





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE  
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
DESARROLLO DE MERCADO DEL “COMERCIAL CUEVA”**

**Autora:** Sibri Chimbo Edith Lorena.

**Tutor:** MSc. Espinoza Solís Eduardo Javier.

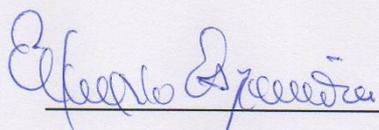
**MILAGRO, ENERO 2017**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es "Elaboración del plan estratégico para el desarrollo de mercado del Comercial Cueva" presentado por la estudiante Sibri Chimbo Edith Lorena, para optar al título de Ingeniera Comercial.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero de 2017



**Tutor:** Ing. Espinoza Solís Eduardo Javier MAE.

**C.I.:** 092266363-8

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero de 2017

Firma del estudiante: *Edith Sibri*

Nombre: Sibri Chimbo Edith Lorena

CI: 0928685692

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por bendecirme todos los días, permitiéndome culminar con éxito mi formación académica.

A mi madre, que ha sido un pilar fundamental durante toda mi vida, sus consejos, los valores inculcados, por los grandes esfuerzos y sacrificios que ha hecho para darme todo lo necesario para lograr ser una profesional, por su apoyo incondicional y su amor eterno.

Sibri Chimbo Edith Lorena

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, que me permite avanzar cada día, gracias a la fortaleza que me da, por darme conocimientos, ayudarme a superar cada obstáculo de la vida, por tenerme con buena salud, permitiéndome seguir con mi carrera universitaria, sin él no lograría nada.

A mi madre, aquella mujer que siempre ha estado a mi lado apoyándome en cada paso que doy, quien ha luchado todos los días para que no me falte nada, a ella de debo mi vida y mis logros. Gracias por ser padre y madre.

Sibri Chimbo Edith Lorena

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Elaboración del plan estratégico para el desarrollo de mercado al Comercial Cueva" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 05 de Enero de 2017

Firma del estudiante: *Edith Sibri*

Nombre: Sibri Chimbo Edith Lorena

CI: 0928685692

## **ABREVIATURAS**

### **FODA:**

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas.

### **FOFADODA:**

FO: Fortalezas, Oportunidades.

FA: Fortalezas, Amenazas.

DO: Debilidades, Oportunidades.

DA: Debilidades, Amenazas.

## RESUMEN

Comercial Cueva inició su actividad el 1 de Enero del 2012, mediante un préstamo bancario para la adquisición de mercadería plásticas para el hogar. Actualmente el negocio se encuentra situado en el centro del cantón La Troncal, cuenta con un vehículo y dos motocicletas, tres personas aseguradas, los mismos que se encargan de las respectivas ventas y cobranzas. Este emprendimiento nació de manera empírica, sin una debida planificación del mismo, es por esto que ha presentado algunos problemas en su funcionamiento, pero el principal es que no ha podido crecer en el mercado, se ha mantenido estático. A partir de esto, nace la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita el desarrollo de mercado, el mismo se llevará a cabo a partir de la investigación de campo, la cual nos permita conocer la raíz del problema. Las técnicas para levantar información necesaria son, la observación empírica y la entrevista al gerente y a su secretaria.

Una vez obtenida toda la información se procede a elaborar el plan estratégico, la cual es responsabilidad del alto mando, pero al momento de realizarlo todos deben participar, aportando con alguna idea para su elaboración.

Con la elaboración del plan se conseguirá que las actividades de la empresa estén ordenadas, que se conozca su identidad corporativa, se proyecten hacia un futuro deseado por todos, y que para alcanzarlo se necesita elaborar estrategias con sus respectivas tácticas y responsables de los recursos que estas conlleven. Trabajar por alcanzar las metas, es responsabilidad de todos.

**Palabras clave:** Identidad corporativa, Foda, Estrategias, tácticas.

## **ABSTRACT**

Comercial Cueva began its activity on January 1, 2012, through a bank loan for the acquisition of plastic goods for the home. Currently the business is located in the center of the canton La Troncal, has a vehicle and two motorcycles, three insured persons, the same who are responsible for the respective sales and collections. This venture was born empirically, without a proper planning of the same, that is why it has presented some problems in its operation, but the main is that it has not been able to grow in the market, has remained static. From this, the need arises to elaborate a strategic plan that allows the market development, the same will be carried out from the field research, which allows us to know the root of the problem. The techniques to obtain necessary information are, the empirical observation and the interview to the proprietary manager and his secretary.

Once all the information has been obtained, the strategic plan is developed, which is the responsibility of the high command, but at the moment of making it, everyone must participate, contributing with some idea for its elaboration.

With the elaboration of the plan, the company's activities will be organized, its corporate identity known, projected towards a future desired by all, and that in order to achieve this, strategies must be developed with their respective tactics and responsible for the resources they provide. These entail. Working for goals is the responsibility of everyone.

**Keywords:** Corporate identity, FODA, Strategies, Tactics.

## ÍNDICE

### PORTADA

### PRESENTACIÓN

Aceptación del tutor.....	i
Declaración de autoría del trabajo de titulación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Cesión de derechos de autor.....	v
Abreviaturas.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Delimitación.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. Marco teórico y referencial.....	5
Planificación estratégica.....	5
La “p” del marketing, producto.....	8
Atención al cliente.....	10
Posicionamiento de nombre comercial.....	12
2.1.1 Marco referencial.....	14
2.1.2 Marco conceptual.....	16
Misión.....	16
Visión.....	16
Valores corporativos.....	16

Objetivos.....	16
Estrategias.....	17
Tácticas.....	17
Matriz FODA.....	17
Matriz FOFA-DODA.....	17
2.2 Marco metodológico.....	17
Investigación cualitativa.....	17
Método inductivo.....	17
2.3 Población y muestra.....	18
2.4 Métodos y técnicas.....	18
Observación.....	18
Entrevista.....	18
2.5 Resultados.....	19
Entrevista al Gerente del Comercial Cueva.....	19
Entrevista a la Secretaria del Comercial Cueva.....	21
Entrevista al Experto en Planificación Estratégica.....	22

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA**

3.1. Descripción de la propuesta.....	24
3.1.1 Desarrollo de la propuesta.....	25
<b>PLAN ESTRATÉGICO AL AÑO 2021 PARA EL DESARROLLO DE MERCADO</b>	
Misión.....	25
Visión.....	25
Valores corporativos.....	25
Metas audaces.....	25
Matriz FODA.....	26
Matriz FOFA-DODA.....	27
Líneas estratégicas.....	28
3.2 Conclusiones.....	32
3.3 Recomendaciones.....	33
<b>Bibliografía.....</b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Matriz FODA.....	26
<b>Cuadro 2.</b> Matriz FOFA-DODA.....	27
<b>Cuadro 3. Estrategia 1.</b> Solicitar financiamiento que permita la adquisición de nuevas líneas de productos.....	28
<b>Cuadro 4. Estrategia 2.</b> Fidelizar a los clientes mediante una buena atención y valor agregado a los productos.....	29
<b>Cuadro 5. Estrategia 3.</b> Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente y de esta manera atraerlos para aumentar nuestras ventas.....	30
<b>Cuadro 6. Estrategia 4.</b> Publicitar el negocio en distintos medios de comunicación para atraer nuevos clientes.....	31
<b>ANEXOS</b> .....	36
Anexo 1. Análisis de plagio.....	37
Anexo 2. Autorización.....	38
Anexo 3. Fotos del Comercial Cueva.....	39
Anexo 4. Entrevistas .....	40

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan dentro de un mercado que es cada vez más competitivo. Es normal que algunos negocios se formen de manera empírica, sin conocimiento previo de si funcionará o no, es probable que con el tiempo tenga acogida y llegue hacer un gran negocio. Es importante saber que, antes de emprender algo se debe realizar diferentes investigaciones para conocer si podremos sobrevivir en un mundo competitivo, si queremos crecer debemos planificar, establecer objetivos o metas, conocer que seremos y que ofreceremos a nuestros posibles clientes, y proyectarnos hacia un futuro exitoso.

