



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA IDC IMPORTADORA DE COMPUTADORAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016”

AUTORA:

KARLA JOSELIN PALACIOS ROBALINO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Karla Joselin Palacios Robalino, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 19 de Enero del 2017

Karla Joselin Palacios Robalino

ASPIRANTE

CI. 060468472-0

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico a mis padres, quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme.

También le dedico a mi hijo, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme, y llegar a ser un ejemplo para él.

Karla Joselin Palacios Robalino

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ante todo por darme la vida, y permitirme alcanzar mis sueños.

También a mis padres, por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos. Me han enseñado a encarar las adversidades, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor, sin pedir nunca nada a cambio.

Son un soporte especial en cada paso que voy dando, tanto en mi vida personal como profesional.

Karla Joselin Palacios Robalino

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Definición de un plan estratégico	6
2.2.2 El proceso de preparación de estrategias	14
2.2.3 La puesta en marcha estratégica	30
2.2.4 Técnicas de ventas	32
2.2.5 Estrategias de ventas.....	33
2.2.6 La función estratégica de la información en la administración de ventas	34
2.3 MARCO CONCEPTUAL	38

2.3.1	Planeación estratégica.....	38
2.3.2	Formulación de estrategias	38
2.3.3	Implementación de estrategias.....	39
2.3.4	Evaluación de estrategias.....	39
2.3.5	Ventaja competitiva	39
2.3.6	Estratega.....	40
2.3.7	Visión.....	40
2.3.8	Misión	40
2.3.9	Análisis externo	40
2.3.10	Análisis interno	41
2.3.11	Objetivo	41
2.3.12	Estrategia	41
2.3.13	Objetivo anual.....	42
2.3.14	Política	42
2.4	IDEA A DEFENDER	42
2.5	VARIABLES	42
2.5.1	Variable independiente	42
2.5.2	Variable dependiente	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.2.1	Investigación mixta.....	43
3.2.2	Investigación aplicada.....	43
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.3.1	Población	44
3.3.2	Muestra	44
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.4.1	Métodos de investigación	45
3.4.2	Técnicas de investigación	46
3.4.3	Instrumentos de investigación	46
3.5	RESULTADOS	47
3.5.1	Presentación y análisis de datos aplicados a clientes.....	47
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	60
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61

4.1	TÍTULO	61
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	61
4.2.1	Antecedentes de la propuesta.....	61
4.2.2	Análisis de la situación actual de la empresa y planteamiento de objetivos.....	62
4.2.3	Plan de acción	76
4.2.4	Cronograma de implementación de acciones y presupuesto para impulsar las ventas	97
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA	101
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Género	48
Tabla N° 2: Edad	49
Tabla N° 3: Frecuencia de compra	50
Tabla N° 4: Factores relevantes	51
Tabla N° 5: Conoce IDC	52
Tabla N° 6: Medio de comunicación	53
Tabla N° 7: Calidad de los productos	54
Tabla N° 8: Frecuencia de compra	55
Tabla N° 9: Precios	56
Tabla N° 10: Ubicación	57
Tabla N° 11: Atención al cliente	58
Tabla N° 12: Aspectos a mejorar	59
Tabla N° 13: Factor político	63
Tabla N° 14: Factor económico	63
Tabla N° 15: Factor social/cultural	67
Tabla N° 16: Gasto público en educación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 17: Tasa de alfabetización en Ecuador	68
Tabla N° 18: Factor tecnológico	69
Tabla N° 19: Matriz EFI	69
Tabla N° 20: Matriz EFE	71
Tabla N° 21: Árbol de problemas de la comercialización	72
Tabla N° 22: Árbol de objetivos de la comercialización	73
Tabla N° 23: Árbol de problemas de la gestión administrativa	73
Tabla N° 24: Árbol de objetivos de la gestión administrativa	74
Tabla N° 25: Objetivos estratégicos	75
Tabla N° 26: Objetivos estratégicos específicos y estrategias	76
Tabla N° 27: Matriz de programación del plan de acción	77
Tabla N° 28: Matriz de programación de los ejes de desarrollo	79
Tabla N° 29: Estrategia “mi primer equipo tecnológico”	80
Tabla N° 30: Estrategia “imprime casi gratis”	83
Tabla N° 31: Estrategia “hablemos de IDC”	86

Tabla N° 32: Estrategia “hablemos de IDC” -----	88
Tabla N° 33: Estrategia “publimóvil IDC” -----	89
Tabla N° 34: Estrategia “facilito tu pago” -----	92
Tabla N° 35: Estrategia “like IDC en facebook” -----	95
Tabla N° 36: Cronograma de implementación de acciones y presupuesto para impulsar las ventas-----	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Etapas del plan estratégico -----	8
Gráfico N° 2: Fases del plan estratégico-----	8
Gráfico N° 3: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO -----	18
Gráfico N° 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS-----	20
Gráfico N° 5: Género-----	48
Gráfico N° 6: EDAD -----	49
Gráfico N° 7: frecuencia de compra-----	50
Gráfico N° 8: FACTORES RELEVANTES-----	51
Gráfico N° 9: CONOCE IDC -----	52
Gráfico N° 10: Medio de comunicación-----	53
Gráfico N° 11: Calidad de los productos -----	54
Gráfico N° 12: FRECUENCIA DE COMPRA-----	55
Gráfico N° 13: PRECIOS -----	56
Gráfico N° 14: Ubicación -----	57
Gráfico N° 15: Atención al cliente -----	58
Gráfico N° 16: Aspectos a mejorar-----	59
Gráfico N° 17: PIB PER CÁPITA -----	64
Gráfico N° 18: Inflación -----	65
Gráfico N° 19: Desempleo y subempleo -----	65
Gráfico N° 20: Reserva Internacional -----	66
Gráfico N° 21: Deuda pública -----	66
Gráfico N° 22: Gasto público en educación -----	68
Gráfico N° 23: Estrategia “mi primer equipo tecnológico” -----	82
Gráfico N° 24: estrategia “imprime casi gratis”-----	85

Gráfico N° 25: Estrategia “publimóvil idc”-----	91
Gráfico N° 26: Estrategia “facilito tu pago”-----	94
Gráfico N° 27: Estrategia “like idc en facebook”-----	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario-----	102
Anexo N° 2: Reporte de ventas de servicios IDC 2014-----	104
Anexo N° 3: Reporte de ventas de productos IDC 2014 -----	104
Anexo N° 4: Reporte de ventas de productos IDC 2015 -----	105
Anexo N° 5: Diagnóstico y proyección de ventas -----	105
Anexo N° 6: Hoja volante 1-----	106
Anexo N° 7: Hoja volante 2-----	106

RESUMEN

El “Plan estratégico comercial para mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016”, el cual contribuirá al incremento de las ventas. Se desarrolló en base a un diagnóstico, siendo aplicadas las matrices Evaluación de los Factores Externos (EFE) y Evaluación de los Factores Internos (EFI), relacionados con el microentorno de la empresa; por otra parte se aplicó el análisis de los Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), para determinar las posibles consecuencias que estos elementos pueden provocar en el desarrollo comercial de la empresa. En base a las encuestas, se puede definir que los clientes potenciales en su gran mayoría, prefieren la calidad en el servicio como factor fundamental para elegir a su proveedor de productos tecnológicos, los cuales tienen una frecuencia de compra mensual, orientado en su gran mayoría a un segmento estudiantil y empresarial; para lo cual, se han definido estrategias que ayuden a promover la compra de equipos computacionales. Para mejorar la gestión comercial de la empresa Importadora de Computadoras IDC, se sugiere la implementación de publicidad radial, redes sociales, publicidad en buses urbanos, ya que de esta manera se incentivará a la tecnificación comercial de dicho negocio, a la par que se logrará el cumplimiento de las metas empresariales y por ende se mejorará la rentabilidad empresarial.

