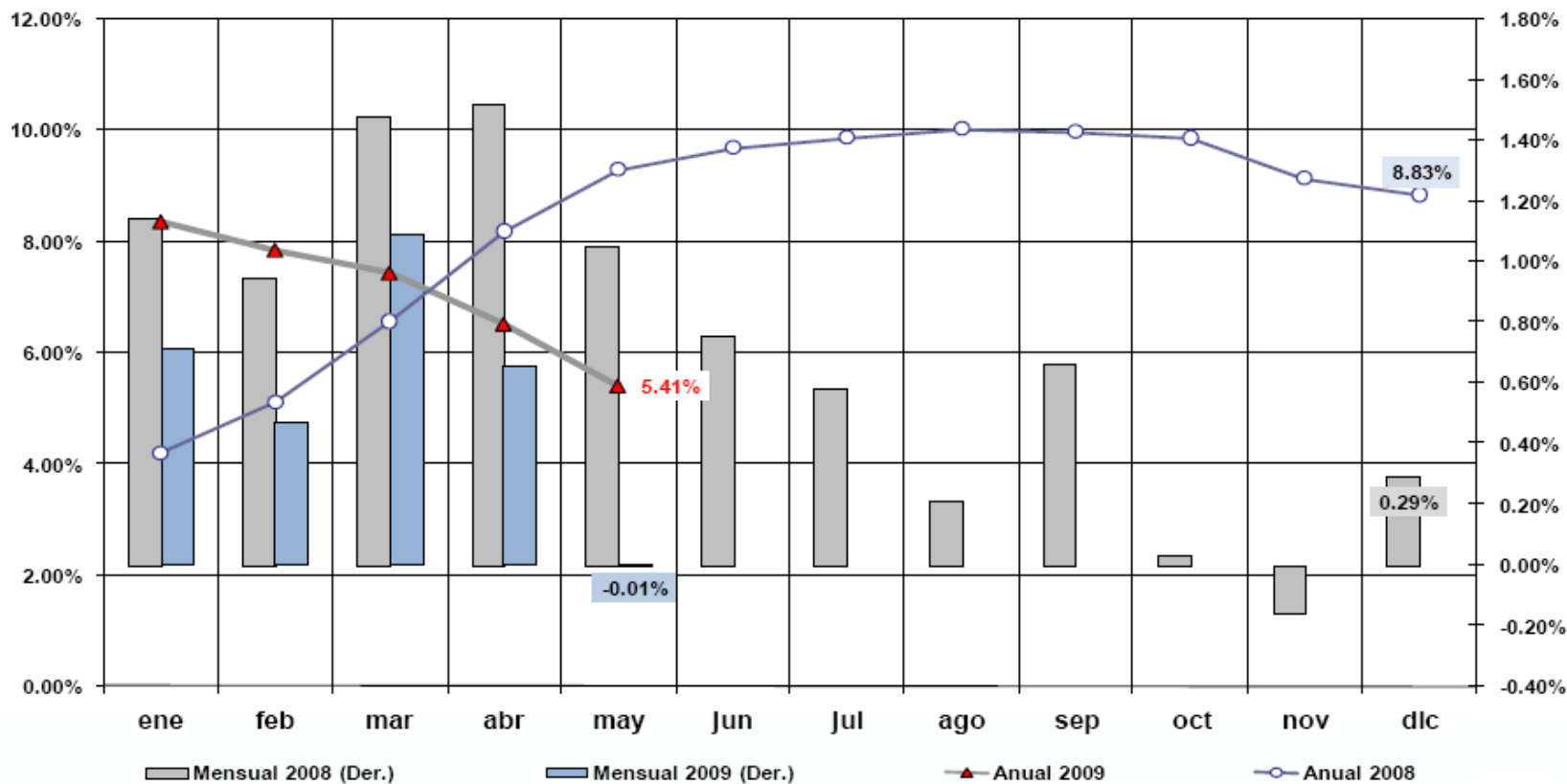
Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

MACROENTORNO

Fuente: Banco Central Ecuador

INFLACIÓN

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

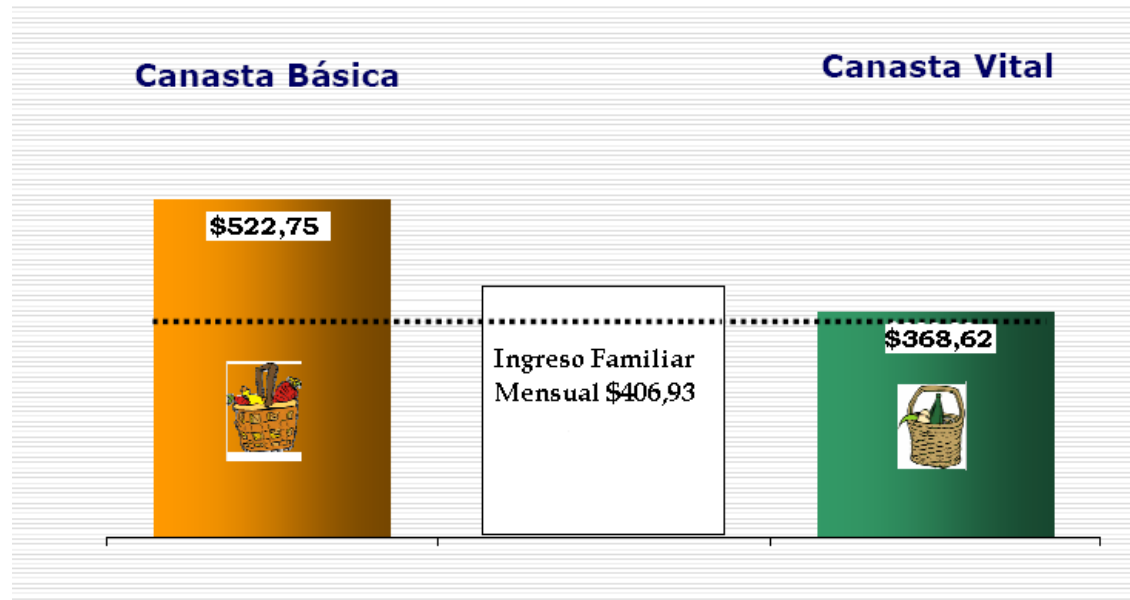


Proceso deflacionario:

Este es un indicador de caída de consumo

CANASTA BASICA

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas



El ingreso familiar promedio mensual demuestra que gran parte de la población no posee ingresos suficientes para cubrir su canasta básica (50%)
Crecimiento del desempleo y subempleo