La importancia de la presente investigación, radica en que, la planificación es sustancial al momento de crear un negocio, por tal motivo se ve la necesidad de estudiar este tema tan importante como lo es la planificación estratégica. Esto implica que, cualquier negocio e emprendimiento debe elaborar un plan estratégico, el mismo que le permita conocer o desarrollar su identidad corporativa, analizar su situación actual, lo que involucra saber las fortalezas y debilidades que la empresa tiene, puesto que, para dominar un mercado, se debe aprovechar dichas fortalezas y buscar la mejor manera de sobrellevar sus debilidades. Cabe recalcar que, para conseguir el éxito, es fundamental contar con una dirección estratégica, que le permita obtener beneficios y sobrevivir por un largo tiempo en un mercado competitivo.

Las empresas que establecen objetivos estratégicos y mantienen la planificación a largo plazo, tienen mayor probabilidad de lograr un desarrollo de mercado. Una herramienta poderosa para alcanzar el éxito en cualquier negocio es el plan estratégico, puesto que a través de él, se desarrolla la identidad corporativa, se plasman metas audaces que se desean alcanzar en cierto tiempo, se analiza la situación actual que tiene la empresa y para dicha situación se elaboran estrategias que permitan alcanzar las metas y por ende tener un crecimiento en el mercado, cabe recalcar que cada estrategia tendrá sus tácticas, que serán asignados con los responsables y recursos necesarios para una mayor eficiencia de los mismos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Comercial Cueva inició su actividad el 1 de Enero del 2012, mediante un préstamo bancario para la adquisición de mercadería plásticas para el hogar. Contrató a una persona para ejecutar ventas, realizando visitas a los domicilios del cantón La Troncal, ofreciendo diversos productos para el hogar, sean estos de dormitorio, cocina, y sala, brindando facilidades de pagos de contado y a crédito, de 1\$ hasta 3\$ semanales. Actualmente el negocio se encuentra situado en las calles Av. 25 de Agosto y Jaime Roldos y 15 de abril, cuenta con un vehículo y dos motocicletas, tres personas aseguradas, los mismos que se encargan de las respectivas ventas y cobranzas.

El éxito de cualquier negocio o emprendimiento depende netamente de su planificación y sobretodo su administración. Aquellos negocios que no logran desarrollarse se da porque no tienen conocimientos administrativos, es decir que emprendimientos como “COMERCIAL CUEVA” que cuentan solo con conocimientos empíricos de cómo manejar un negocio, no establecen metas u objetivos y las estrategias a utilizarse para alcanzar dichas metas, y no se proyectan a futuro, careciendo de una adecuada planeación que le permita establecer estrategias con el fin de aumentar su participación de mercado.

Como emprendimiento, se necesita alcanzar un grado de posicionamiento de mercado implementando diversas estrategias que le permita abarcar la mayor cuota

posible, actualmente no se ha podido ganar más clientes debido a que carece de una planificación adecuada, sus vendedores no cuenta con conocimientos de como retener o captar más compradores. Adicional a esto, el negocio se ha estancado en trabajar con la misma línea de productos en los últimos años, es decir que no hay variedad en dichos productos, es por esto que sus ventas e incluso sus ingresos no han incrementado, se mantiene estáticos, además los clientes potenciales no lo consideran como una opción de compra, sino como a un negocio más como cualquier otro, perdiendo así su imagen institucional.

De no realizarse un plan estratégico provoca desorden en la administración de sus actividades diarias, disminuciones en sus ventas, pérdida de clientes por ende su cuota de mercado abarcado es bajo, el negocio estará por debajo de la competencia, y posiblemente sea eliminado del mercado.

Al desarrollar diferentes estrategias con sus respectivas tácticas para este negocio, se buscará captar más clientes aumentando sus ventas, capacitando al personal en cursos administrativos sobre que técnicas deberá aplicar para retener y captar clientes, este emprendimiento se desarrollará dentro del mercado que se desenvuelve, su marca institucional será reconocida y los clientes o posibles clientes lo considerará como una opción de compra, se ganará mayor participación de mercado y por ende se alcanzará el éxito organizacional.

### **1.1.1 DELIMITACIÓN**

**País:** ECUADOR

**Provincia:** CAÑAR

**Cantón:** LA TRONCAL

**Dirección:** Calle Av. 25 de Agosto y Esmeraldas

**Actividad:** Comercial

**Área:** Administrativa

**Año:** 2016

## **1.2.OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico a través de la aplicación de las matrices FODA y FOFADODA que permitan el desarrollo del “COMERCIAL CUEVA”.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Generar tácticas para la adquisición de nuevas líneas de productos con el fin de aumentar la cuota de mercado.
- Proponer estrategias para la capacitación del personal con el propósito de incrementar la captación de clientes.
- Establecer estrategias publicitarias utilizando herramientas de marketing con la finalidad de posicionarse como una opción en el mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

##### **Planificación Estratégica**

Antes de definir la planificación estratégica como tal, se dará a conocer estos términos importantes por separado:

Planear consiste en identificar un futuro que se desea y las diferentes formas para lograrlo. La planeación es proyectarse hacia un futuro deseado para la organización, posterior a esto se desarrolla estrategias o pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, cada estrategia se le asigna responsables y recursos para una eficiente utilización. (Aramayo, 2016, págs. 14,15)

Las estrategias son pasos o caminos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación, implica tomar decisiones e incluso involucra a los miembros de la organización. (Aramayo, 2016, págs. 7,8)

Se define planificación estratégica como un proceso de evaluación sistemática del entorno del negocio, estableciendo metas a largo plazo, por lo general cinco años, desarrollando estrategias con sus respectivas tácticas y responsables para alcanzar dichos objetivos. (Fernández & Sinchi, 2011, págs. 14,15)

La naturaleza de la planificación estratégica consiste en identificar las oportunidades y peligros que pudiesen existir en el futuro, y con base a esto, la organización

establezca estrategias tomando las mejores decisiones en el presente, para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros futuros. (Carrión, 2013, pág. 20)

Este instrumento, como lo es la planificación estratégica, es uno de los más importantes hoy en día, debido a que mediante este, las organizaciones pueden proyectarse en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos. Cabe mencionar que dicho instrumento no es un fin en sí misma, más bien es un medio para integrar y movilizar a todos los miembros de la organización para alcanzar las metas planteadas. (Sainz de Vicuña, 2015)

Es importante mencionar que la planificación estratégica trata de hacer coherente con los objetivos con la disponibilidad de recursos disponibles, además intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a sus valores organizacionales, fomenta la comunicación entre todos los colaboradores, ya que la participación es clave para conseguir los cambios que se requiere. (Ferrell & D., 2012)

Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, es decir junto con todos los miembros de la organización, en torno al quehacer de hoy y que camino que se debe recorrer en el futuro, es decir, traza un camino futuro observando la situación real de la empresa, favoreciendo así su desarrollo, anexando a esto, maximiza el aprovechamiento de los recursos, administrando de forma adecuada dichos recursos, sean estos, económicos, humanos, tecnológicos, etc. (Ferrell & D., 2012)

(Aguilera & Ortiz, 2013) El proceso que se debe seguir para elaborar correctamente la planificación estratégica es el siguiente:

- Declaración de la misión: es decir, conocer el propósito o razón de ser de la empresa.
- Declaración de la visión: nos indica a dónde se dirige la empresa a largo plazo, la pregunta que se debe responder es ¿qué queremos ser?
- Establecer valores: es importante para cualquier empresa, debido a que, son cualidades positivas que posee la organización.