Palabras Claves: PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL, MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI), MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE), ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLÍTICOS ECONÓMICOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS (PEST).

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The “Strategic business to improve the profitability of IDC (Computer Importer) company of Riobamba city, Chimborazo province, period 2016 “, which will contribute to the increase in sales. It was developed based on a diagnosis, being applied the EFE (External Evaluation Factors) and EFI(Internal Evaluation Factors) matrixes, related to the micro enviroment of the company; on the other hand the analysis of the PEST (Political,Economic,Social and Technological) factors are applies, to determine the possible consequences that these elements can cause in the commercial develomet of the company. Based on the surveys, it was possible to define that potential customers, in their geat majority, prefer quality in the service as a fundamental factor, to choose their supplier of technological products, which have a monthly frecueny of purchase, oriented in large majority to students and business segment; for this, strategies have been defined to help promote the purchase of computer equipment. In order to improve the commercial management of the company IDC (Importer of Computers), it is suggested the implementation of radial adevertising, social networks, advertising in urban buses, as this will ecourage the commercialization of such business, the fulfillment of busness goals will be achieved and thus the business profitability will be improved.

KEYWOEDS:

Strategic business plan.

Matrix of internal evaluation factors

Matrix of external evaluation factors

Analysis of political, economic, social and technological factors.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

Mediante estrategias comerciales, “Importadora De Computadoras” podrá comercializar de una manera técnica sus productos, de esta forma creará un fuerte vínculo con sus clientes, quienes se transformarán en embajadores de marca, ya que un cliente satisfecho, atraerá más clientes para la empresa, y por ende la rentabilidad se verá afectada positivamente.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que pasan los años, los logros tecnológicos, han ido creciendo a pasos agigantados por lo que el ser humano se ve en la necesidad de adquirir equipos que le permitan estar a la par con el avance de la tecnología, es por ello que las empresas que ofrecen este tipo de productos también han ido creciendo a través del tiempo, muchas veces hasta superando la demanda de esta clase de productos.

Debido a la existencia excesiva de empresas dedicadas a la comercialización de equipos de computación, el índice de ventas ha disminuido considerablemente y por ende su rentabilidad ha decaído, una de las empresas afectadas por este fenómeno es IDC importadora de computadoras que se ha visto afectada por la disminución en su cartera de clientes y por ende en las ventas y su rentabilidad.

Es por ello que el presente proyecto se llevará a cabo bajo la necesidad de aumentar los índices de ventas mediante la comercialización de los productos que ofrece la empresa IDC importadora de computadoras.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Un plan estratégico comercial mejorará la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente plan estratégico comercial para mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras se llevará a cabo en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Veloz, en la avenida 9 de Octubre y Pedro de Alvarado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es muy imperativo para todas las empresas, realizar una correcta planificación estratégica y los diferentes procedimientos que deben realizarse en el área de ventas para alcanzar los objetivos planteados, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al esquema general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El diseño de estrategias de comercialización debe ser considerado como un elemento principal al momento de tomar decisiones estratégicas, ya que esto implica el futuro de la misma cumpliendo con las exigencias y expectativas del mercado que ansía abarcar en la actualidad.

Este factor es uno de los más importantes por el cual las personas acuden a las empresas que comercializan computadoras, para tener a la mano todos los beneficios que brinda la tecnología, sobre todo buscan empresas que ofrezcan precios accesibles y los productos cumplan con todas sus expectativas y es eso lo que la empresa IDC Importadora de Computadoras presenta.

Además un plan estratégico comercial permitirá a la empresa IDC Importadora de Computadoras, medir y evaluar el resultado de las estrategias para incrementar el índice de ventas y por ende su rentabilidad. Por ello se puede decir que el presente proyecto se justifica para su realización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico comercial para la empresa IDC Importadora de Computadoras que permita mejorar su rentabilidad, a través de óptimas estrategias de negocios y comercialización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, que sirva como punto de partida para tomar decisiones estratégicas.
- Investigar mediante el árbol de problemas las causas de la disminución de la demanda de productos tecnológicos en el mercado riobambeño.
- Plantear soluciones estratégicas a los problemas presentados en la empresa IDC, que a su vez ayuden a mejorar la venta de productos tecnológicos en el mercado riobambeño.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La presente investigación se realiza con la finalidad de plantear estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba, por lo cual es imperativo conocer los enfoques de distintos autores con relación a otros trabajos de investigación de la misma índole, dentro los cuales se presentan los siguientes:

El tema “Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa Sotecni S.A. dedicada a la comercialización de computadoras y suministros de oficina”, cuya tesis se publicó en el año 2012, donde sus autores Ángela Delia Alvarado Córdova y Rubén Germán Loya Laclaguano concluyen que “La empresa no ha implementado políticas de compras, políticas de ventas, políticas de crédito y cobranzas fijación de precios de ventas y estrategias para cubrir el mercado local, el departamento financiero no elabora presupuestos de compras y ventas, presupuestos de gastos administrativos y de ventas, flujos de caja para determinar la necesidad de recursos financieros en un determinado momento”.

El tema “Elaboración del Plan de Negocios para la Creación de la Empresa ICSOLUTION dedicada a la importación y comercialización de productos, partes y piezas informáticas en el Distrito Metropolitano de Quito”, realizado por Damián Aníbal Nicolalde Rodríguez la misma que concluye que “El presente plan de negocios para la creación de la empresa, permitirá a los accionistas contar con una base sólida para que la empresa cumpla con los objetivos planteados, una vez puesta en marcha en el mercado”, esta tesis fue publicada en el año 2010.

El tema “Plan de Marketing para la Empresa de Compra y Venta de Computadoras Compu Enrique de la ciudad de Portoviejo”, publicada en el año 2014, realizado por Mery Patricia Cayambe Vásquez, la misma que concluye que “Se ha determinado que la

empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a mas que es débil internamente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de un Plan Estratégico

Señala (Sinnexus, 2015) El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

Objetivos: un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir, por ejemplo:

- Conseguir una facturación de 1.000.000 € antes de 2010.
- Conseguir incrementar la rentabilidad económica un 10% durante 2008.
- Conseguir una cuota de mercado del 40% antes de Noviembre de 2007.

Los objetivos del tipo: "Optimizar los recursos empleados" o "Maximizar el beneficio durante este año" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo. Tampoco sería correcto el objetivo: "Gastar 10.000 € en renovar el equipamiento informático durante Febrero", ya que eso depende directamente de la compañía.

Políticas: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer:

- Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
- Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.
- Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

Acciones: una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.
- Elaborar un manual de procedimientos interno que agilice la incorporación de nuevos miembros.