TASA DE INTERÉS

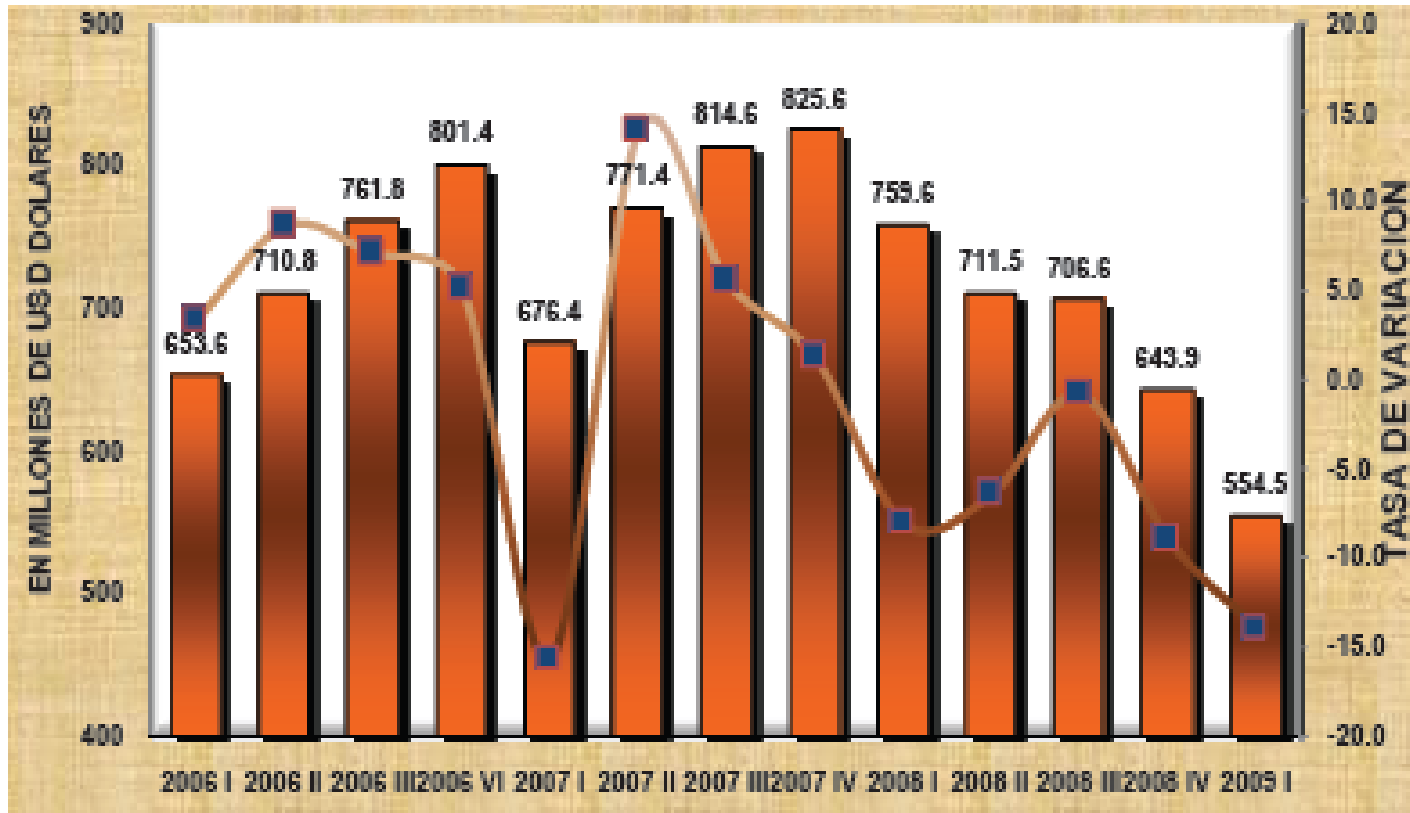
Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

Tasas de Interés			
MAYO 2009			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.26	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.2	Comercial PYMES	11.83
Consumo	15.69	Consumo	16.3
Consumo Minorista	18.53	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	11.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación	22.05	Microcrédito Acumulación	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	28.88	Microcrédito Acumulación Simple	33.3
Microcrédito de Subsistencia	30.37	Microcrédito de Subsistencia	33.9
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.42	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	1.7	Depósitos de Tarjetahabientes	1.44
Operaciones de Reporto	2.54		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.88	Plazo 121-180	6.57
Plazo 61-90	5.27	Plazo 181-360	6.83
Plazo 91-120	5.89	Plazo 361 y más	7.36

La situación crediticia en el país en torno a la vivienda es la más favorable TASA, OFERTA, INCERTIDUMBRE

REMESAS

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas



Caída en las remesas en una zona de alta dependencia económica - migrante
Principal efecto frente al país por la crisis internacional, conjuntamente con exportaciones

Situación Política

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

- **SITUACIÓN**
 - Permanente proceso electoral
 - Cambio de la constitución
 - Lucha con sectores empresariales y privados
 - Nuevo sistema económico
 - Cambios institucionales
 - Centralización institucional
 - Ley de compras públicas
- **CONCLUSIÓN**
 - Incertidumbre
 - La inversión se reduce

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

CLIENTES OBJETIVO

Fuente: Entrevistas al Personal

Quién es nuestro cliente actual y qué compra?

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

- Dueños de casa con el maestro (60%)
 - Terminados de construcción / Buena rentabilidad
- Arquitectos e Ingenieros (30%)
 - Cimentación, vigas, materiales / Volumen a crédito
- Maestros (10%)
 - Terminados de construcción

Ventas Mayoristas
Lineas Moyoristas

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

ATRAER CLIENTES

ATRAER CLIENTES

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

- Radio 96.1 y en K1 o fm88
- \$ 700 de presupuesto
- Feria de cerámica
- Promoción por trimestre
- No se cumple en ocasiones con lo ofertado
- Se evita los regalos a los clientes

ANALISIS DE LA FRANQUICIA

Tamaño Mercado
Segmentación
Objetivos Ventas

- LO BUENO
 - Buenas marcas
 - Prestigio de la franquicia
 - Publicidad
- LO MALO
 - Limita los productos
 - Necesidad de variedad frente a la competencia
 - El Hierro, la Continental, Luna Pazmiño, Jhon Cabrera, tienen mejores precios

**LO QUE TENEMOS, LO QUE
NOS FALTA, LO QUE VENDEMOS**

¿Qué es lo que tenemos / Y que tenemos y se acaba?

Compras
Stocks

- TENEMOS UNA GRAN OFERTA
- NOS FALTA
 - Tubería plegable
 - Tubería de cobre
 - Productos de Seguridad
 - Calefones y extractores
- LO QUE TENEMOS Y SE ACABA
 - No tenemos cerámica en el número de metros necesario
 - Eternit
 - Tuberías desagüe y accesorios
 - Zinc
 - Cemento
 - Varilla y hierro
 - Cable de luz
- “Todos los días nos falta algo”

PERCEPCIÓN VENDEDORES FALLAS DE STOCK

Compras
Stocks

- TENDENCIA A LA COMPRAS EN LISTA
 - 50% de los clientes viene con lista
 - Un item que falte en la lista significa perder la venta
 - 3 personas de cada 10 se van sin comprar
- LOS CLIENTES ACEPTAN ESPERAR?
 - 5% aceptan esperar
 - 2,5% de la oferta de entrega se falla (+ 50% de las ofertas)

LINEAS A FORTALECER

Compras
Stocks

- Grifería y
- Sanitarios
 - Modelos
- Herramientas
 - La intermedia, no la barata
- Porcelanato
- Eternit
- Ferretería – Tornillos y Pernos
 - Triplepato
 - Cabeza avellanada
 - Arandelas
- Llaves exagonales

LINEAS QUE DEBERIAMOS DEJAR

Compras
Stocks

- Grival: FV es una gran competencia
 - Percepción de duración
- Planchas traslucidas

Desempeño Mayorista

Compras
Stocks

- QUE VENDEMOS? - MAYORISTAS
FERRETERIAS
- 7 U 8 lineas
- Techos, plastigama, material eléctrico, cales, intaco, morteros
- Existe competencia especializada en esto
- Cuentas por cobrar altas

PRECIO

Compras
Stocks

- Flexibilidad en el precio
- El manejo de precios sin iva y psicológicos
- No existe una política clara de descuentos
- Un cliente o venta importante podría ser desde \$400,00

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

Análisis de la Fuerza de Ventas

Fuente: Entrevistas al Personal

¿Poder Hacer?

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

- Conocimiento de lo que hacen:
 - El nivel de conocimiento es bueno
 - Falta capacitación y conocimiento de los productos y su stock
 - Falta cierta iniciativa de parte de ellos también en este sentido

¿Saber Hacer?

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

- Sistema de ventas es conocido
- Cierta grado de rotación del personal
- El personal sugiere capacitación en técnicas de ventas y productos

¿Querer Hacer?

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

POR QUE TRABAJAN AQUÍ ? QUE MOTIVA LA ACTIVIDAD?

- Abajo es chévere
- Ventas en contacto con clientes
- Por necesidad de un sueldo
- Las capacitaciones internas y externas

QUE DESMOTIVA SU ACTIVIDAD?