- Análisis interno de la empresa: este análisis consiste en el estudio de los diferentes elementos que puedan existir dentro de la organización, es decir, detectar sus fortalezas y debilidades. .
- Análisis externo de la empresa: se refiere a detectar y evaluar los distintos acontecimientos que sucedan en el entorno de la organización, es decir, detectar oportunidades y amenazas.
- Establecer objetivos generales: este punto, nos indica los objetivos que definen el rumbo de la empresa, que por lo general, son de largo plazo, dichos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, así también como la situación del entorno.
- Diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias: se evalúa la información obtenida sobre el análisis interno y externo de la empresa, misión, valores, objetivos y además estrategias que se hayan utilizado anteriormente, siempre y cuando hayan tenido buenos resultados. Una vez realizado la respectiva evaluación, se diseña una serie de estrategias factibles, posterior a esto se evalúa cada estrategias propuestas determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios. Se selecciona las estrategias a utilizar.
- Diseñar planes estratégicos: una vez determinado las estrategias a utilizarse, se diseña planes estratégicos, los mismos que son una serie de documentos en donde se debe de especificar como se va a ejecutar las estrategias formuladas, para alcanzar los objetivos propuestos. Estos planes deben contener, cuáles serán las tácticas a utilizarse, recursos que se van a utilizar, los responsables o encargados, y la inversión que esto conllevará.

Es muy importante mencionar que toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas establecidas, por tal motivo, la planificación estratégica constituye un sistema gerencial, que permite enfatizar en el que lograr, es decir los objetivos, y que hacer, que no es otra cosa que las estrategias. (Rivera, 2012)

Entonces decimos que la planificación estratégica no es otra cosa que establecer metas organizacionales, de tres a cinco años, desarrollando estrategias que nos permita alcanzar dichos objetivos, implica además, la participación de todo el personal que conforman la empresa. El proceso a seguir, para una correcta

planificación es, declaración de la misión, visión, establecer valores, metas audaces, estrategias y tácticas para cada una de ellas, con estos elementos se logrará el desarrollo de la organización.

### **La “P” del Marketing, Producto**

Un concepto básico del producto, según Marketing Publisher Center, es: “todo elemento tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado, es decir que es objeto de intercambio producto por dinero”. (Center, 2011)

(Center, 2011) El producto como parte del marketing mix debe cumplir los siguientes objetivos básicos:

- Debe ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos de los clientes, usuarios.
- Ser capaz de generar preferencia por parte de los clientes, usuarios, es decir, que estos los prefieran con respecto a los productos que ofrece la competencia.
- Aquellos productos que no cumplan con estos objetivos principales, están condenados al fracaso.

(Center, 2011) A continuación se detalla algunas estrategias que puede implementarse en aquellos productos que no cumplan con estos objetivos:

- Agregarle algo, cambiar, modificar o mejorar el producto.
- Ampliar la línea.
- Agregar algún accesorio.
- Ofrecer nuevas gamas.
- Añadirle más servicios.
- Elevar su calidad.
- Introducir en el mercado nuevos productos que logren satisfacer las necesidades provocadas por los cambios en el estilo de vida, o por la tecnología.

Según el libro Marketing Mix, el producto no es otra cosa que, un elemento que logra satisfacer la o las necesidades de un consumidor o usuario, además, debe cumplir

con los fundamentales objetivos que son, complacer los deseos o necesidades de los compradores, y diferenciarnos de la competencia; de no ser así, el producto está destinado al fracaso.

Según Kotler y Keller, se denomina producto al conjunto de atributos unidos en una forma identificable, se identifica por un nombre descriptivo, tiene algunas variables como son: calidad, marca, envase, servicio, entre otros. Para desarrollar cualquier estrategia de marketing debemos tener muy claro que es lo que ofrecemos a los clientes, que tenemos o que poseemos que hace que nos diferencie de los demás, puede ser esto, el producto como tal, el servicio al momento de comprar, o el servicio post-venta. (Kotler & Keller, 2006)

El producto requiere tener en cuenta la gama de dichos productos ofrecidos, la calidad de los mismos, se necesitará además, prestar atención a varios aspectos tales como: marcas, garantías, post-venta. (Kotler & Keller, 2006)

Los productos ofrecidos se deben basar en las necesidades de los clientes y en sus beneficios buscados, los compradores pueden o no tener claro respecto a lo que requieren, al expresar lo que desean pueden surgir dificultades, debido a que no saben lo que esperan en sí, esto se da por la inhabilidad para determinar su necesidad. Posteriormente, los mismos beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo dado por las experiencias buenas o malas en el uso del producto, los cambios en los hábitos de consumo o nuevas expectativas. (Center, 2011)

El concepto del producto es la definición de los que ofrece la organización con base a los beneficios buscados por los consumidores y usuarios, es decir, preguntarse ¿en qué negocio estamos y que necesidades y deseo trato de satisfacer? Respecto a la oferta del producto, se refiere a la forma de ofertar el producto, la cual se origina en decisiones gerenciales relacionadas con que productos trabajarán, desde cuando, como se ofrecerán y donde y quienes los entregarán. (Center, 2011)

En base a lo antes mencionado, es muy evidente que el producto consta de una serie de elementos, los mismos que debe tener en cuenta la organización como tal, comprende desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y

percepciones del consumidor, cliente acerca del producto que desea para satisfacer sus necesidades. (Center, 2011)

### **Atención al cliente**

La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos o servicios, las organizaciones se centran sobre todo en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante. (Pérez Torres, 2011)

El cliente representa un papel fundamental en el tema de calidad, se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado. En otras palabras, el cliente es la razón de existir de la organización, la misma dirige sus productos, servicios a la satisfacción de sus expectativas. (Pérez Torres, 2011)

Los clientes frecuentes constituyen el tipo normal de relación, utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda, en caso de que la organización incurra un error, estos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta. Mientras que, los clientes fidelizados constituyen un nivel más alto en la relación de negocios, puesto que, no solo acuden a la organización para comprar un producto o recibir algún servicio, sino que se sienten identificados con la empresa, e incluso habla con sus familiares y amigos sobre la misma, es decir que crean la publicidad de boca en boca, les recomienda que vayan a esa empresa, porque ello se sienten a gusto con la misma. (Brown, 2011)

Según la autora del libro Calidad total en la atención al cliente, define al mismo como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, las mismas que están encaminadas a identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas, logrando de este modo cubrir o superar sus expectativas, y por ende incrementar la satisfacción de los clientes. (Pérez Torres, 2011)

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus clientes, el solo hecho de conocer las necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinar dichas necesidades se deben realizar encuestas de manera periódica que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar. (Pérez Torres, 2011)

Actualmente la competencia de las empresas es cada vez mayor, es por esto que las compañías, además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente, debido a que, los compradores valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos, las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente. Es importante saber que ante los ojos del cliente todo empleado representa a la empresa, es por esta razón que en cada experiencia que el consumidor tiene con algún representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de la negociación, refiriéndonos a que el cliente puede o no seguir eligiendo nuestra empresa en lugar de inclinarse por la competencia, esto generará una ventaja para la organización. (Ongallo Chaclón, 2012)

La atención al cliente es una herramienta muy poderosa de marketing, la cual, debe establecer políticas que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica, debe además, disponer de una correcta estructura organizativa donde las responsabilidades y funciones de todos los miembros de la organización estén claramente definidas y enfocadas con los clientes. Es importa recordar que la mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan a familiares, amigos, conocidos, compran diversos productos y lo más importante y que favorece al negocio como tal, es que se resisten al atractivo de los competidores. (Pérez Torres, 2011)