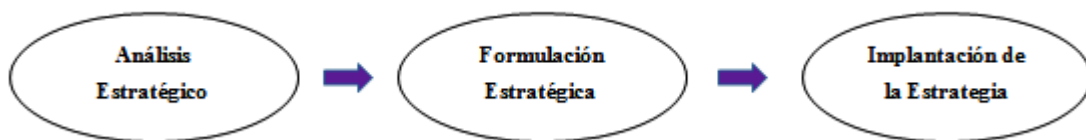
Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.”

2.2.1.1 Fases de un plan estratégico

Define (Altair J., 2015) Que en la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

GRÁFICO N° 1: Etapas del plan estratégico



Fuente: (Altair J., 2015)

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

El esquema detallado de las cuatro fases del plan estratégico es el siguiente:

GRÁFICO N° 2: Fases del plan estratégico



Fuente: (Altair J., 2015)

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

2.2.1.2 Análisis estratégico

Indica (Altair J., 2015) Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis interno y externo que constaría de los siguientes procesos:

2.2.1.2.1 Analizar los propósitos y los objetivos organizativos

- La visión, misión, y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Análisis del entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

2.2.1.2.2 Niveles de entorno

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

- Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2.2.1.2.3 La formulación estratégica de una empresa

Estrategias corporativas

De acuerdo a (Sinnexus, 2015) La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la

manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

2.2.1.2.4 Análisis de la cadena de valor

Indica (Blanchard, 2005) El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa. Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

2.2.1.2.5 Definiendo canales de distribución

Indica (Paz, 2008) Este propósito es una tarea compleja. La mayoría de las empresas venden numerosos productos bajo distintas marcas y operan en diversos mercados. Los productos y servicios se comercializan a través de variados canales a un amplio rango de consumidores. Los miembros de los canales difieren en tamaño, ubicación, especialidad y muchas otras capacidades operativas. Esto presenta un fenómeno de multimarketing por los diferentes niveles de participantes y funciones que le caben a cada uno.

Además, la batalla competitiva se libra en gran medida en el campo de los canales de distribución. Todo lo demás, las grandes elaboraciones de escritorio, las grandes inversiones en investigación y desarrollo, los esfuerzos en publicidad y promoción, terminan cuando doña María parada frente a la góndola de las galletitas de un gran supermercado extiende su mano hacia.

Cada empresa productora pretenderá que esa mano elija su producto. Cada supermercado querrá que doña María compre en su local, cada consumidor querrá encontrar el producto que busca al precio más adecuado y de la manera más cómoda o

atractiva. Alguien gana y alguien pierde. Este triunfo o derrota tiene siempre como campo de batalla final el entorno de los canales de distribución.

2.2.1.3 Características de un plan estratégico comercial

De acuerdo a (Fleitman, 2015) Las características de un plan estratégico comercial son:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

2.2.1.4 Aplicabilidad de un plan estratégico comercial

Indica (Fleitman, 2015) Un plan estratégico puede ser creado para diferentes cuestiones. Normalmente es un plan para uso interno sin mucha información financiera sino que se centra más en la descripción de la estratégica y sus acciones para realizar su

implementación con información sobre los recursos y tiempos necesarios para cumplirlo.

No olvidemos que la estrategia es una cuestión de elegir las oportunidades adecuadas. Normalmente este tipo de planteamientos se realizan en grandes empresas con grandes equipos; cuesta encontrar pequeñas empresas en las que se desarrollen planes de este tipo si no que se suelen incorporar dentro del plan de negocio, lean o modelo estándar. Una vez tienes claro cómo quieres que sea tu estrategia, se debe tener un plan para implementarla. Es entonces en este punto cuando las metas establecidas con clave.

En definitiva, sea cual sea el plan que se debe desarrollar, no olvidemos nunca que para ejecutar las estrategias de manera efectiva, siempre será imprescindible asignar responsabilidades y establecer un calendario para su cumplimiento. Las tácticas de implementación ayudarán a avanzar en la dirección correcta para el cumplimiento de los objetivos marcados. Y eso sí que es la función esencial de cualquier tipo de plan de negocio.

2.2.2 El Proceso de Preparación de Estrategias

De fuente de (Hill & Jones, 2009) A continuación se pondrá atención al proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa. Como se presenta en el capítulo, con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación.

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

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

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

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

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

5. Implantar las estrategias.

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

Cada medida constituye un paso secuencial del proceso de planeación estratégica. En el paso 1, cada ronda o ciclo de este proceso comienza con una declaración de la misión corporativa y las principales metas de la organización. Esta declaración se conforma de acuerdo con el modelo de negocio de la compañía. La declaración de la misión es anterior a la creación del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y opción estratégica. El proceso de preparación de estrategias concluye con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, de y los sistemas de control para implantar la estrategia que elija la organización. Este capítulo estudia cómo seleccionar una misión

corporativa y elegir las principales metas. Otras partes de la planeación estratégica se reservan para capítulos posteriores.

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

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

2.2.2.1 Misión

Señala (Hill & Jones, 2009) La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores. En su declaración de misión, Ford Motor Company se describe como una compañía “apasionadamente comprometida con ofrecer movilidad a las personas alrededor del mundo... Nos anticipamos a las necesidades del consumidor y ofrecemos productos y servicios excelentes que mejoran la vida de las personas”. En pocas palabras, la misión de Ford es ser una compañía que existe para satisfacer las

necesidades de movilidad personal del consumidor. Ambas misiones se enfocan en las necesidades del consumidor que la compañía trata de satisfacer en lugar de hacerlo en los productos en particular (imágenes y movilidad personal en vez de película o cámaras convencionales y automóviles). Son misiones orientadas hacia el cliente más que hacia los productos.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas). Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

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

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

ayuda a dirigir las inversiones actuales de Kodak hacia la tecnología de procesamiento digital de imágenes, que empieza a reemplazar el negocio tradicional basado en el procesamiento químico de la película.

GRÁFICO N° 3: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO



Fuente: (Hill & Jones, 2009)
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