- El miedo a cometer errores
- El vendedor es atacado por todas las áreas administrativas
- NO se toman en cuenta las iniciativas o son criticadas
- El reclamo de los clientes
- El pago de comisiones y salarios
- La responsabilidad de la no venta recae solo en el vendedor

LA IMAGEN DEL LIDERAZGO

- NO existe unidad de mando y de dirección
- Soporte a la actividad
- Cuando hay problemas, la parte directiva no asume el problema que alguien me responda, un mensaje, una carta”

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

Dirección y Control

Fuente: Entrevistas al Personal

Organización

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

- JEFE DE VENTAS
- No hay un organigrama bien definido
- La “jefe de almacén” y los vendedores recibe órdenes contrapuestas
- La persona de ventas al por mayor se involucra mucho en varias áreas
- La responsabilidad de cobranza y pagos a los proveedores

Reuniones de Control y Desarrollo

- En ocasiones se desmotivan porque sienten que al final las cosas no se aplican y han utilizado su tiempo en la empresa

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

Remuneración

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

- Básico
- Horas Extras
- No existen Supuestos incentivos
- No se paga a tiempo
- Los incentivos al final se descuentan
- La solicitud de pago de un salario es solicitar un favor a la persona de RRHH

OBJETIVOS Y METAS

SISTEMA TRUPUT

- TRUPUT ...ES NOSE ...utilidad de las ventas
- \$351.000 mensual debe generar \$46.100 de utilidad bruta
- Los vendedores realmente no saben como ganan los incentivos:
 - 1% \$18 a \$25
 - Pésimo

Competencias
Poder Hacer, Saber Hacer,
Querer Hacer
Dirección - Control

Satisfacción Cliente
Recompra
Organización
Procesos

SERVICIO Y SATISFACCIÓN

CALIDAD DEL SERVICIO

Satisfacción Cliente
Recompra
Organización
Procesos

- Stock
- Incumplimiento de entregas
- Sistema se daña y se van los clientes
- Verificación de cobro vía Telecheck (El vendedor debe arriesgar)

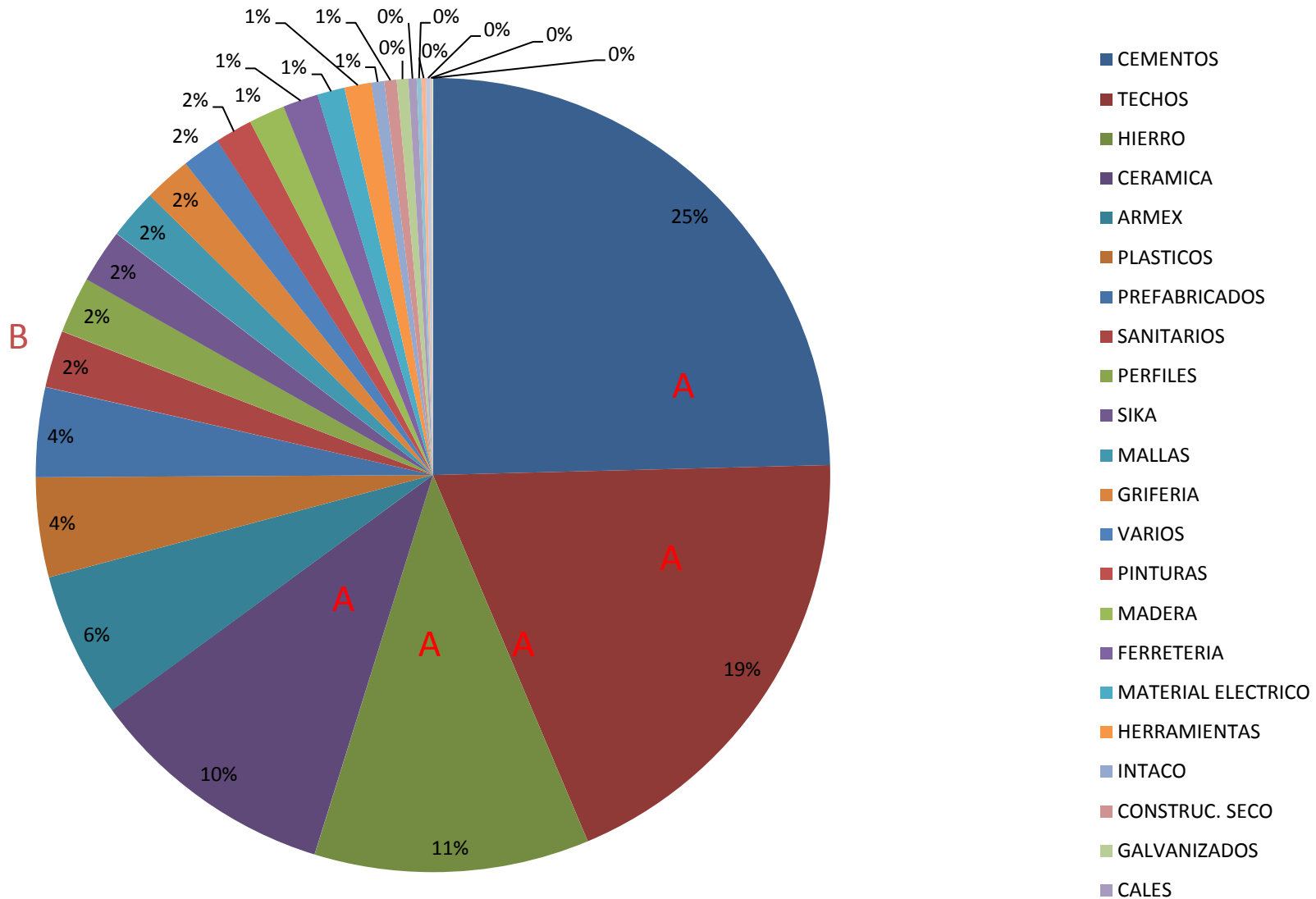
SERVICIO

Satisfacción Cliente
Recompra
Organización
Procesos

ASPIRACIONES DE LOS CLIENTES:

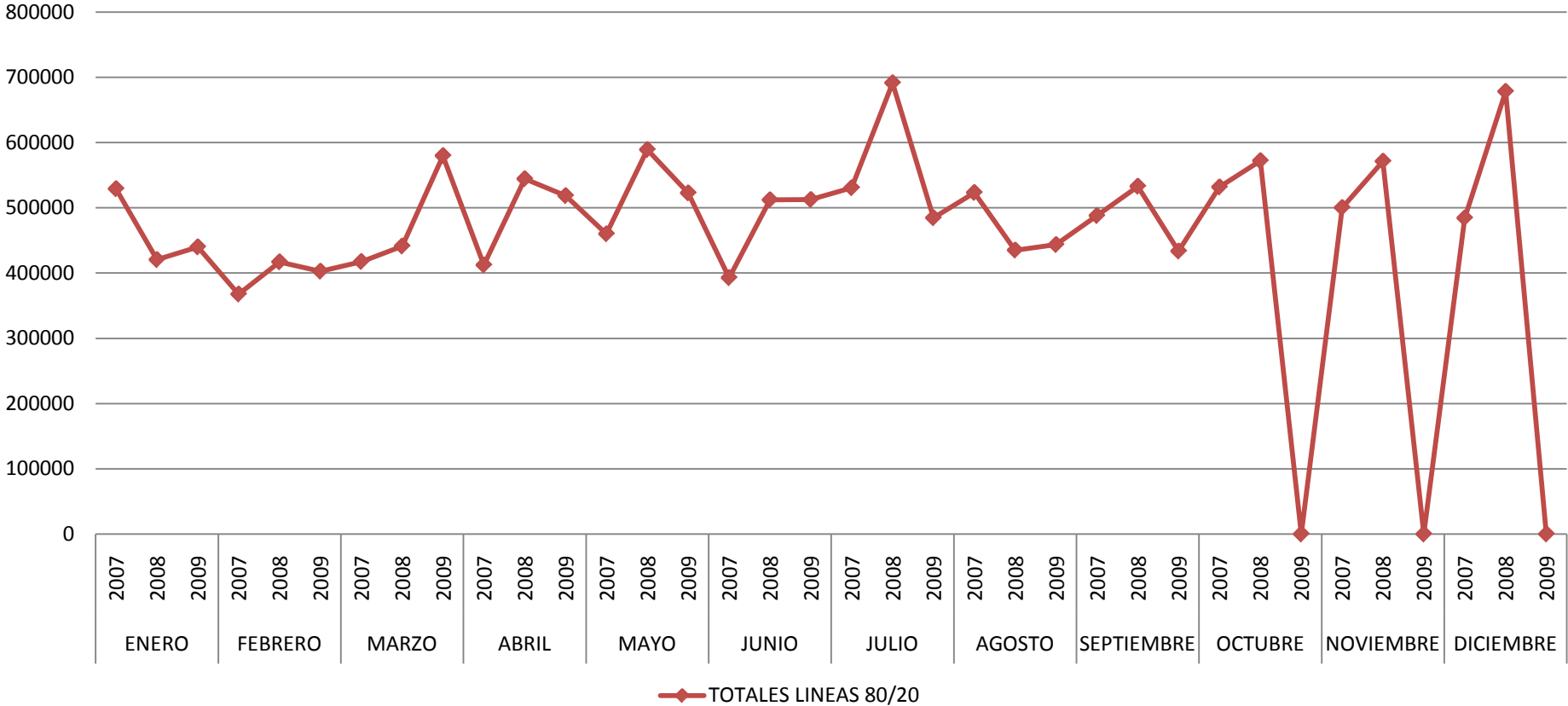
- Merchandising: Encontrar fácilmente las cosas (Donde esta la caja?)
- Transporte gratis / Dicen los clientes que en otros lugares es gratis
- Que la tarifa del transporte sea clara
- Procesos claros para cumplir con lo que se les ofrece
- Cuando hay problemas se le avise al cliente