Es fundamental mencionar que las actitudes se reflejan en acciones, es decir, el comportamiento del personal de la organización con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja problemas, provee información, servicio y la forma como trata a los clientes; además de los conocimientos del personal de ventas, que se centran en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o se preocupan por inclinarlos hacia algún tipo de producto que, aunque no se ajuste a lo que ellos esperan, producirá una venta. (Pérez Torres, 2011)

Con respecto a lo mencionado sobre la atención al cliente, se puede definir qué, es un tema de suma importancia para la organización, debido a que, el trato que se les brinde tanto a clientes potenciales como reales, dependerá nuestras ventas. No obstante, debemos conocer que, todos los miembros de la organización son, ante los ojos de los clientes, representantes de la misma, es decir que no solo el personal de ventas es quien debe brindar una excelente atención al cliente, si no, cada persona quien conforma la empresa. Una vez que el cliente se sienta satisfecho con la atención brindada, podremos estar seguros que seremos recomendados, se iniciará con una publicidad de boca a boca, sin que nosotros tengamos que pagar a algún personal externo, todo eso se consigue con el debido trato a nuestros compradores, y de esta manera, ganaremos más clientes, por consiguiente, abarcamos mercado. No debemos olvidarnos, que el cliente, es lo que mantiene con vida a la empresa, es nuestra razón de ser.

### **Posicionamiento de Nombre Comercial**

Es muy importante el nombre que se designe a un negocio, al utilizarse bien aportaría muchos beneficios para la empresa, mientras que si la elección del nombre no es el adecuado, puede convertirse en un problema enorme, contra el que se tendrá que luchar si se quiere desarrollar correctamente el negocio. (Figueros, 2011)

El nombre de la empresa es el primer punto de contacto con los clientes potenciales o reales, es por esto que debe ser un nombre que despierte interés, que desde ese momento sepan a qué te dedicas, desde el principio hay que ser claro que es lo que soy y que es lo que hago, porque existo en este mercado, debe transmitir como hago las cosas. Si se cumple con todos estos elementos, entonces, el nombre

comercial designado para tu empresa podrá ser distinguida de la competencia. (Figueros, 2011)

La imagen de una empresa inspira confianza, lo que a su vez constituye la base de una clientela leal y potencia valor de la empresa. El nombre comercial es el signo o denominación que identifica a una empresa en el mercado que se desenvuelve y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares, por lo tanto distingue a la empresa que fabrica o comercializa los productos o presta los servicios. La marca, en cambio, distingue los productos o servicios que fabrica, comercializa o presta dicha empresa. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2012)

La importancia de las marcas es vital para el éxito de una empresa, puesto que permite diferenciarse del resto de sus competidores, es por esto, que la marca lleva asociados una serie de valores, los cuales tienen que reflejar tanto las cualidades del producto como las de la empresa. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2012)

(Emprende Pyme.net, 2015) A continuación se detallan características deseables de un adecuado nombre comercial:

- Claro para comunicar, es decir a que se dedica la empresa, que con solo el hecho de leer el nombre sepa con facilidad el tipo de productos o servicios que ofrece.
- Corto y fácil de recordar, esto permite un posicionamiento más rápido y que las personas puedan identificar sin mayor esfuerzo.
- Original, para poder distinguirnos de la competencia, pero tampoco nombre difíciles de asociar con nuestra actividad.
- Que proyecte la imagen correcta, es decir, una empresa que transmita seriedad con su nombre.
- Que no sean palabras extranjeras, lo ideal es que, en nombre comercial este en el mismo idioma que hablan las personas del mercado al que queremos llegar, y así nos aseguramos de que todos entenderán lo que deseamos comunicar.

Eligiendo un adecuado nombre para nuestro negocio proyectamos la personalidad del mismo, permite destacarse e incluso generar recordación en la mente de los clientes y posibles cliente. (Emprende Pyme.net, 2015)

Es importante elegir correctamente el nombre que deseas ponerle a tu empresa o negocio, para esto se debe considerar la pregunta ¿Qué es? ¿Qué hace mi empresa?, de tal manera que entiendas a que se dedica tu negocio, y con esto sepas como elegir un nombre que diga a los demás a lo que realmente eres y lo que haces, un nombre que te diferencie de los demás, que sea fácil de entender pero que no pierda la seriedad, que sea claro y que permanezca en la mente de quienes lo oyen.

### **2.1.1 Marco Referencial**

De acuerdo al trabajo realizado por la autora Tobar Arias Karina Elizabeth en su tesis de tema “Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito”, encontró varios problemas dentro de la misma, como lo son: la empresa no tiene definido una estrategia a seguir, siendo así que no tiene claro el norte empresarial, no existe políticas adecuadas ni objetivos que alcanzar, adicional a esto, no hay capacitaciones a los trabajadores acerca del trato o atención al cliente, de seguir con estos problemas, la empresa perdería participación en el mercado que se desenvuelve. Es por esto, que se utilizó una herramienta poderosa como lo es la planificación estratégica, la misma que proporciona la dirección que guiará a la empresa a su crecimiento o desarrollo de mercado, agregado a esto se elaboró conjuntamente con el gerente de la empresa, la misión, visión, valores corporativos, objetivos, análisis de la situación actual de la empresa, que no es otra cosa que el FODA, y para el cumplimiento de sus objetivos, se desarrolló estrategias con sus respectivas tácticas, recursos y responsables que faciliten el cumplimiento de las metas establecidas. (Tobar Arias, 2011)

Una vez desarrollado los elementos de un plan estratégico, recomendó que todos los miembros de la organización deben conocer el desarrollo de los elementos, es decir, que los colaboradores conozcan cual es la razón de ser de la empresa para la cual trabajan, sus metas a alcanzar, entre otros factores, la importancia de esto radica en que, no solo el dueño o encargado de la empresa debe esforzarse porque

la misma crezca, si no que se trabaje conjuntamente para alcanzar el éxito organizacional. (Tobar Arias, 2011)

En el trabajo de tesis realizado por las autoras Fernández León Melania y Sinchi Padilla Esperanza cuyo tema es “Elaboración de un plan estratégico para la empresa TECNI RICAURTE” la misma que se realiza en función de que desea abarcar más mercado, debido a que la empresa se ha mantenido estática, es decir que no ha establecido objetivos que le permitan crecer desarrollado estrategia alguna para cumplir dichos objetivos. Lo primero que realizaron las autoras es elaborar la matriz FODA, la cual permite diagnosticar la situación real que se encuentra la empresa así elaborar estrategias que le permiten aprovechar las debilidades para convertirlas en oportunidades. (Fernández & Sinchi, 2011)

Como etapa inicial del plan estratégico se encuentra elaborar la misión, visión, valores corporativos, establecer metas y realizar un análisis interno y externo de la empresa siendo necesario para conocer la situación actual de la empresa y de esta manera poder elaborar conjuntamente con el dueño y encargado de la organización, estrategias que permitan un crecimiento de la misma. No obstante, al realizar el plan estratégico, es necesario que cada miembro de la empresa conozca dicho plan, para que así se trabaje de manera conjunta por el cumplimiento de sus metas. (Fernández & Sinchi, 2011)

De acuerdo al trabajo de tesis realizado por Carrión Medina Maritza, cuyo tema es “Planeación Estratégica para la empresa comercial FERVAZ de la ciudad de Loja, periodos 2013-2016”, redacta que el problema principal de la empresa es que no tiene orientación alguna, se dedica a vivir el presente sin pensar en el futuro, no ha establecido objetivos a alcanzar, trabaja de manera empírica, no tiene conocimiento alguno de la situación del negocio. Lo primero que se realizó para dar soluciones a los problemas presentados, fue preguntar qué es lo que realmente hace la empresa y a que se dedica, y con las respuestas a estas preguntas se elaboró la misión, posterior a esto, se pensó como se vería en un futuro su empresa, elaborando la visión, se estableció los valores corporativos, metas que desean alcanzar como empresa, todo estos factores se realizó con la ayuda del dueño de la empresa, puesto que también era el encargado de la misma. Con la elaboración del FODA se

desarrolló estrategias, que le permiten conocer el crecimiento de la empresa, cada estrategia establecida tenía sus respectivas tácticas junto con los recursos a utilizarse y los responsables de llevar a cabo dichas taticas. (Carrión, 2013)