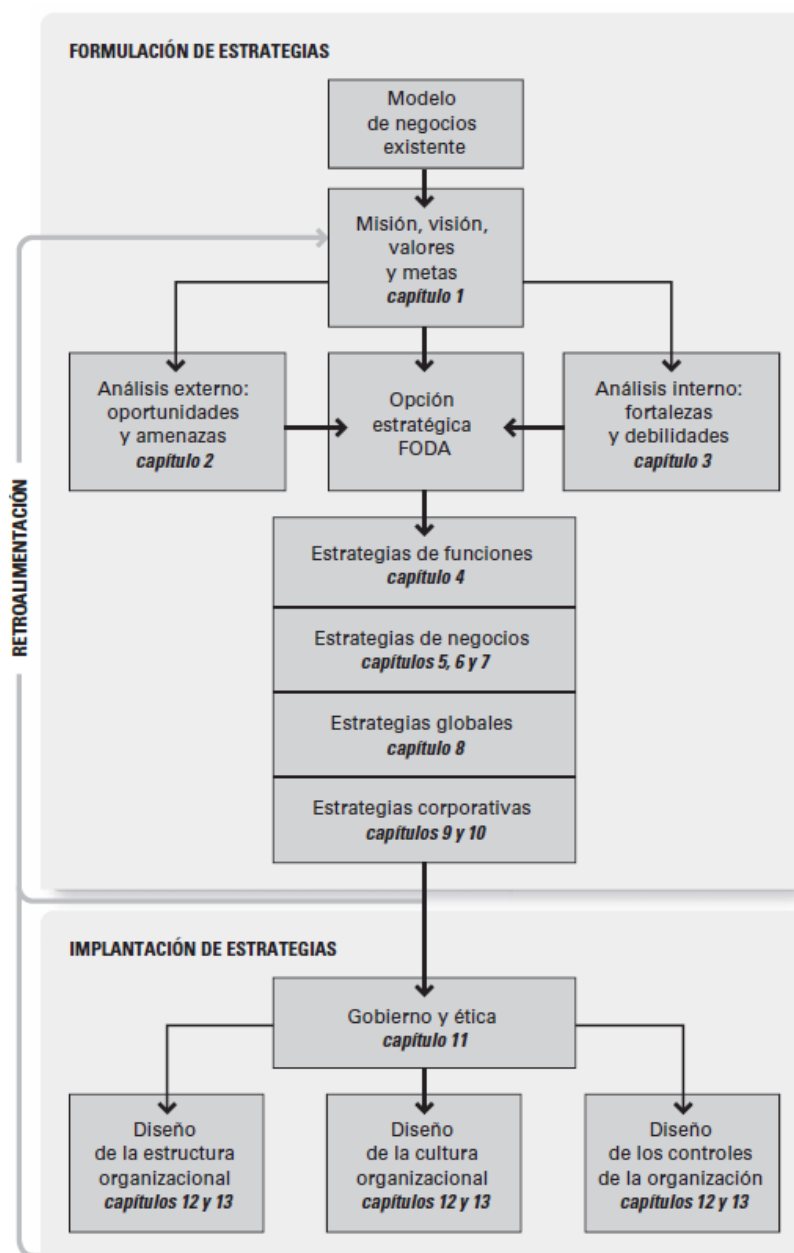
A menos que una empresa ponga atención a las estrategias y situaciones de sus competidores y tenga alguna idea de lo que harán después, terminará peleando una batalla competitiva a ciegas. Como en los deportes, es esencial examinar a los equipos rivales para elaborar un plan de juego. La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

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

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

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

GRÁFICO N° 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: (Hill & Jones, 2009)
 Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

2.2.2.2 Visión

Según (Hill & Jones, 2009) La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el

sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa.

2.2.2.3 Valores

Señala (Hill & Jones, 2009) Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva (en el capítulo 12 se analiza a fondo el tema de la cultura organizacional). Por ejemplo, Nucor Steel es una de las acerías más productivas y rentables del mundo. Su ventaja competitiva se basa de manera parcial en la productividad sumamente elevada de su fuerza laboral, la cual, afirma la compañía, es el resultado directo de sus valores culturales, los cuales, a su vez, determinan el trato a sus empleados. Sus valores son:

- “La gerencia está obligada a administrar Nucor de tal forma que los empleados tengan la oportunidad de ganar un sueldo acorde con su productividad.”
- “Los empleados deben tener la confianza de que, si hacen bien su trabajo, mañana tendrán empleo.”
- “Los empleados deben tener el derecho de ser tratados justamente y deben creer que así será.”

- “Los empleados deben poder reclamar cuando consideren que se les trata injustamente.”
- En Nucor, los valores que se enfocan en recompensar el desempeño, la seguridad en el trabajo y el trato justo a los empleados generan una atmósfera que conduce a una elevada productividad laboral. Esto, a cambio, ayuda a que la empresa tenga una de las estructuras de costos más bajas de la industria, lo cual explica la rentabilidad de la compañía en un negocio muy competitivo en cuanto a los precios.

En un estudio de valores organizacionales se identificó un conjunto de valores asociados con organizaciones de alto desempeño que ayuda a las compañías a lograr un desempeño financiero superior a través de la influencia en el comportamiento de los empleados. Entre estos valores se destacaban el respeto por los intereses de los accionistas organizacionales clave: individuos o grupos que tienen un interés, demanda o participación en la compañía, en lo que hace y con qué nivel de eficiencia. Este grupo incluye accionistas, tenedores de bonos, empleados, clientes, las comunidades en las que opera el negocio y el público en general.

El estudio demostró que el profundo respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas estaba relacionado con el alto desempeño. En la investigación también se comprobó que el fomento de un comportamiento de liderazgo y emprendedor en los administradores de nivel intermedio y bajo y la disponibilidad para apoyar los esfuerzos de cambio en la organización contribuyeron a un alto desempeño. Además, se observó que entre las compañías que constantemente hacían hincapié en dichos valores en toda su organización se destacaban Hewlett-Packard, Wal-Mart y PepsiCo.

El mismo estudio identificó los valores de compañías con un desempeño deficiente, los cuales, como podría esperarse, no se expresan en sus declaraciones de misión, a saber: 1) arrogancia, en especial ante las ideas que provienen del exterior de la compañía; 2) falta de respeto hacia los accionistas clave, y 3) un historial de resistencia a los esfuerzos de cambio y “represión” a los administradores de nivel intermedio e inferior que mostraban “demasiado liderazgo”. General Motors es ejemplo de una organización de este tipo. Según los investigadores, un administrador de nivel intermedio o inferior que demostraba demasiado liderazgo e iniciativa no recibía ascensos.

2.2.2.4 Metas principales

Señala (Hill & Jones, 2009) Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características:

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

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

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

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

A fin de protegerse de un comportamiento cortoplacista, los administradores tienen que asegurarse de fijar metas cuyo logro incremente el desempeño y la competitividad de la empresa a largo plazo. Las metas a largo plazo se relacionan con temas como desarrollo del producto, satisfacción del cliente y eficiencia, y se concentran en objetivos específicos tales como productividad de los empleados y el capital, calidad del

producto, innovación, así como en satisfacción y servicio al cliente. Por ejemplo, en Dell Computer la meta de reemplazar el inventario con información tiene por objetivo concentrar la atención de la administración en lo que se puede hacer para aumentar la rotación del inventario y, de ese modo, reducir los costos.

2.2.2.5 Análisis externo

Indica (Hill & Jones, 2009) El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. La sección Estrategia en acción 1.1 describe la forma en que un análisis de las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo condujo a un cambio estratégico en Time Inc.

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

2.2.2.6 Análisis interno

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

2.2.2.7 Análisis FODA y definición del negocio

Según (Hill & Jones, 2009) El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

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

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

Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. Las estrategias de funciones se analizan en el capítulo 4.
- La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas. En los capítulos 5, 6, y 7 se revisan las estrategias de negocio.
- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. En el capítulo 8 se estudia la estrategia global.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? En los capítulos 9 y 10 se repasa la estrategia corporativa.

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de

negocios o la estrategia global de la compañía. Además, como se explica más adelante en este libro, las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios.

Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores. Por ejemplo, cuando Microsoft entró en el sector de los videojuegos con su propuesta de Xbox, tuvo que decidirse por el mejor modelo de negocio para competir en este mercado. La empresa recurrió a un análisis tipo FODA para comparar las alternativas y elegir un modelo de negocio “de rastrillo y navajas” de acuerdo con el cual el precio de la consola Xbox se fijó muy abajo para generar ventas (el “rastrillo”), mientras que las ganancias se obtienen de las regalías sobre la venta de los juegos para Xbox (las “navajas”).