Ventas Acumuladas

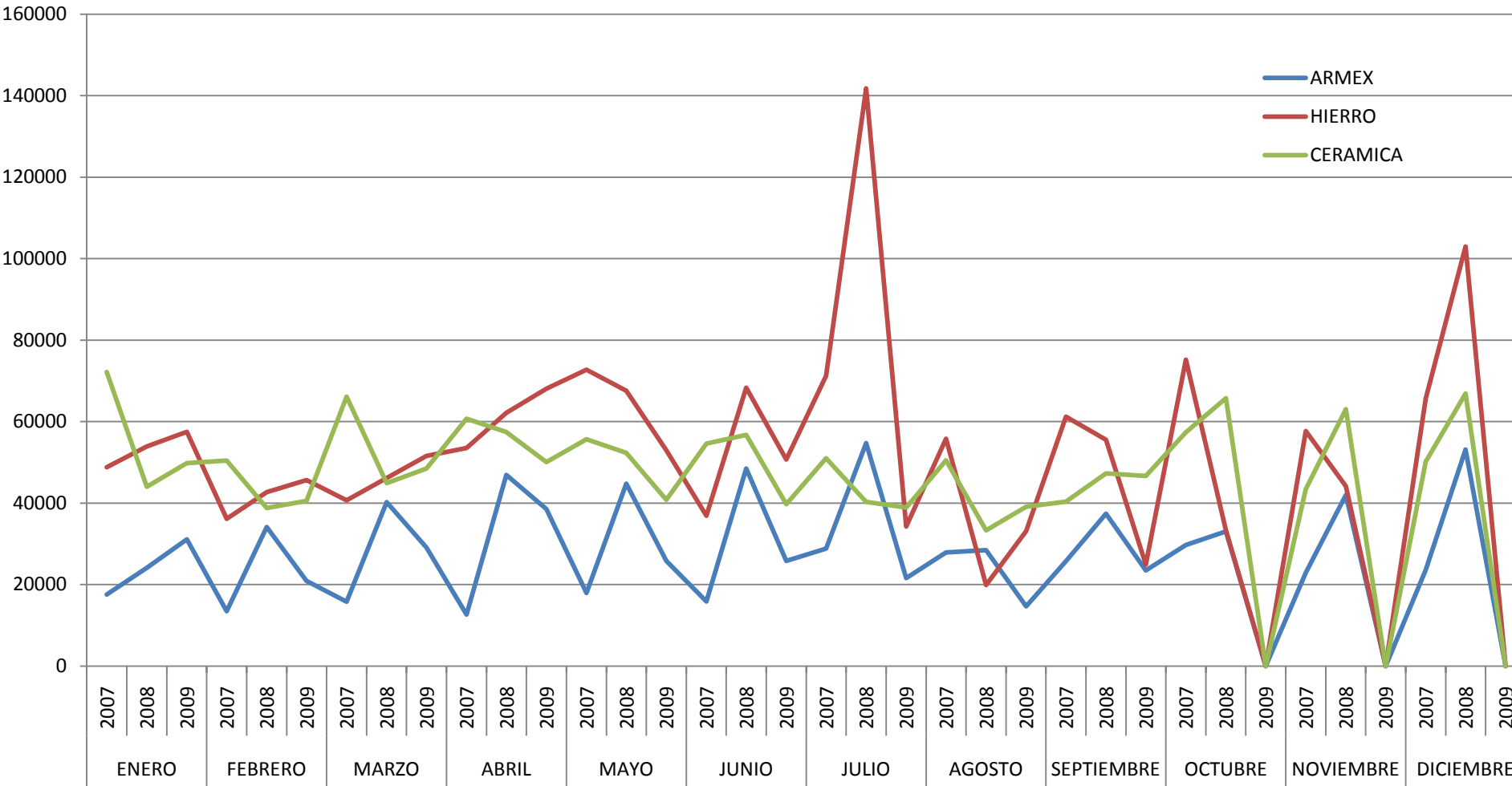


Comportamiento de las Ventas

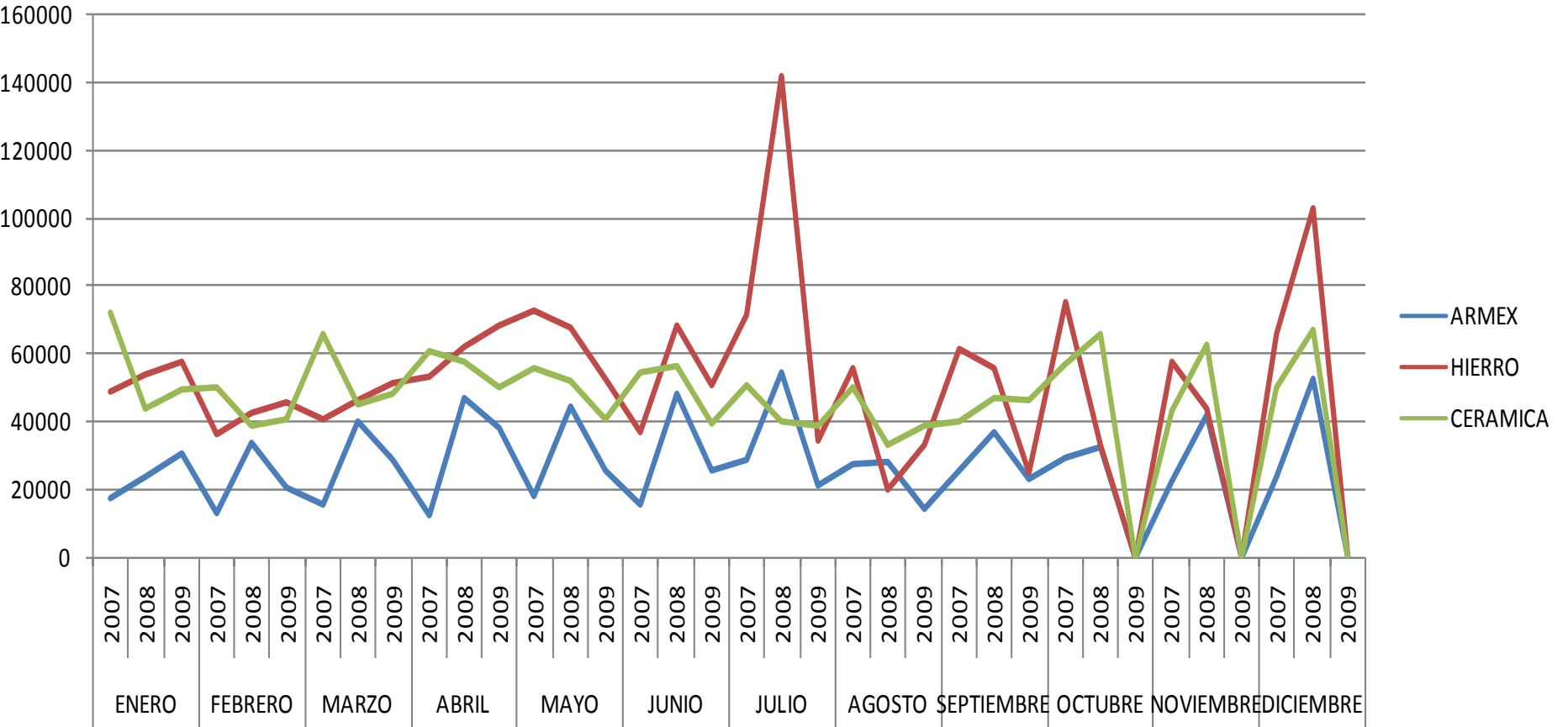
TOTALES LINEAS 80/20



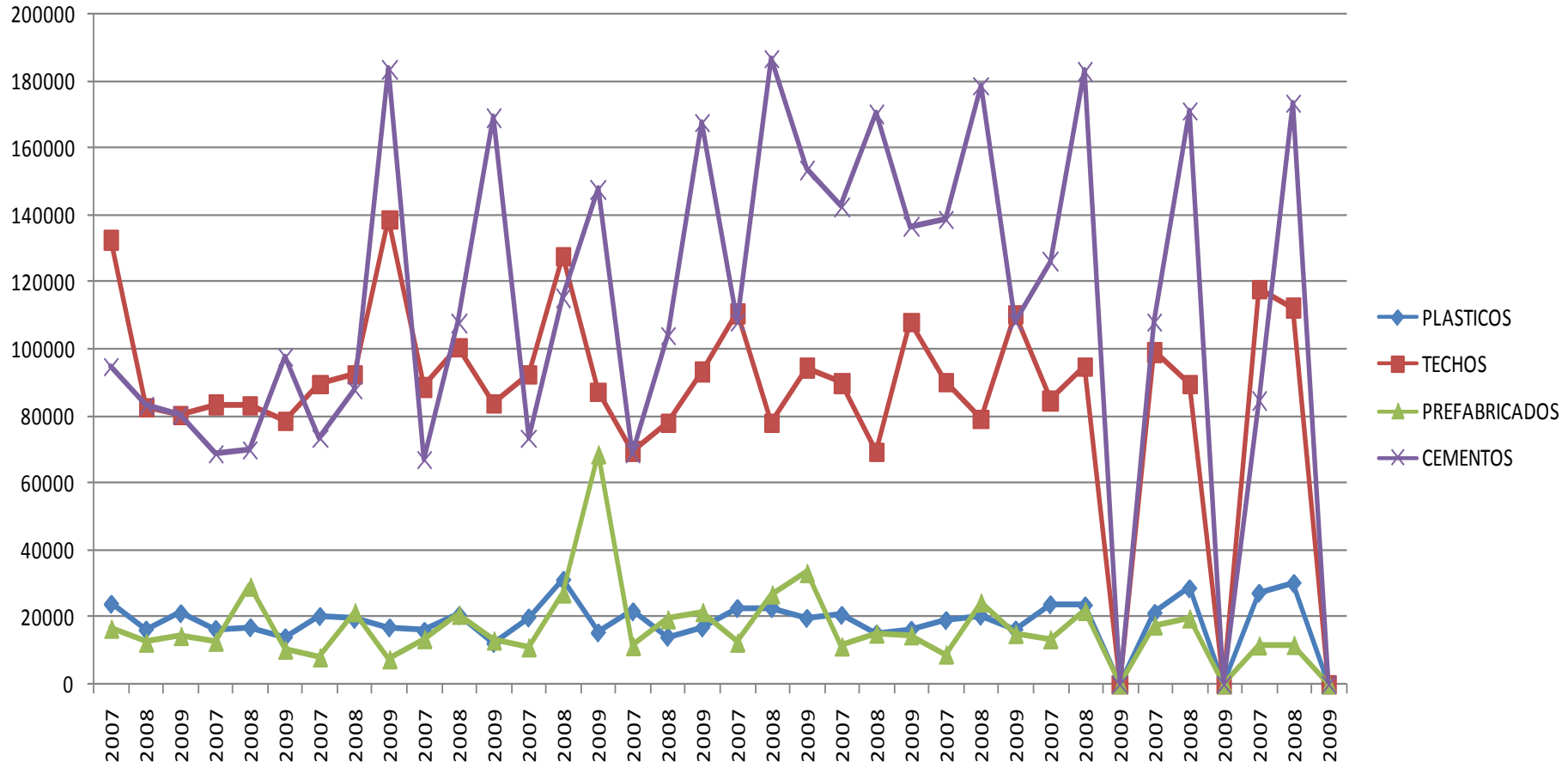
Por Líneas



Por Lineas



Por Líneas



PROPUESTA

Crecimiento Ventas – Incremento de la Orientación del Servicio

- Objetivo:
 - Acercarse al cliente – No esperar
- Acción Estratégica:
 - Creación de un nuevo servicio de apoyo a los clientes
- Genera:
 - Ventas mayores por concepto del servicio
 - Genera ventas adicionales de materiales
 - Genera Liquidez y mayor rentabilidad
 - Mejora la percepción de marca
- Requiere:
 - Organización interna, definición de procesos y definición de tarifas
 - Inversión en personal
 - 90 facturas al día desarrollo de servicios

Crecimiento Ventas – Orientación a Nuevos Clientes

- Objetivo:
 - Captar clientes que actualmente no compran en el la empresa
- Acción Estratégica:
 - Convenios con Edificios y Urbanizaciones
 - Convenios con Hospitales y Hoteles
 - Convenios con Arquitectos
 - Convenios con Escuelas y Colegios Privados
 - Convenios con Escuelas y Colegios Públicos
 - Visitas a Juntas parroquiales, Municipios, Comunidades, Función Judicial
- Genera:
 - Ventas mayores por nuevos clientes
- Requiere:
 - Organización interna, definición de procesos y definición de tarifas
 - Rutas de venta controladas por objetivos
 - Inversión en personal

Modificiación del Sistema Compras

- Objetivo:
 - Enfocar los esfuerzos financieros hacia la rentabilidad y el servicio
 - Evitar las roturas de stock
- Acción Estratégica:
 - Definir un comité de compras con participación de los vendedores
 - Uso de herramientas informáticas de resultado
 - Convenio de recuperación de inventarios con proveedores
- Genera:
 - Ventas mayores al eliminar las roturas de stock y orientar los productos al cliente
- Requiere:
 - Organización interna, definición de procesos