### 2.1.2 Marco Conceptual

Para la elaboración del plan estratégico debemos considerar elementos fundamentales que se utiliza en el desarrollo del plan, a continuación se da a conocer cada término con sus respectivos conceptos:

- **Misión:** Es la razón de ser de la existencia de una empresa, ya que define, lo que se pretende cumplir en su entorno, lo que hace y para quien lo hace, define principalmente cual es nuestra labor en el mercado. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas preguntas, como: ¿Qué hacemos? ¿cuál es nuestro negocio? ¿a qué nos dedicamos? ¿Quiénes son nuestro público objetivo? ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores? (Maragno, de Souza, & Rogerio, 2014)
- **Visión:** Se refiere a la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo le gustaría que sea su futuro, es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra; debe ser realista y ambiciosa, cuya función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Para definir la visión de la empresa nos ayudará responder algunas preguntas como: ¿Cuál será la imagen deseada de nuestro negocio? ¿Qué haremos en el futuro? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué actividades desarrollaremos? (Maragno, de Souza, & Rogerio, 2014)
- **Valores corporativos:** Los valores corporativos son elementos propios de cada empresa y corresponden a su cultura organizacional, lo cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos. (Maragno, de Souza, & Rogerio, 2014)
- **Objetivos:** Son resultados o situaciones que una empresa pretende alcanzar o llegar, en un periodo de tiempo determinado y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. (Fred R, 2013)

- **Estrategias:** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. También podemos definir como pasos a seguir para alcanzar objetivos propuestos en la planeación, estableciendo tácticas y asignando recursos necesarios para conseguir dichos objetivos. (Fred R, 2013)
- **Tácticas:** Son acciones para ayudar a las estrategias, pone en orden los recursos y se asigna a cada responsable, para una mayor eficiencia de los mismo. (Fred R, 2013)
- **Matriz FODA:** Es el estudio de la situación de una empresa a través de sus factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), de esta manera se puede desarrollar estrategias a futuro. (Fred R, 2013)
- **Matriz FOFADODA:** Una vez elaborado la matriz FODA, se busca interrelacionarlas generando estrategias FO (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades), FA (usar fortalezas para evitar amenazas), DO (vencer debilidades aprovechando oportunidades), DA (reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas). (Fred R, 2013)

## 2.2 MARCO METODOLÓGICO

A continuación se detalla que tipo de investigación o métodos se va a utilizar para recolectar información acerca del problema.

- **Investigación cualitativa:** Se utilizará este tipo de investigación debido a que, se estudiará la calidad de las actividades, relación o asuntos que permitan comprender de mejor manera la problemática establecida, mediante técnicas de observación y entrevistas. (Báez & Tudela, 2011)
- **Método inductivo:** Con la utilización de este método se puede llegar a conclusiones o teorías partiendo de la observación de casos particulares sobre la problemática que presenta la empresa. Parte de lo particular a lo general. (Cegarra Sánchez, 2012)

### **2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Comercial Cueva está integrada por seis personas, a dos personas (gerente y secretaria) se les aplicó la técnica de la entrevista y a los demás se utilizó la técnica de observación. En conclusión se determina que el tamaño de la muestra es igual a la población debido a que esta es finita.

### **2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Para la recolección de información acerca de la problemática, se ha utilizado dos técnicas importantes como son: la observación y la entrevista

**Observación:** Mediante esta técnica se conoció más a fondo a cerca de los diversos problemas que se presentan en la empresa y de esta manera se podrá buscar soluciones necesarias.

**Entrevista:** Esta técnica sirvió para recolectar información relevante de la situación de la empresa, así como también de la problemática que presenta, logrando obtener diversos criterios el cual nos ayuda a una mejor elaboración del plan estratégico. La entrevista se realizó tanto al gerente de la empresa así como también a un colaborador de la misma, en este caso, la secretaria.

## **2.5 RESULTADOS**

Los resultados obtenidos a través de la observación y entrevista, se detallará a continuación:

Cuando un cliente potencial se acerca a adquirir algún bien que ofrece el Comercial Cueva, el personal de ventas, en este caso se encontraba la secretaria para ejecutar dicha venta, la información que se requiere para el crédito es sobre: datos personales, sobre su trabajo, el sueldo, el lugar donde vive, es decir información básica, y en base a eso se les otorga el crédito para la adquisición del bien. Con respecto a lo mencionado, se puede decir con seguridad que, el comercial no cuenta con un buró de crédito, donde pueda ingresar los datos del cliente potencial que proporcione información previo a la concesión de un crédito. Se ha tomado esta información para registrarla en una debilidad de la empresa.

Al momento de que un cliente potencial llegaba al comercial a ver lo que este ofrecía, no se acercaba ningún personal de ventas a brindarle información salvo cuando el cliente lo requería, es decir que no están motivados o capacitados para brindarle una mejor atención al cliente potencial, para que de esta manera se puede ejecutar ventas.

### **Entrevista realizada al Gerente del Comercial Cueva para obtener datos sobre el FODA y para desarrollar estrategias.**

**Sr. Erwin Cueva.**

#### **1. ¿Qué hace mejor su negocio que otros similares?**

Los bienes que se ofrece son a bajo precio, con facilidades de pago, sean estos semanales o mensuales, ya depende netamente del cliente: realizar visitas a domicilios para ejecutar ventas, los cobros se lo realizan en los hogares de los clientes o ellos se pueden acercar a pagar, depende de la comodidad del mismo.

#### **2. ¿Cuándo salen nuevos bienes al mercado, Ud. adquiere al instante dichos productos? ¿Está a la par con la tecnología?**

No lo adquiero al instante, espero para ver si el producto es aceptado por el cliente, o si tiene algún problema; si el bien esta sin ningún inconveniente y a los clientes les gusta, entonces se adquiere dichos bienes para ejecutar ventas.

### **3. ¿Qué factores cree Ud. que afectaría el precio de sus productos?**

Los impuestos que impone el gobierno, el precio de mis proveedores, los precios establecidos en relación al mercado, es decir, los negocios similares al mío, si ellos llegasen a bajar el precio de algún bien, el mismo que yo ofrezco, tendría que disminuir yo también el precio, porque después mis clientes se van a la competencia, entonces creo yo que esos factores son los que afectan los precios de mis bienes.

### **4. ¿En que se basa su equipo de ventas para otorgar créditos a nuevos clientes?**

En datos personales, información del trabajo, sueldo que percibe, donde trabaja, si vive en casa propia, es decir, solo datos personales y del trabajo, también observo como el cliente se expresa y en base a eso le otorgo el crédito.

### **5. ¿Se ha propuesto metas u objetivos con respecto a su negocio?**

Sí, me he propuesto metas y lo he logrado. Me propuse que en cuatro años tendría mi casa y ya lo he conseguido.

Una vez realiza la entrevista correspondiente, se puede realizar el respectivo análisis de la misma.

Al proceder con la entrevista se encontraron varios puntos débiles y fuertes, pero detallaremos el más importante, el cual es, no contar con un buró de crédito que le ayude con información del cliente al momento de otorgarles dicho crédito, siendo así que, al ejecutar una venta, el cliente puede o no terminar de cancelar la deuda. Un factor positivo que se encontró es sobre los precios de los bienes que ofrece, y la comodidad que le da al cliente para que este elija sobre los pagos y lugar de los mismos.