2.2.2.8 Implantación de estrategias

Señala (Hill & Jones, 2009) Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma. Del capítulo 4 al 10 se analizan con detalle éstos y otros temas.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

En el capítulo 11 se expone el tema de gobierno y ética, en el capítulo 12 se analiza la estructura de la organización, la cultura y los controles que se requieren para implantar las estrategias de negocio, y en el capítulo 13 se estudian la estructura, la cultura y los controles que se necesitan para implantar las estrategias corporativas.

2.2.2.9 Circuito de retroalimentación

Según (Hill & Jones, 2009) El circuito de retroalimentación indica que la planeación estratégica es constante: nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica.

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

2.2.2.10 Estrategia como proceso inesperado

Señala (Hill & Jones, 2009) El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de

niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional. En resumen, abogan por una visión alternativa de la preparación estratégica.

2.2.3 La Puesta en Marcha Estratégica

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008) En los capítulos anteriores se han mencionado los aspectos relevantes para la formulación de un plan estratégico que permita a la organización lograr su proyección futura. El siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. En esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar.

Se debe tener en consideración que una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa. Se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esta etapa hay que tomar decisiones cruciales. El temor de tomar decisiones, la oposición y barreras al cambio, el asumir riesgos, la asignación de recursos financieros, humanos, y materiales son, entre otros aspectos, decisivos para el éxito en la implementación.

2.2.3.1 La transición de la formulación a la implementación

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008) Luego de concluir el proceso de formulación e identificar el producto (output) del proceso, es decir las estrategias, se inicia una nueva fase en la cual se reorienta la atención de la gerencia hacia la pregunta: ¿qué hacer con las estrategias identificadas? Esta tarea se desarrolla a través de una etapa denominada implementación estratégica, que es la parte de puesta en marcha del proceso estratégico.

Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que ésta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse.

2.2.3.2 La era digital y la tecnología

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008) La tecnología es el gran facilitador que permite a la gerencia actuar de una manera diferente y mucho más productiva. No usarla y aprovecharla adecuadamente es perder esta oportunidad que la modernidad presenta en campos de la informática, de las comunicaciones, y automatismo, en general.

Tapscott (1996) muestra los diez cambios tecnológicos que se han dado en apoyo el mundo de los negocios:

1. De la tecnología analógica a la digital.
2. Del semiconductor al microprocesador.
3. Del computador central al cliente/servidor.
4. De anchos de banda limitados a las autopistas de información.
5. De herramientas de acceso limitado a instrumentos útiles de información.
6. De data, voz, texto, e imagen separados a multimedia.
7. De sistemas propietarios a sistemas abiertos.
8. De redes operativas a redes inteligentes.
9. De computación artesanal a computación por objetos.
10. De interfase usuario gráfico a interfase usuarios multimedia, dominio multiusuarios, orientación a objetos, y realidad virtual.

2.2.4 Técnicas de Ventas

De fuente de (Jobber & Lancaster, 2012) La parte tres de este libro estudia los fundamentos de las ventas. Comienza con una descripción general de las responsabilidades de ventas, incluyendo prospección, registros de clientes y retroalimentación, administración del ciclo de ventas, manejo de quejas, previsión de servicio y la implementación de las estrategias de ventas.

Se consideran aspectos de preparación para las ventas, como el conocimiento del producto de la compañía y de los competidores y la planeación de las presentaciones de ventas. Además, se examinan técnicas de negociación que incluyen evaluación del poder, determinación de los objetivos de la negociación, análisis de concesiones y análisis de propuestas.

2.2.4.1 Responsabilidades y preparación para las ventas

De fuente de (Jobber & Lancaster, 2012) La responsabilidad primordial de un representante de ventas es concluir una venta con éxito. Esta tarea incluye identificar las necesidades del cliente, hacer la presentación, demostrar el producto, negociar, manejar las objeciones y cerrar la venta. Estas habilidades se analizan en el capítulo 8. Para generar ventas exitosas, la mayoría de los ejecutivos de ventas realizan también varias funciones secundarias.

2.2.4.2 Administración de relaciones

De fuente de (Jobber & Lancaster, 2012) Otra responsabilidad clave para los representantes de ventas es la administración de las relaciones. Esto se analiza en los capítulos 3, 9, 10 y 12.

En ellos se examinan las relaciones entre los vendedores y los clientes. Sin embargo, existe otro conjunto de relaciones en las que un ejecutivo de ventas debe dominar en el complejo entorno de ventas actual: las relaciones entre el representante de ventas y otros individuos de su compañía, las cuales son vitales para asegurar un proceso de ventas funcional y una entrega y un servicio eficientes del producto. Vender es una actividad

de un equipo de participantes (de ingeniería, producción, marketing, finanzas y alta administración), en particular con las cuentas clave.

2.2.4.3 Análisis de concesiones

De fuente de (Jobber & Lancaster, 2012) Como la negociación implica movimiento para lograr un acuerdo, es probable que se hagan concesiones al menos por una de las partes durante el proceso de negociación. La preparación ayuda a los negociadores mediante el análisis de los tipos de concesiones que ofrecen a la otra parte. La clave para este análisis de concesiones es evaluar las concesiones que el vendedor está preparado para hacer a través de los ojos del comprador.

Con esto es posible identificar las concesiones que cuestan muy poco al vendedor, pero que son valiosas para el comprador. Por ejemplo, ofrecer una entrega más rápida que la usual quizá cueste al vendedor muy poco debido a la capacidad adicional, pero esto tiene un gran valor para el comprador; el vendedor tal vez pueda pactar esto a cambio de un acuerdo de pago rápido.

2.2.5 Estrategias de Ventas

2.2.5.1 Planeación de ventas y marketing

Indica (Jobber & Lancaster, 2012) Para que sean efectivas, las actividades de ventas deben realizarse dentro del contexto de un plan de marketing estratégico global. Solo entonces será posible asegurar que nuestros esfuerzos de ventas complementen otras actividades de marketing, en vez de competir con ellas. De acuerdo con esto, las estrategias y la administración de ventas requieren una perspectiva más holística y tienden a cubrir a la organización completa.

Así, el consenso general actual es que las estrategias y tácticas de ventas solo se logran, implementan y evalúan dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planeación estratégica de toda la compañía. Antes de analizar las estrategias y tácticas de ventas, se describen y analizan la naturaleza y el propósito de los planes de marketing estratégicos y el lugar que ocupan las ventas en estos planes.

2.2.5.2 El proceso de planeación

Señala (Jobber & Lancaster, 2012) La naturaleza del proceso de planeación de ventas se describe. Este proceso es equiparable con el de operar un sistema de calefacción central doméstico. Primero, se determinan la temperatura requerida y el tiempo (es decir, se establecen los objetivos), así como los procedimientos que deben seguirse para asegurar que se logren tales objetivos (esto es, se determinan las operaciones). Después se tienen que implementar los procedimientos adecuados, incluyendo el aseguramiento de los recursos necesarios (organización).