Cambio en Sistema Dirección Ventas

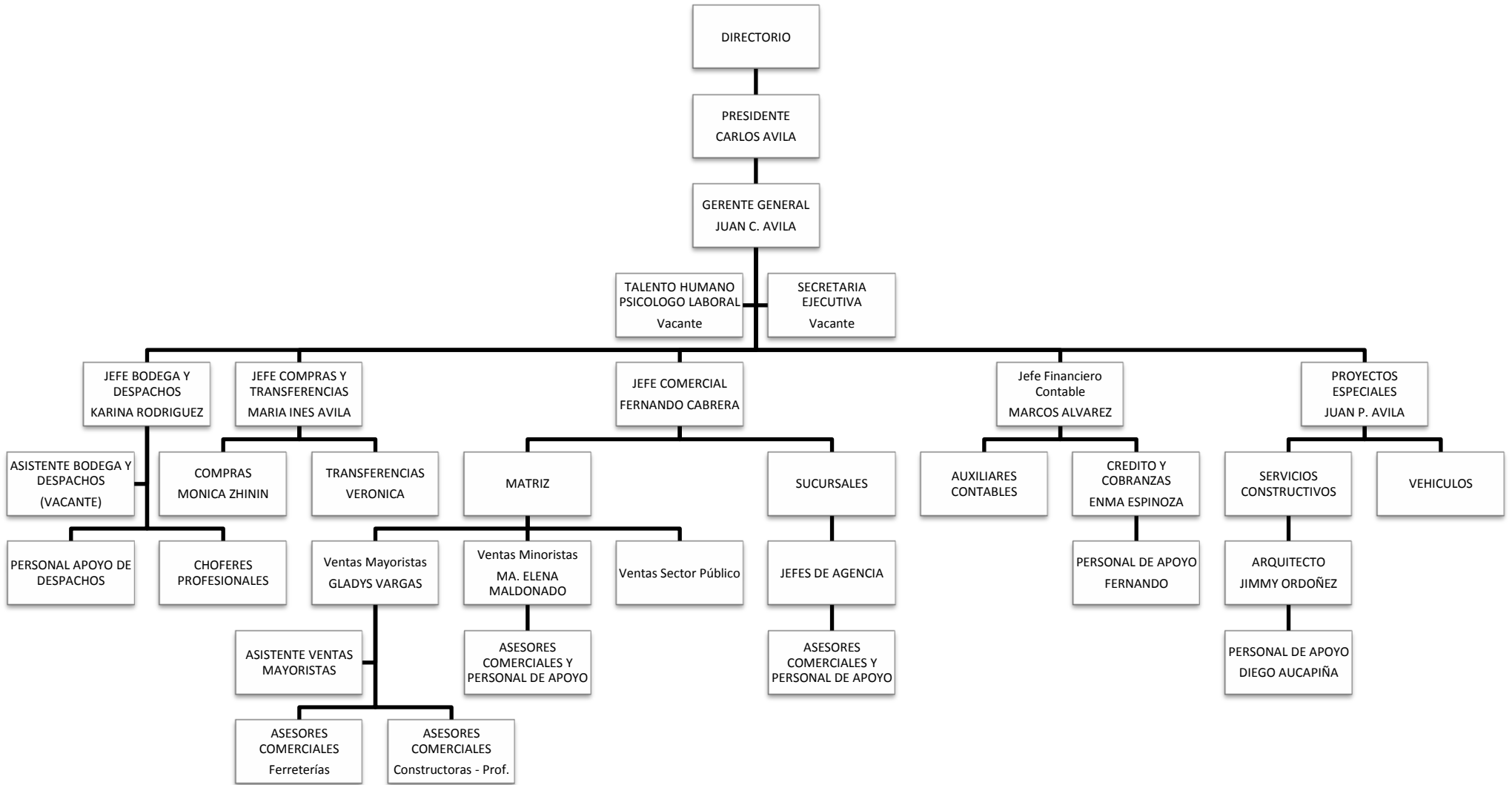
- Objetivo:
 - Motivar a la fuerza de ventas hacia el logro de objetivos
- Acción Estratégica:
 - Incremento de vendedores externos y no de mostrador (Reubicación - Horarios)
 - Definición clara de funciones
 - Cambio paulatino del sistema de remuneración
- Genera:
 - Ventas mayores por nuevos clientes
- Requiere:
 - Organización interna, definición de procesos y definición de tarifas
 - Rutas de venta controladas por objetivos
 - Inversión en personal

Ventas Mayoristas

- Importaciones Directas
- Temas exclusivos
- Que signifiquen atender a una necesidad donde existen problemas de satisfacción

ANEXO 5

COMERCIAL AVILA OCHOA Cía. Ltda.



ANEXO 6



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1) ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MERCADOTECNIA?

¿Quién participa en la elaboración de la planeación estratégica de una organización?

- El equipo de pensamiento estratégico de la organización.
- El equipo de pensamiento estratégico está integrado por los directivos (director general y gerentes) de la organización (sean socios o no).

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

COMERCIAL AVILA OCHOA CÍA. LTDA.

NOMBRE	PUESTO
JUAN CARLOS AVILA	Presidente - Propietario
CARLOS AVILA	Gerente General - Propietario
MARIA INES AVILA	Recursos Humanos - Propietaria
JUAN PABLO AVILA	Propietario
MARCOS ALVAREZ	Contador General

LAS 12 TAREAS A DESARROLLAR POR EL EQUIPO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

1. Declarar la misión en la organización
2. Establecer la visión
3. Determinar los valores organizacionales
4. Definir los objetivos estratégicos de la organización
5. Analizar el macro ambiente en el que se desenvuelve la organización (a través de la construcción de escenarios prospectivos)
6. Analizar el ambiente directo en el que participa la organización
7. Determinar las principales amenazas y oportunidades para la organización
8. Identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización
9. Construir el mapa de fuerzas organizacionales
10. Determinar las estrategias alternativas de la organización
11. Seleccionar las estrategias definitivas para la organización
12. Enlistar las acciones para la implantación de las estrategias (incluyendo los medios para evaluar la eficacia de las mismas).

2) LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión de nuestra organización es:

Satisfacer con excelencia las necesidades y expectativas del mercado de la construcción, incrementando nuestro liderazgo y generando beneficios para la sociedad.

SOMOS UN EQUIPO HUMANO ESPECIALIZADO Y COMPROMETIDO EN BRINDAR EL MEJOR SERVICIO Y ASESORAMIENTO EN SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA CONSTRUCCION, DECORACION, REMODELACIÓN Y MANTENIMIENTO. MEJORANDO CONTINUAMENTE LA TECNOLOGIA Y NUESTROS PROCESOS, RESPETANDO EL MEDIO AMBIENTE Y APORTANDO AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y EL PAIS.

La misión del área de Mercadotecnia es:

Detectar las necesidades y expectativas del mercado de la construcción con eficiencia y eficacia.

3) EL ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN

La visión de COMERCIAL AVILA OCHOA PARA EL AÑO 2015 es:

Liderar el mercado de la construcción en el Austro del País. (Azuay, Cañar, Loja, Morona, Zamora y El Oro).

SER LIDERES EN SERVICIOS CONSTRUCTIVOS EN EL AUSTRO ECUATORIANO.

En caso de corresponder la visión a una organización real:

¿La anterior visión la conocen y la aceptan como propia nuestros empleados de niveles táctico y operativo?

SI NO

¿Por qué?

¿Necesita actualización?

SI NO

¿Por qué?

¿Cómo llevamos (o llevaríamos) a cabo la comunicación y validación de nuestra visión en la organización?

REUNION CON EL PERSONAL Y PONER POR ESCRITO - GRAFICAMENTE EN LUGARES VISIBLES Y TRANSITABLES.

La visión del área de Mercadotecnia HACIA EL AÑO 2015 es:

Detectar las necesidades y expectativas del mercado de la construcción en el Austro del País, principalmente en cada uno de los cantones donde tenemos presencia física y posicionar la imagen de empresa en dichas localidades.

4) LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Ejercicio individual:

4.1. ¿En qué beneficia a una organización el tener identificados sus valores?

4.2. Los principales valores de nuestra organización son:

El servicio, la eficiencia, la responsabilidad, la comunicación y la capacitación continua.

SERVICIO, HONRADEZ, RESPONSABILIDAD, RESPETO, HUMILDAD, *TRABAJO EN EQUIPO*, COMUNICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE NUESTROS OBJETIVOS PROPUESTOS.