Cabe mencionar que el propietario del comercial se ha propuesto metas personales en base a su negocio, mas no del crecimiento del mismo, se maneja de manera empírica, porque piensa que si hay dinero para comprar más bienes pues los adquiero, si hay posibilidad de adquirir otro local también lo hago, todo es en su momento, mas no se propone que en cierto tiempo se logre esto o trabajar por ello.

## **Entrevista realizada a la Secretaria del Comercial Cueva.**

**Sra. Lady Vivanco.**

### **1. ¿Qué estrategias desarrollar para ganar más clientes?**

Se ofrece los bienes en pequeñas cuotas, se difiere la entrada, o también no se cobra entrada al momento de adquirir el bien, se da obsequios por comprar, en fechas festivas.

### **2. ¿Realiza constante publicidad para su negocio?**

No tenemos cuñas publicitarias, tarjetas de presentación u hojas volantes. Pocas veces en años anteriores se realizó publicidad, actualmente no.

### **3. Una vez que captan clientes, ¿qué tipo de estrategia implementan para fidelizarlos?**

Se ofrecen descuentos en los pagos, si el cliente necesita algún producto en especial, se lo consigue, se otorgan obsequios en fechas festivas a aquellos clientes fieles y que son puntuales en sus pagos.

El comercial no cuenta con publicidad necesaria para captar más clientes, es por esto, que se presenta el problema que no se conoce la marca comercial, no se diferencia de la competencia, los clientes potenciales lo ven como un negocio más. Las estrategias que implementan para retener a clientes son muy buenas y necesarias, puesto que ejecutan más ventas, pero no a clientes potenciales, porque es bajo el número de personas que llegan al local, puesto que, como no cuenta con publicidad, no se va a diferenciar, si se ejecuta alguna compra, es probable que los clientes digan: “simplemente compre ahí porque pase y me gusto lo que vi, mas no porque escuche una propaganda y me convenció”.

**Entrevista realizada al Experto en Planificación Estratégica para conocer la importancia de la elaboración del plan.**

**MSc. Eduardo Espinoza Solís.**

**1. ¿En qué consiste un plan estratégico?**

Parte desde establecer la identidad corporativa de la organización, luego se realiza un análisis interno y externo para determinar de manera precisa los objetivos de largo plazo, posterior a ello elaboramos las estrategias para alcanzar esos objetivos y los llevamos a la acción, dentro del plan se deberán incluir detalles de todo lo que vamos a realizar en corto, mediano y largo plazo y de la misma manera debemos ir evaluando todo el plan de acción para tomar las medidas correctivas o cambios del plan en el momento necesario.

**2. ¿Por qué es importante que toda empresa elabore un plan estratégico?**

Es muy importante puesto que permite trabajar de manera organizada a toda la organización y poder de esa manera ir evaluando y controlando el cumplimiento de los objetivos.

**3. ¿Quién o quienes deben participar en la elaboración de un plan estratégico?**

El plan estratégico es responsabilidad de la alta gerencia, al realizarla debe involucrarse al personal de toda la organización de distintas áreas ya que cada uno desde su perspectiva puede aportar con su experiencia y conocimientos para elaborar mejores estrategias y tácticas.

**4. ¿Cuáles son las etapas para la elaboración del plan estratégico?**

- Establecer la identidad corporativa de la organización (misión-visión-valores).
- Análisis interno y externo para determinar los objetivos de largo plazo.
- Elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.
- Elaborar tácticas para apoyar las estrategias.

La planificación en toda empresa, sea pequeña, mediana o grande, es fundamental debido a que, permite trabajar de manera organizada a toda la organización en el cumplimiento de sus objetivos. La elaboración del plan es responsabilidad del alto

mando, pero debe involucrarse a todos los miembros de la organización, ya que cada uno puede aportar al desarrollo de estrategias y tácticas. Es fundamental que la empresa tenga identidad corporativa, si no la tiene, se debe desarrollar, posteriormente realizar un análisis interno y externo para que de esta manera de elabore estrategias y tácticas que permitan el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas se puede decir que, el Comercial Cueva trabaja de manera empírica, no tiene identidad corporativa, ni se ha establecido objetivos a alcanzar, en otras palabras, no cuenta con un plan estratégico, lo cual es fundamental para cualquier empresa por más pequeña que esta sea, esto permite que las actividades se realicen de manera organizada y que todos sean involucrados en las mismas, permitirá a largo plazo el desarrollo de la empresa.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Se elaborará un plan estratégico al Comercial Cueva que permita solucionar los problemas existentes en el mismo, dicho plan se realizará a través de las matrices FODA y FOFADODA. Conocer si la empresa tiene o no identidad corporativa, es decir, si cuenta con una misión, visión y valores que la representen, en caso de no contar con estos factores importantes, pues se procederá a desarrollarlos.

Con la elaboración del FODA se conocerá la situación actual de la empresa y en base a esto se desarrollará la matriz FOFADODA, en la cual se establecerá estrategias que permitan solucionar los diferentes problemas que existen en la organización, tales son: no actualizar o adquirir línea de productos nuevos, que el personal de ventas logren captar más clientes a través de la buena atención y, lo más importante que el nombre del comercial sea conocido, escuchado y que no solo sea una opción de compra más para los clientes potenciales.

### **3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **PLAN ESTRATÉGICO AL AÑO 2021 PARA EL DESARROLLO DE MERCADO AL “COMERCIAL CUEVA”**

##### **Misión**

Es una empresa que ofrece productos para el hogar, tales como muebles y enseres, vehículos motorizados y productos de consumo, con la mejor tecnología, brindando al cliente facilidades de adquirir un producto de calidad a precios cómodos, mejorando la calidad de vida de la familia troncaleña, contando con empleados capacitados para una buena atención al cliente.

##### **Visión**

Para el 2021 ser una de los comerciales con mayor participación en el mercado local y nacional, ofreciendo amplia gama de productos de calidad para lograr la satisfacción y aceptación de los clientes.

##### **Valores corporativos**

Respeto.

Responsabilidad.

Honestidad.

Puntualidad.

##### **Metas Audaces**

- Tener negociaciones con nuevos proveedores para ampliar nuestra línea de productos.
- Contar con personal altamente capacitado brindando una atención de calidad a los clientes potenciales y reales.
- Posicionarnos como buena opción de compra en el mercado.
- Realizar convenio con el Buró de Crédito para una mejor eficiencia al momento de otorgar créditos.

**Cuadro 1. Matriz FODA**

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Trato directo con el cliente.</p> <p>Calidad de productos.</p> <p>Marcas reconocidas.</p> <p>Ubicación.</p>	<p>Reconocimiento a nivel local y nacional.</p> <p>Crear sucursales.</p> <p>Financiamiento por parte de Instituciones Bancarias.</p> <p>Aumento de la población.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Escaza publicidad.</p> <p>Capacidad del personal.</p> <p>Escaza gama de productos.</p> <p>No cuenta con una base de datos de los clientes con su historial para poder otorgar créditos.</p>	<p>Que la competencia ofrezca productos similares a bajo precio.</p> <p>Existencia de grandes cadenas y grupos de distribución con un poder de mercado cada vez mayor.</p> <p>Cambios en las necesidades y gustos del comprador.</p> <p>Proveedores locales tienen sus propios puntos de ventas.</p>

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

**Cuadro 2. Matriz FOFADODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</b>	1. Reconocimiento a nivel local y nacional 2. Crear sucursales 3. Financiamiento por parte de Instituciones Bancarias 4. Aumento de la población	1. Que la competencia ofrezca productos similares a bajo precio 2. Existencia de grandes cadenas y grupos de distribución con un poder de mercado cada vez mayor 3. Cambios en las necesidades y gustos del comprador 4. Proveedores locales tienen sus propios puntos de ventas
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1. Calidad de productos 2. Marcas reconocidas 3. Ubicación 4. Trato directo con los clientes	<b>(F2-O3)</b> Solicitar financiamiento que permita la adquisición de las marcas más posicionadas en el mercado ecuatoriano	<b>(F4-A1)</b> Fidelizar a los clientes mediante una buena atención y valor agregado a los productos para controlar la competencia
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1. Capacidad del personal 2. Escasa gama de productos 3. No cuenta con una base de datos de los clientes con su historial para poder otorgar créditos 4. Escasa publicidad	<b>(D1-O1)</b> Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente y de esta manera atraerlos para aumentar las ventas.	<b>(D4-A3)</b> Publicitar el negocio en distintos medios de comunicación para atraer nuevos clientes.