En esta etapa comienza la operación del sistema (implementación). Por último, se debe verificar cómo opera el sistema, en particular, el nivel de temperatura que se ha logrado (medición de resultados). Cualquier desviación de la temperatura requerida se reporta y se corrige mediante el sistema de termostatos (reevaluación y control). Es posible describir este proceso de planeación mediante las siglas MOST (del inglés mission, objective, strategy, tactics), que describe el proceso de lo general a lo particular: misión, objetivo, estrategia y tácticas.

2.2.6 La Función Estratégica de la Información en la Administración de Ventas

Según (Jhonston & Marshall, 2009) La especialización de la fuerza de ventas en la línea de productos permite a los vendedores familiarizarse a fondo con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos más efectivos para vender estos productos, ya que será ventajoso cuando los productos son técnicamente complejos o cuando las instalaciones fabriles de la empresa también están organizadas por tipo de producto.

La mayor desventaja relacionada con la organización por tipo de producto es que se duplican los esfuerzos.

2.2.6.1 La tecnología de la información en perspectiva

Señala (Jhonston & Marshall, 2009) La tecnología de la información (TI) es la adición más notable a los negocios desde hace 30 años.

Desde las frustrantes “terminales tontas” de la década de los años 70 hasta los sueños de Bill Gates de “una PC en cada escritorio”, las computadoras y su infraestructura de apoyo permean ya todos los aspectos de los negocios en el siglo XXI.

Sin embargo, los negocios se esfuerzan por poner en perspectiva el papel de la tecnología de la información. Como otros inventos anteriores a ellas, las computadoras, aunque más poderosas, no son más que otra herramienta para mejorar las operaciones de una empresa. Cuando, a finales del siglo XIX, entró en el mercado la caja registradora, los propietarios de las tiendas comprendieron su función para añadir precisión y control a un proceso comercial ya existente: calcular y almacenar los recibos. Cuando se introdujo la copiadora plana, a mediados del siglo XX, los comercios no tardaron en apreciar su función para mejorar otro proceso comercial existente: la reproducción de materiales impresos.

Pero la revolución de la TI de finales del siglo XX puso las “herramientas” bajo una luz distinta. Con frecuencia, las empresas quieren información no sólo para mejorar su forma de hacer negocios, sino para transformarla. Tal vez a causa de la gran inversión financiera que implica, los ejecutivos de ventas desean que la tecnología sea la “bala de plata” que elimine todos los problemas de la fuerza de ventas. Sin duda, estas elevadas expectativas son una razón por la cual fracasan montones de sistemas de ARC en generar los resultados esperados. Al final, es mejor ver en la TI un facilitador de negocios y no un transformador de ellos.

Las mejores fuerzas de ventas tienden a estar de acuerdo con esto. Entienden que, salvo pocas excepciones, a los vendedores no les es factible alterar la forma como sus clientes quieren comprar. Las ventas exitosas están determinadas por la capacidad de aquéllos para satisfacer las necesidades de sus compradores en cada etapa del proceso de compra, sin importar las herramientas que les sirvan de apoyo. Primero se concentran en determinar cómo necesitan hacer negocios y después en comprar la tecnología de la información que les sirva de apoyo.

Sin embargo, esto no quiere decir que las fuerzas de ventas de clase mundial ignoren la tecnología en favor de los procesos manuales. Al contrario, invierten grandes cantidades en software e infraestructura para mejorar la eficiencia y eficacia de sus vendedores.

2.2.6.2 Usos de la información para la planeación y toma de decisiones de los administradores

Según (Jhonston & Marshall, 2009) Se ha dicho que la información es el combustible que mueve el motor de la toma de decisiones administrativas. El caso de la administración de ventas no es diferente de las demás actividades administrativas. Los gerentes de ventas están encargados de tomar decisiones y hacer planes que repercuten en diversas áreas de una compañía. Una de éstas, los pronósticos de las ventas, está directamente relacionada con el análisis de las oportunidades generales que la empresa tiene en el mercado.

El desarrollo de pronósticos de ventas es una de las aplicaciones más importantes de la información que realizan los gerentes. Al mismo tiempo, las previsiones forman parte integral de los esfuerzos generales de la empresa para elaborar planes y estrategias.

2.2.6.3 Introducción al análisis de las oportunidades del mercado

Señala (Jhonston & Marshall, 2009) El análisis de las oportunidades del mercado requiere que se entiendan las diferencias entre los conceptos de potencial del mercado, potencial de las ventas, pronóstico y cuotas de éstas.

El potencial del mercado es una estimación de las posibles ventas de un bien básico, un grupo de éstos o un servicio para toda la industria en un mercado, durante un plazo determinado y en condiciones ideales. A su vez, un mercado es un grupo de clientes dentro de una zona geográfica específica.

El potencial de las ventas se refiere a la parte del potencial de mercado que una empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar. Representa las ventas máximas posibles para todos los vendedores del bien o el servicio, en condiciones ideales; mientras que el potencial de las ventas refleja las ventas máximas posibles para determinada compañía.

El pronóstico de ventas es una estimación de las que pueden realizarse, en moneda corriente o unidades, para un periodo futuro especificado. El pronóstico se refiere ya sea a un artículo específico de mercancía o a una línea entera. También cabe la posibilidad

de que sea para todo el mercado o una parte de éste. Es importante destacar que un pronóstico de ventas especifica elementos esenciales, tales como el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica y el periodo, e incluye un plan específico de marketing y el programa de éste. Lógicamente, si el plan propuesto cambia, las ventas pronosticadas también se modificarán.

Los pronósticos de ventas suelen estar por abajo del potencial de ventas de la compañía por varios motivos, entre otros: es posible que la empresa no tenga suficiente capacidad productiva para realizar todo su potencial, su red de distribución tal vez no esté lo suficientemente consolidada o sus recursos financieros sean limitados. Asimismo, los pronósticos de ventas para una industria por lo general están por abajo del potencial de mercado del sector.

Las cuotas de ventas son las metas de ventas asignadas a una unidad de marketing, que empleará para administrar los esfuerzos de ventas. Una unidad de marketing puede ser un vendedor individual, un territorio de ventas, una sucursal, una zona, un distribuidor o repartidor, o un distrito, por mencionar sólo algunas posibilidades. A cada vendedor, de cada territorio, se le asigna una meta de un volumen de transacciones para el año siguiente.

2.2.6.4 Métodos para pronosticar las ventas

Indica (Jhonston & Marshall, 2009) El pronóstico de ventas es una de las herramientas más importantes de información que emplea la administración y está en el centro de los esfuerzos de planeación de casi todas las compañías. Los altos ejecutivos la aprovechan para asignar recursos a las diversas áreas funcionales y controlar las operaciones empresariales. Así, el área de finanzas se sirve del pronóstico para proyectar los flujos de efectivo, decidir las asignaciones de capital y establecer los presupuestos de operaciones; el área de producción, para determinar las cantidades y los programas, así como para controlar inventarios; recursos humanos, para planear el personal que requerirá y también como insumo para las negociaciones colectivas; adquisiciones, para planear los materiales que requerirá toda la empresa y programar su llegada, y marketing, para planear sus propios programas de ventas, así como para asignar

recursos a las diversas actividades del área. La importancia de las previsiones de ventas exactas crece cuando las compañías coordinan sus esfuerzos a escala global.