4.3. Los valores del área de Mercadotecnia son:

COMUNICACIÓN, CREATIVIDAD, INICIATIVA, DISCIPLINA, INTEGRIDAD y EFICIENCIA

4.4 Los medios a los que recurrimos para clarificar dichos valores son:

5) LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ENFOQUE DE LOS DIRECTIVOS

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
SERVICIOS	Implementar la empresa virtual.	EE. UU. Y España.	01/Jul/2010 al 20/Nov/2010
	Reducir los tiempos que el cliente necesita para realizar los procesos.	Reducción de tiempo en función del proceso específico.	01/Jul/2010 al 30/Ago/2010
	Elevar el nivel de satisfacción del usuario/cliente.	Del 60% al 90%	01/Jul/2010 al 31/Dic/2011
RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Un 20% más con relación al año 2008.	1/Jul/2010 al 30/Dic/2010

ENFOQUE DE LOS TRABAJADORES

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
SALARIO	Incrementar el nivel salarial de los trabajadores de la Empresa	Incremento hasta del 8% en comparación al año anterior	Hasta el 31/Jul/2010
DESARROLLO PROFESIONAL	Incrementar las expectativas profesionales de los empleados de la Empresa	Cobertura del 100% del personal	On Going
SEGURIDAD	Garantizar la salvaguardia de todo el personal de la Empresa	El 100% del personal	On going

AMBIENTE LABORAL	Elevar el nivel de clima Laboral	Al 95%	Al 30/Oct/2010

ENFOQUE DE LOS USUARIOS/CLIENTES

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
Calidad	Incrementar la calidad en la prestación de servicios	Incremento del 60% al 90% el índice de satisfacción del cliente	27/Oct/2010 al 31/Jul/2011
Prestigio	Incrementar el prestigio	Prestigio institucional	On going
Innovación tecnológica	Mantenerse a la vanguardia tecnológica	Reducir el tiempo de facturación, cobro y entrega del producto.	30/Jul/2010
Servicio	Elevar el nivel de satisfacción del usuario/cliente.	Del 60% al 90%	01/Oct/2010 al 31/Jul/2011

ENFOQUE DE LA SOCIEDAD

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
Desarrollo integral de la sociedad de la construcción	Apoyar el desarrollo de la sociedad de la construcción.	Ofrecer charlas de capacitación a las personas inmiscuidas en la construcción.	On going
Social y ambientalmente responsables	Implementar una producción / comercialización más limpia		

8) ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Ejercicio por equipos:

Identifique las principales variables económicas, políticas y sociales que afectan o pueden afectar a su organización. Calificar para cada variable:

- Su nivel de impacto: bajo (B), medio (M) o alto (A).
- Su probabilidad o posibilidad de ocurrencia: bajo (B), medio (M) o alto (A).
- Si dicho evento representa una amenaza (A) o una oportunidad (O).

DIMENSIÓN ECONÓMICA

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Decremento en las remesas de los migrantes		M	A	A
2. Inflación		B a M	A	A
3. Prestamos del IESS		A	A	O
4. Recesión general		A	A	A
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

DIMENSIÓN POLÍTICA

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. La nueva constitución		B	A	A
2. Planes de infraestructura por parte del Gobierno		A	A	O
3. Políticas de financiamiento		A	A	A
4. Relaciones internacionales		B	A	O
5.				
6.				
7.				

DIMENSIÓN SOCIAL

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Desempleo		B	A	A
2. Competitividad salarial		M	M	A
3. Demografía		B	A	O
4. Migración		A	A	O
5. Tendencia o moda		B	A	O
9. Publicity (Opinión pública)		A	A	A
6. Seguridad		B	A	O
7. Tradición/ Información general		B	M	O

9) EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE DIRECTO (MICROAMBIENTE)

Ejercicio individual:

LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO
--

Preguntas que se pueden hacer acerca de sus productos o servicios

¿Cuál es su negocio?

COMERCIAL AVILA OCHOA

Estamos en el negocio del aprovisionamiento de materiales para la construcción y acabados.

Vendemos productos para la seguridad y confort de tu vida en el hogar.

¿Cuáles son los principales productos o servicios?

COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION

¿Qué impresión tienen nuestros clientes y prospectos de nuestros productos y servicios?

MEDIO

¿Qué impresión tiene nuestra competencia de nuestros productos y servicios?

FUERTES COMPETIDORES

¿Cómo se hace llegar de colaboradores y de tecnología adecuada para su negocio?

MEDIANTE LA INTUICION AL MOMENTO DE CONTRATAR AL PERSONAL

¿Cómo promueve sus productos y servicios?

Por el prestigio de la empresa, publicidad radial, opinión pública, etc.

¿Todo producto o servicio que entrega a sus clientes, va acompañada de instrucciones especiales?

En los que amerita.

Necesitamos ser asesores comerciales! Motivar a capacitarse al cliente o usuario!

¿Existen en sus productos o servicios problemas que puedan afectar al cliente?

En ocasiones si.

¿Qué tan fácil sería para su empresa el incrementar su capacidad de respuesta si la demanda de productos y servicios incrementa?

No es FACIL mientras no esté lo suficientemente capacitado.

¿O simplemente fallará en cumplir oportunamente con los requerimientos de sus clientes?

Frecuentemente SI.

PREGUNTAS QUE SE DEBE HACER ACERCA DE SUS CLIENTES Y PROSPECTOS

¿Quiénes son?

Profesionales de la construcción, maestros de obra, firmas constructoras, subdistribuidores - mayoristas y público en general o consumidor final.

¿Qué características tienen?

Se dedican a la construcción o remodelación de infraestructuras y en caso de los mayoristas a la comercialización de estos bienes.

¿Dónde radican?

EN CUENCA Y EN LOS CANTONES ALEDAÑOS

¿Qué nivel de poder de compra tienen?

VARIABLE

¿Le contratan con cierta frecuencia?

SI

¿Cuál es la tendencia global del mercado en qué participan?

QUE CREZCA

¿Cuánto están dispuestos a pagar?

Lo necesario para conseguir el producto, aunque Cuenca es un mercado muy sensible al precio.

¿Les interesa más el costo o la calidad?

LA MAYORIA DE OCASIONES EL COSTO

¿A través de qué medios conocen sus productos y servicios?

RELACIONES PUBLICAS, publicidad radial, prestigio de la empresa...

Y próximamente servicio de postventa e internet.

¿Cómo lo contactan para contratar sus productos y servicios?

DIRECTAMENTE EN EL ALMACEN Y TELEFONICAMENTE.

Y próximamente por internet

¿Por qué prefieren sus productos y servicios?

POR LA CALIDAD, SERVICIO, VARIEDAD Y UBICACIÓN.

¿Cuáles son sus características más atractivas?

CALIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS, UBICACIÓN, HORARIO DE ATENCION.

¿Considera que sus clientes reciben los beneficios esperados por el precio pagado?

NO EN PARTE (SERVICIO)

¿Qué es lo que más le disgusta a sus clientes de sus productos y servicios?

EL MAL SERVICIO QUE SE LES OFRECE, LA IMPUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS A DOMICILIO, PRECIOS ALTOS, FALTA DE PARQUEO, LA FALTA DE ASESORAMIENTO, FALTA DE PRODUCTOS.

¿Cuál es la razón por la que algunos de sus prospectos no compran sus productos o contratan sus servicios?

POR LOS PRECIOS ALTOS Y PORQUE YA TIENEN EXPERIENCIA EN SER MAL ANTENDIDOS.

¿Qué productos y servicios son los más demandados por sus prospectos en este momento?

CEMENTO, ARMEX, CERAMICA, TECHOS

¿A quiénes contratan, regularmente, sus prospectos?

IMP. COM. EL HIERRO, FERRETERIA CONTINENTAL, Y OTROS.

¿Ofrece su competencia algo más en productos y servicios, de lo que usted pudiera ofrecer?

SI, herramientas, ferretería, material eléctrico, etc.

¿Qué ofrecen?

MAS VARIEDAD DE PRODUCTOS.

¿Tienen sus productos y servicios características especiales?

NO

¿Qué tiene cada uno de sus competidores que usted no tiene?

Mayor alternativas de productos, complementos, más carros de reparto...

RESUMEN:

1. ¿Qué agentes conforman el ambiente directo en el que participa su organización? Indique la función que cada uno de ellos desempeña dentro de esta ambiente.