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

**Cuadro 3. Estrategia 1: Solicitar financiamiento que permita la adquisición de nuevas líneas de productos.**

TÁCTICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		
Diseñar un plan de negocios el mismo que será revisado por un especialista financiero	Ampliar la línea de productos	Gerente Propietario	Feb-17	Mar-17	Contratar especialista financiero \$500 Material \$100	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%
Revisar todas las opciones de financiamiento que se tengan disponibles	Ampliar la línea de productos	Gerente Propietario	Mar-17	Abr-17	Subsistencia \$200	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%
Cotizar las marcas que tengan un menor costo y mayor posicionamiento	Ampliar la línea de productos para atraer clientes con diferentes gustos y preferencias	Secretaria. Lady Vivanco	Abr-17	May-17	Subsistencia \$200	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

**Cuadro 4. Estrategia 2: Fidelizar a los clientes mediante una buena atención y valor agregado a los productos.**

TÁCTICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		
Crear combos, promociones, descuentos atractivos para los clientes en días festivos	Atraer más clientes para aumentar las ventas	Gerente Propietario y su equipo de ventas	Dic-16	Ene-17	Hojas Volantes \$100 Anuncios por radio \$200	Aumento de clientes Bueno >10% Regular 5% al 10% Malo <5%
Exonerar la última cuota de pago a clientes puntales	Aumentar el volumen de ventas	Secretaria	May-17	Jul-17	Anuncios por radio \$300	Aumento de las ventas Bueno >20% Regular 15% al 20% Malo <15%
Otorgar meses de gracias para el pago de cuota	Atraer más clientes para aumentar los ingresos por ventas	Equipo de ventas	May-17	Dic-17	Anuncios por radio \$800	Aumento de ingresos por ventas Bueno >20% Regular 15% al 20% Malo <15%

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

**Cuadro 5. ESTRATEGIA 3: Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente y de esta manera atraerlos para aumentar nuestras ventas.**

TÁCTICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		
Contratar un capacitador con experiencia en atención al cliente.	Atraer más clientes para aumentar ventas	Gerente Propietario	Sept-17	Nov-17	Capacitador \$1.000 Material didáctico \$500 Refrigerio \$500	Aumento de las ventas Bueno >20% Regular 15% al 20% Malo <15%
Otorgar comisiones e incentivos que motiven al personal para aumentar ventas.	Mejorar la atención al cliente para incrementar los ingresos por ventas	Gerente Propietario	Sept-17	Ene-17	* 2% de comisión en ventas desde \$500 hasta \$1,000. * 5% de comisión en ventas de \$1,001 en adelante	Aumento de ingresos por ventas Bueno >20% Regular 15% al 20% Malo <15%
Otorgar reconocimientos por su esfuerzo en generar ventas.	Incrementar ventas	Gerente Propietario	Ene-17	Dic-17	Material \$ 240	Aumento de ingresos por ventas Bueno >20% Regular 15% al 20% Malo <15%

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

**Cuadro 6. Estrategia 4: Publicitar el negocio en distintos medios de comunicación para atraer nuevos clientes.**

<b>TÁCTICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>		<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>		<b>¿Cómo vamos a medir?</b>
Contratar cuñas publicitarias de radios más escuchadas.	Atraer clientes y aumentar ventas	Secretaria	Ene-17	May-17	\$ 500	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%
Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa	Atraer clientes y aumentar ventas	Sr. Erwin Cueva	Jun-17	Jun-17	\$ 200	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%
Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes	Atraer clientes y aumentar ventas	Secretaria	Nov-17	Dic-17	\$ 500	Aumento de las ventas Bueno >25% Regular 15% al 25% Malo <15%

**Elaborado por:** Edith Sibri Chimbo

### 3.2 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Para aumentar la cuota de mercado se necesitará ampliar la línea de productos, puesto que esto ayudará a atraer más clientes, y por ende se podrá aumentar las ventas.
- Las capacitaciones al personal de ventas es fundamental para la captación de clientes. Un equipo capacitado es un equipo fuerte, si se adquiere estrategias o tácticas para retener o captar más clientes, la organización ganará participación de mercado.
- Utilizar estrategias publicitarias a menudo, ayuda a que la organización se mantenga en la mente de clientes y posibles clientes, si se requiere crecer en el mercado, es necesario que se dé a conocer la empresa, y una estrategia para este propósito, es la publicidad.
- En base a las entrevistas realizadas se llegó a conocer, que la organización no cuenta con una debida planificación para su correcto funcionamiento. Es decir, que el gerente propietario desconoce el tema de planificación estratégica, la administración de la empresa se da de manera empírica, no cuenta con identidad corporativa ni mucho menos se ha establecido metas con respecto al crecimiento de la organización.
- La elaboración de un plan estratégico es de vital importancia para las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, puesto que permitirá su crecimiento a través del tiempo. Es responsabilidad del alto mando, pero todos deben participar en su elaboración, para que cada miembro de la organización conozca el plan y puedan, de manera conjunta, trabajar para alcanzar metas propuestas.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

- Buscar y contactarse con nuevos proveedores, para ampliar la línea de productos que se ofrece, puesto que de esta manera, se logrará llamar la atención tanto de clientes reales como potenciales, generando ventas y por ende un crecimiento en los ingresos.
- Capacitar al personal al menos una vez al año, acerca de las técnicas que son necesarias para retener a los clientes. Además de capacitar al personal se recomienda que se realice controles escritos, al menos uno, de lo aprendido, porque de esta manera se conocerá si es necesario realizar otra capacitación similar.
- Realizar publicidad al menos dos veces al año, sobretodo en fechas festivas, pues, ayudaría a captar más clientes, siempre y cuando el personal sepa como retenerlos. No dejarse convencer que, por el hecho de que la organización se encuentre en el centro de la ciudad, el cual es un punto estratégico, no necesite de publicidad.
- El gerente propietario debe conocer acerca de que, se necesita elaborar un plan para el correcto funcionamiento y administración de la empresa, entonces vale decir que, sería necesario que también se capacite.
- Elaborar un plan estratégico, el cual permita a la empresa, desarrollar sus actividades de manera correcta, con la participación de todos los miembros de la organización, porque ellos pueden aportar con alguna estrategia que ayude a la empresa en su crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A., & Ortiz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. Sistema de Información Científica Redalyc, 83-90.
- Aramayo, O. (2016). Manual de Planificación Estratégica. Chile: Pearson.
- Báez, J., & Tudela, P. d. (2011). Investigación Cualitativa. Madrid: ESIC.
- Brown, A. (2011). Gestión de la atención al cliente. Diaz de Santos. S.A.
- Carrión, M. (2013). Planeación Estratégica para la empresa comercial FERVAZ de la ciudad de Loja períodos 2013-2016. Loja.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). Métodos de Investigación. Madrid: Diaz de Santos.
- Center, M. P. (2011). El Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Madrid: Diaz de Santo.
- Emprende Pyme.net. (15 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-del-nombre-comercial.html>
- Fernández, M., & Sinchi, E. (2011). Elaboración de un Plan Estratégico para el empresa "TECNI FERRETERÍA RICAURTE". Cuenca.
- Ferrell, O. C., & D., H. M. (2012). Estrategia de Marketing. Mexico.
- Figueros, S. (2011). Importancia del nombre del negocio. Madrid.
- Fred R, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: PEARSON.