AGENTE	FUNCIÓN
Consumidor Final	Darnos ingresos
Profesionales (Arq. Ing. Otrs)	Darnos ingresos
Subdistribuidores mayoristas	Darnos ingresos
Sociedad en general	Hablar bien o mal
Gobierno local	Políticas de infraestructura
Competencia	Quitarte participación de mercado

2. ¿Qué variables o aspectos influyen o determinan, en forma directa, que el desempeño de su organización sea exitoso dentro de este entorno, ante los ojos de sus usuarios o beneficiarios finales?

Calidad en los productos y servicios prestados, costo, diversidad de productos, ubicación, asesoría, infraestructura física, servicios complementarios (SD), garantía y soporte técnico SAG.

3. Desde la óptica de los usuarios o beneficiarios finales de los servicios de su organización cómo pudiera ser calificado el desempeño de ésta.

FACTOR	CALIFICACIONES
Calidad servicio,	9
Costo	9
Diversidad de productos	9
Ubicación	10
Asesoría	9
Infraestructura física	7
Servicios complementarios	7

10) PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN

Listar las principales amenazas y oportunidades del macro y microambiente

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>ACTUALES:</p> <p>Políticas de financiamiento E= Relaciones públicas</p> <p>Publicity (Opinión pública) E= Relaciones públicas</p> <p>Competidores mejorando su oferta E= Investigaciones de mercado e benchmarking</p> <p>Nuevos competidores E= Inteligencia competitiva</p> <p>DENTRO DE UN AÑO:</p> <p>La nueva constitución Políticas de financiamiento Competidores mejorando su oferta Nuevos competidores</p>	<p>Prestamos del IESS E = Relaciones públicas</p> <p>Migración E= Relaciones públicas</p> <p>Planes de infraestructura por parte del Gobierno E= Relaciones públicas</p> <p>Población creciente</p>

E = Estrategia

11) ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

GUÍA DE PREGUNTAS

a) A nivel de subsistema de planeación es importante preguntarse si:

- ¿Existe una misión clara para la Organización? S
E = Comunicación interna y externa
- ¿Existen objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de la Organización? N
E = tabla excel
- ¿Participan los directores y los mandos medios en la determinación de los objetivos y metas específicas? N
E = tabla excel
- ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su área a los diferentes niveles jerárquicos? N
E = luego dar a conocer
- ¿Se cumplen los objetivos y metas específicas de cada área de la Organización? N
E = tabla excel
- ¿Si todas las áreas de la organización conocen entre sí los objetivos específicos y metas que corresponden? N
E = tabla excel
- ¿Son compatibles los objetivos y metas específicas de cada área con los de las demás? N
E = tabla excel
- ¿Los programas de trabajo de cada área se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles? N
E =
- ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los clientes o usuarios de su área? N
E = tabla excel
- ¿Se llevan a cabo en todas las áreas de la Organización actividades de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los programas de trabajo? N
E = Supervisión

CALIFICACIÓN: 10%

b) A nivel de subsistema estructural es importante preguntarse si:

- ¿La estructura actual de la Organización responde a su crecimiento y transformación? P
E= Revisar los planes actuales y futuros de la empresa para flexibilizar la estructura.
- ¿Están señaladas claramente las funciones de cada área? P
E= tabla excel
- ¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual de la Organización? P
E = ver en las funciones y re distribuir en caso de ser necesario
- ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles de la Organización? S
E= Aclarar
- ¿Existen en la Organización canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan? N
E = Estructurar el organigrama, mejorar la comunicación interna
- ¿La estructura de la Organización facilita la toma de decisiones? S
E =
- ¿Existe un manual de organización de la Organización debidamente actualizado? P
E = Excel, Jc. Avila
- ¿Existen buenas relaciones con las instituciones que regulan la operación de la Organización? P
E = Relaciones públicas
- ¿Se conocen en la Organización todos los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos de trabajo? P
E= Implementar los que faltaren.
- ¿Se cuenta con los apoyos administrativos o logísticos suficientes para el funcionamiento de la Organización? P
E = Implementar los que faltan

CALIFICACIÓN: 60%

c) A nivel de subsistema financiero es importante preguntarse si:

- ¿Cuenta la organización con los recursos financieros adecuados para su operación? P
E = Necesitamos información financiera, estado de flujo de efectivo, etc.
- ¿Es realista la elaboración de los presupuestos de operación en la Organización? P

E= Tener claros los objetivos del área y realizar sólo actividades inherentes a los objetivos. Historial, nuevos presupuestos y tendencias. (M. Alvarez) 5 Dic se tendrán datos realista para planificar el 2009.

- ¿El presupuesto de inversión responde al crecimiento y desarrollo de la Organización? N
E = Cada inversión debe ser evaluada y dar como resultado como me afecta en el desarrollo de la organización, en el flujo de efectivo y en el resultado económico.
- ¿Participan los directores y mandos medios en la elaboración de los presupuestos? S
E = Involucramiento permanente
- ¿Es razonable la distribución de los recursos de la Organización entre las áreas que la integran? P
E= Valoración de recursos vs. Resultados
- ¿Conoce el grupo directivo las metas financieras de la Organización en relación con los resultados esperados de cada área? P
E = Evaluación por área e información financiera de la misma al Gerente General.
- ¿Cuenta cada área con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación? N
E = Implementar esta información (M. Alvarez)
- ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en cada área de la Organización? N
E = Concientización de reducción de costos
- ¿Se analizan en cada área de la Organización las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de los diferentes insumos de trabajo? N
E = Estrategia para reducir gastos.
- ¿Recibe cada área de la Organización apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras? N
E = Capacitar al personal en aspectos financieros.

CALIFICACIÓN: 30%

d) A nivel de subsistema capital humano es importante preguntarse si:

- ¿Son adecuados los sueldos y salarios de cada área de la Organización, tomando en cuenta los niveles del mercado actual de trabajo? P
E =
- ¿Se resuelven de manera favorable aspectos que pueden ser motivo de disgusto para el personal de la Organización y que afectan el clima o ambiente organizacional? S
E= Comunicación (referee)

- ¿La actitud del personal de la Organización facilita la realización de sus actividades? P
E = RRHH
- ¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo? S
E = Comunicación de la importancia de las reglas.
- ¿El estilo de dirección del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas? P
E =
- ¿Son los dirigentes verdaderos colaboradores entre ellos? P
E =
- ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva? P
E =
- ¿Son efectivos los procedimientos para cubrir las vacantes y las políticas para retener al personal? N
E = Apoyarse en la descripción de puesto
- ¿Existe un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la Organización? N
E =
- ¿Existen oportunidades reales de promoción y ascenso en la Organización?
P
E= Convenciendo al personal de nuevos horizontes

CALIFICACIÓN: 50%

e) A nivel de subsistema tecnológico es importante preguntarse si:

- ¿La tecnología existente en cada área de la Organización está suficientemente actualizada para las actividades presentes y futuras de la misma? S
E =
- ¿Cuenta la Organización con los insumos en calidad y cantidad necesarias, para asegurar el desarrollo adecuado de sus procesos de trabajo? S
E =
- ¿Los procesos de trabajo de la Organización están organizados para minimizar el espacio y el tiempo entre operaciones? P
E =
- ¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo? N
E= Capacitación permanente a partir de un DNC
- ¿Cuentan las diferentes áreas con el equipo y los instrumentos de trabajo necesarios disponibles sin pérdida de tiempo? S
E =
- ¿Hay mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones de la Organización? P
E =
- ¿Se investigan en las diferentes áreas de la Organización, de manera sistemática, los requerimientos de los clientes internos o externos respecto de los productos y servicios? P
E =
- ¿Se asegura en la Organización el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que ésta ofrece? N
E =
- ¿Las diferentes áreas de la Organización entregan en forma oportuna productos o servicios listos para ser usados / utilizados por sus siguientes clientes internos? P
E =
- ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos realmente son tomadas en cuenta en la Organización? N
E = Apertura

CALIFICACIÓN: 50%

E = Estrategia

S = Si (10)

N = No (0)

P = Parcialmente (5)