- Maragno, S., de Souza, P., & Rogerio, J. (2014). Misión Institucional: Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. . Scielo.
- Marca, E. s. (2015). Introducción a las marcas dirigida a las pequeñas y medianas empresas.
- Ongallo Chaclón, C. (2012). La atención al cliente y el servicio postventa. Madrid: Diaz de Santos.
- Pérez Torres, V. (2011). Calidad Total en la Atención Al Cliente. Ideaspropias.
- Rivera, S. (2012). Diseño del plan estratégico a través del cuadro del mando integral de la empresa Proaji Cia. Ltda. Quito.
- Ruiz Conde, E., & Parreño Selva, J. (2012). Dirección de Marketing: variables comerciales. Club Universitario.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- Tobar Arias, K. (2011). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Quito.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**RESULTADO ANÁLISIS DE PLAGIO URKUND**

URKUND

Documento: [ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.docx \(D24151634\)](#)

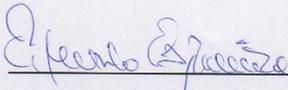
Presentado: 2016-12-07 10:48 (-05:00)

Recibido: eespinozas.unemi@analysis.orkund.com

Mensaje: ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE MERCADO AL "COMERCIAL CUEVA" EDITH SIBRI [Mostrar el mensaje completo](#)

7% de esta aprox. 21 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 14 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">URKUD- EGDA BAJANA.pdf</a>
	<a href="#">TESIS URKUND.docx</a>
	<a href="#">Johana Collantes.docx</a>
	<a href="#">TESIS AGUIRRE: WACHAPA.docx</a>
	<a href="#">ELSA MENDOZA CNEL BUENA</a>
	<a href="https://www.clubensayos.co">https://www.clubensayos.co</a>
	<a href="http://ricoverimarketing.es.tl">http://ricoverimarketing.es.tl</a>
	<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>
	<a href="http://www.emprendepyme.com">http://www.emprendepyme.com</a>
	<a href="https://prezi.com/xk45hw6kv">https://prezi.com/xk45hw6kv</a>
	<a href="http://dspace.unl.edu.ec/isp">http://dspace.unl.edu.ec/isp</a>
	<a href="http://www.redalyc.org/artic">http://www.redalyc.org/artic</a>
	<a href="http://www.gestiopolis.com/">http://www.gestiopolis.com/</a>
	<a href="http://www.smartupmarketin">http://www.smartupmarketin</a>
Fuentes alternativas	
	La fuente no se usa

  
Ing. Espinoza Solís Eduardo Javier MAE.  
C.I.: 092266363-8

## ANEXO 2

### CARTA DE AUTORIZACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA COMERCIAL



### AUTORIZACIÓN

La Troncal, Noviembre del 2016

Por medio de la presente, "COMERCIAL CUEVA" autoriza a la Srta. **Sibri Chimbo Edith Lorena** con cedula de identidad **092868569-2**, Egresada de la Carrera **INGENIERÍA COMERCIAL**, de la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, a levantar información para el desarrollo de su caso de estudio de grado: "**Elaboración del plan estratégico para el desarrollo de mercado al Comercial Cueva**", pueda realizarlo en las instalaciones de la empresa.



**Sr. Erwin Cueva**

**C.I. 110309814-9**

**Gerente Propietario de "Comercial Cueva"**

**ANEXO 3**  
**COMERCIAL CUEVA**



## ANEXO 4

### ENTREVISTAS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA COMERCIAL



#### Entrevista

La Troncal, Noviembre 2016

Sr. Erwin Cueva

Gerente Propietario de "Comercial Cueva"

1. ¿Qué cosas son las que su negocio hace muy bien, mejor que muchos otros?

Los brenes que se ofrece son de bajo precio, facilidad de pago, sea sean semanales o mensuales, en el domicilio de los clientes o del negocio, sea la comodidad de ellos.

2. ¿Cuándo salen nuevos productos (marcas) al mercado, Ud. adquiere al instante esos productos? Está a la par con la tecnología?

No lo adquiero al instante, espero para ver si el producto es aceptado por los clientes, o si tienen algún defecto de fábrica

3. ¿Qué factores cree Ud. que afecta al precio de sus productos?

Impuestos del gobierno, precio de mis proveedores, precios en relación al mercado.

4. ¿En que se basa su equipo de ventas para otorgar créditos a nuevos clientes?

Datos personales, información del trabajo, sueldo que percibe, etc. Es decir solo datos personales y del trabajo

5. ¿Se ha propuesto Ud. metas u objetivos con respecto a su negocio?

Sí y lo he logrado. Me propuse que en cinco años tener mi casa y lo estoy consiguiendo.



Sr. Erwin Cueva  
Gerente Propietario de "Comercial Cueva"  
C.I. 110309814900

# ENTREVISTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA COMERCIAL



Sra. Lady Vivanco

Secretaria de "Comercial Cueva"

1. ¿Qué estrategias desarrolla para ganar más clientes?

Se ofrece los bienes en pequeñas cuotas, se difiere la entrada, no se cobra entrada al momento de la compra, se da obsequios por compra en fechas festivas.

2. ¿Realiza constante publicidad para su negocio? ¿Cómo Ud. Da a conocer que su negocio existe?

No tenemos campañas publicitarias, tarjetas de presentación nada de eso. Por los años en años anteriores se realizó publicidad.

3. Una vez que captan clientes, ¿Qué tipo de estrategias implementan para fidelizar al cliente?

Se ofrecen descuentos en los pagos, si el cliente necesita algún bien en especial, se lo consigue, se otorgan obsequios en días festivos a clientes puntuales y fieles.

Sra. Lady Vivanco  
Secretaria del "Comercial Cueva"  
C.I. 0940572811

## **ENTREVISTA**

### **Planificación Estratégica para conocer la importancia de la elaboración del plan.**

**MSc. Eduardo Espinoza Solís**

#### **1. ¿En qué consiste un plan estratégico?**

Parte desde establecer la identidad corporativa de la organización, luego se realiza un análisis interno y externo para determinar de manera precisa los objetivos de largo plazo, posterior a ello elaboramos las estrategias para alcanzar esos objetivos y los llevamos a la acción, dentro del plan se deberán incluir detalles de todo lo que vamos a realizar en corto, mediano y largo plazo y de la misma manera debemos ir evaluando todo el plan de acción para tomar las medidas correctivas o cambios del plan en el momento necesario.

#### **2. ¿Por qué es importante que toda empresa elabore un plan estratégico?**

Es muy importante puesto que permite trabajar de manera organizada a toda la organización y poder de esa manera ir evaluando y controlando el cumplimiento de los objetivos.

#### **3. ¿Quién o quienes deben participar en la elaboración de un plan estratégico?**

El plan estratégico es responsabilidad de la alta gerencia, al realizarla debe involucrarse al personal de toda la organización de distintas áreas ya que cada uno desde su perspectiva puede aportar con su experiencia y conocimientos para elaborar mejores estrategias y tácticas.

#### **4. ¿Cuáles son las etapas para la elaboración del plan estratégico?**

- Establecer la identidad corporativa de la organización (misión-visión-valores)
- Análisis interno y externo para determinar los objetivos de largo plazo
- Elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos
- Elaborar tácticas para apoyar las estrategias.