Esta herramienta también tiene una importancia fundamental para planear y evaluar el esfuerzo personal de ventas, los gerentes lo emplean, entre otras, para establecer cuotas de ventas, como insumo para el plan de recompensas y para evaluar a la fuerza de ventas de campo. Puesto que los gerentes de ventas dependen tanto de los pronósticos para tomar decisiones y también forman parte integral de la formulación de los pronósticos de ventas, es importante que conozcan las técnicas más habituales para elaborar una estimación.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Planeación Estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana”. (David, 2013)

2.3.2 Formulación de Estrategias

“La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades

internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil”. (David, 2013)

2.3.3 Implementación de Estrategias

“La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional”. (David, 2013)

2.3.4 Evaluación de Estrategias

“La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos”. (David, 2013)

2.3.5 Ventaja Competitiva

“Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva”. (David, 2013)

2.3.6 Estratega

“Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, dice, Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios. Si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo”. (David, 2013)

2.3.7 Visión

“Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es <<Nuestra visión es cuidar de su visión>>”. (David, 2013)

2.3.8 Misión

“La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. (David, 2013)

2.3.9 Análisis Externo

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están

fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas”. (David, 2013)

2.3.10 Análisis Interno

“Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas”. (David, 2013)

2.3.11 Objetivo

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones”. (David, 2013)

2.3.12 Estrategia

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas”. (David, 2013)

2.3.13 Objetivo Anual

“Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional”. (David, 2013)

2.3.14 Política

“Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos”. (David, 2013)

2.4 IDEA A DEFENDER

La implementación de un plan estratégico comercial incentivará a mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Plan estratégico comercial.

2.5.2 Variable Dependiente

Mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizará una orientación cuali-cuantitativa, ya que las teorías expresadas mediante variable cualitativas pueden ser medibles cuantitativamente a través de indicadores, los dos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos, empíricos y técnicos.

La investigación es cualitativa debido a que muestra la realidad del mercado, mediante el diagnóstico de la encuesta y el análisis de la misma. Y es cuantitativa ya que la información que se requiere para el estudio, está íntimamente ligada con datos numéricos, cuando se realizan las encuestas y se tienen que especificar la composición de la población.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente plan estratégico comercial se utilizarán dos tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

3.2.1 Investigación Mixta

En razón que utiliza criterios de investigación tanto bibliográficos como de campo, bibliográficos ya que para la comprensión del plan estratégico comercial se utiliza fuentes bibliográficas que fundamentan la investigación realizada.

3.2.2 Investigación Aplicada

A partir de los conocimientos adquiridos se planteará la solución al problema de acuerdo a la realidad socio económica en la población de estudio, para el presente caso se pone a disposición de la empresa IDC los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para mitigar el problema que ellos tienen como empresa, en este caso la rentabilidad deficiente que es latente.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para el cálculo de la muestra se ha considerado el total del universo 76113 personas (población económicamente activa de Riobamba) información tomada del INEC y posteriormente se realizará el cálculo utilizando la fórmula aplicada para poblaciones finitas. De esta forma se podrá obtener como resultado una muestra a la cual se podrá encuestar y obtener las respuestas a las diferentes interrogantes que se plantearon en el cuestionario.

3.3.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

N= Tamaño de la población o universo.

k= Nivel de confiabilidad 1,96. El nivel de confianza indica la probabilidad que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e= Error de muestreo 0,05 (5%) (El más utilizado por el nivel de confianza).

p= Probabilidad de ocurrencia 0,5.

q= Probabilidad de no ocurrencia 1-p.

Encuesta usuarios

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(76113)}{[(0.05^2)(76113 - 1)] + [(1.96^2)(0.5)(0.5)]}$$

$$n = 382 //$$

DATOS:

N= 76113

P= 0,5

Q= (1-P) 0,5

K= 95% (1,96) CONFIANZA

E= 5% (0,05) ERROR MUESTRAL.

La muestra para el presente trabajo investigativo estará compuesta por 382 personas a ser encuestadas, considerando un error al momento de tomar la información del 0,05.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

3.4.1.1 Método inductivo – deductivo

Este método permitirá analizar el objetivo general del proyecto para así llegar a las actividades que se necesitarán para cumplir dicho objetivo y viceversa, en el presente caso se parte de la necesidad que tiene la empresa, que es la de mejorar la rentabilidad para lo cual se plantearán estrategias que motiven las ventas y por ende la rentabilidad será evidente.

3.4.1.2 Método descriptivo

Permite conocer las características del mercado objetivo, así como también los productos que actualmente ofrecen las empresas comercializadoras de productos tecnológicos, lo cual nos ayuda a discernir la información requerida para el análisis de cada una de las variables existentes a través de fuentes primarias y secundarias, además que será de gran ayuda el estudio del comportamiento de compra, frecuencias de compra y hábitos de consumo del mercado potencial riobambeño, cuya información requerirá ser fundamentada en una encuesta principalmente.

3.4.2 Técnicas de Investigación

3.4.2.1 Encuesta

Esta técnica servirá para la recopilación de información relevante, a través de preguntas abiertas y cerradas, realizadas al mercado objetivo para conocer su opinión, preferencia y expectativas con respecto a los productos de computación.

3.4.2.2 Observación

Es una observación indirecta donde se revisan fuentes de información impresa, grabada o video grabada: documentales, películas audio, etc. Para la realidad del presente estudio, será procedente utilizar este tipo de técnica para recopilar mediante la observación datos directamente de la empresa para su posterior análisis, lo cual sustentarán las alternativas de solución al problema propuesto, específicamente la rentabilidad deficiente.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Cuestionario

Es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno. Para la presente investigación se utilizará un cuestionario de tipo no disfrazado, lo cual quiere decir que los potenciales clientes, desde el inicio de la encuesta, conocerán el objetivo de investigación.

3.4.3.2 Ficha de observación

Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Bajo esta referencia, la observación será de tipo directa, ya que se estará en contacto con el objeto de estudio, es decir en las instalaciones de IDC para conocer su realidad.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Presentación y Análisis de Datos Aplicados a Clientes

Después de haber calculado el tamaño de la muestra se procede a realizar las encuestas en la ciudad de Riobamba para conocer los gustos, preferencias expectativas con respecto a los productos de computación que ofrece la empresa IDC Importadora de computadoras, dando como resultado la siguiente información:

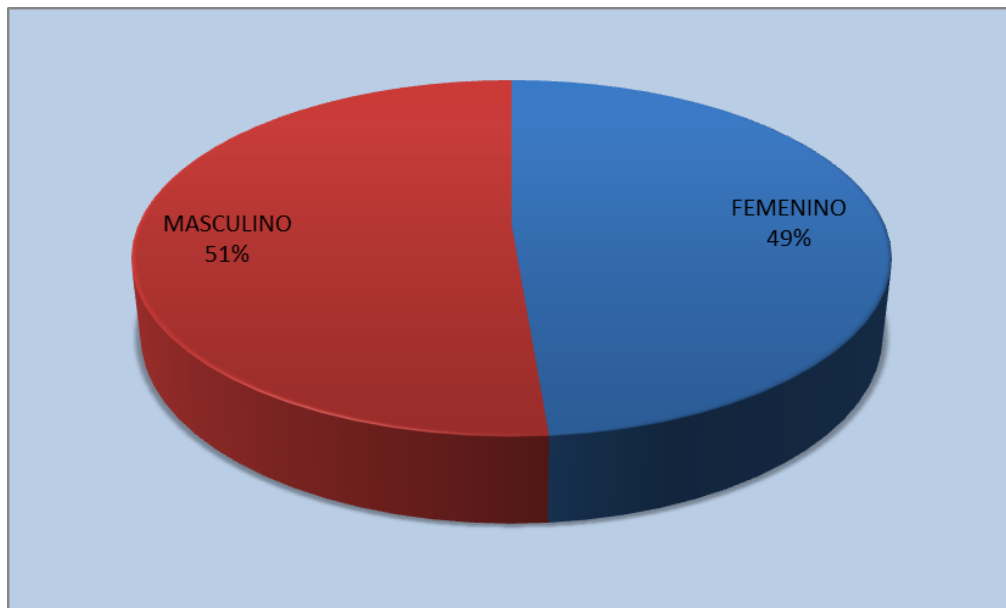
Pregunta N.- 1. Género

TABLA N° 1: GÉNERO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	187	49%
Masculino	197	51%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 5: Género



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al estudio realizado, se puede determinar que más de la mitad de clientes potenciales pertenecen al género masculino, lo cual ayuda a direccionar de mejor manera las fuerzas del marketing en cuanto a la publicidad y la promoción, es decir que para iniciar una campaña publicitaria se debe poner mayor énfasis y direccionamiento hacia el género masculino.

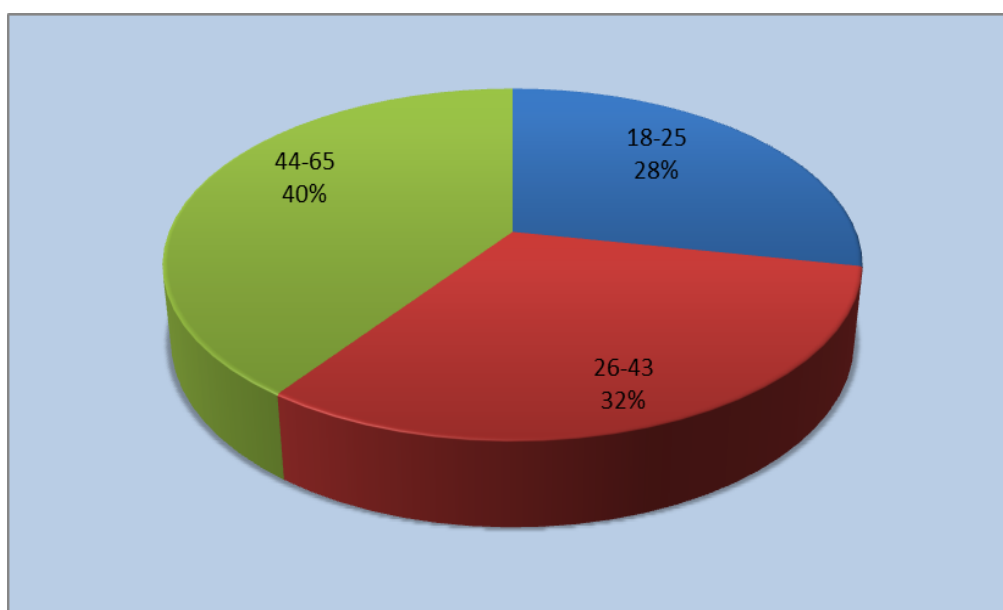
Pregunta N.- 2. Edad

TABLA N° 2: EDAD

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	108	28%
26-43	122	32%
44-65	154	40%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 6: EDAD



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al estudio realizado, se puede determinar que la mayor parte de la población, tiene una edad que se presume que tiene los mayores ingresos respecto a toda la población, ya que se tiene un criterio generalizado que pasados los 40 años de edad se tiene una vida ya consolidada sobretodo en la situación económica.

Pregunta N.- 3.- ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos e insumos de computación?

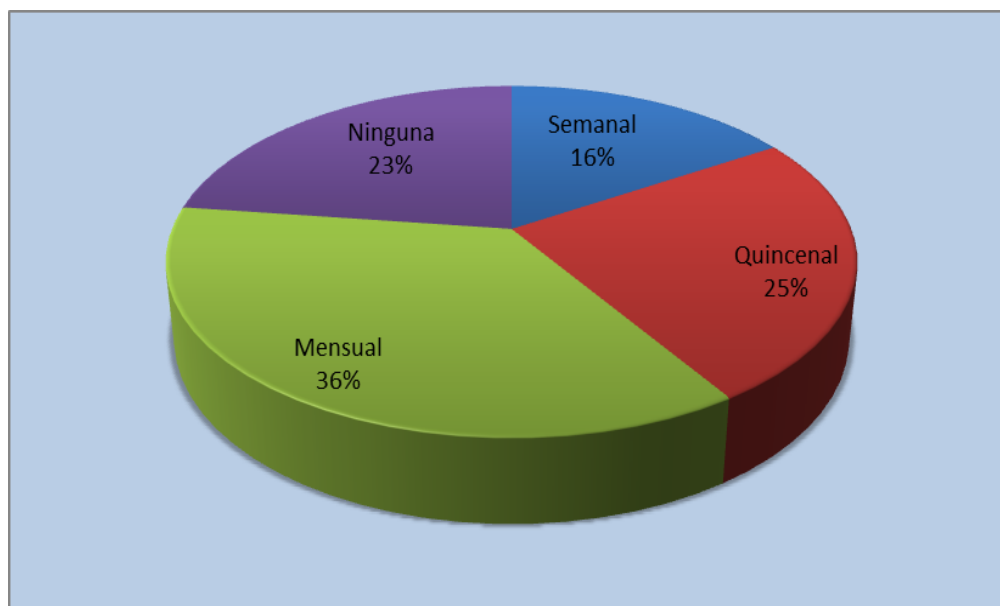
TABLA N° 3: FRECUENCIA DE COMPRA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	62	16%
Quincenal	95	25%
Mensual	139	36%
Ninguna	88	23%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 7: frecuencia de compra



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede determinar que la mayoría de las personas adquieren productos tecnológicos cada mes, lo cual ayuda a definir las formas de pago y la publicidad en general, esto no quiere decir que todos los meses una persona va a adquirir productos tales como computadoras, sino productos que tengan menores precios como: flash memory, parlantes, audífonos, entre otros.

Pregunta N.- 4 ¿Qué factores considera relevantes al momento de adquirir productos de Computadoras?

TABLA N° 4: FACTORES RELEVANTES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de servicio	99	26%
Variedad de productos	29	8%
Precios cómodos	94	24%
Promociones	86	22%
Calidad de productos	76	20%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 8: FACTORES RELEVANTES



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que la mayoría de las personas prefieren la calidad del servicio, como un elemento esencial para elegir a un proveedor de tecnología, seguido de los precios cómodos y de las promociones al momento de comprar artículos tecnológicos; lo cual se traduce en que el cliente aprecia el buen trato, su economía, y la durabilidad de los productos adquiridos.

Pregunta N.- 5 ¿Ha escuchado sobre IDC Importadora de Computadoras?

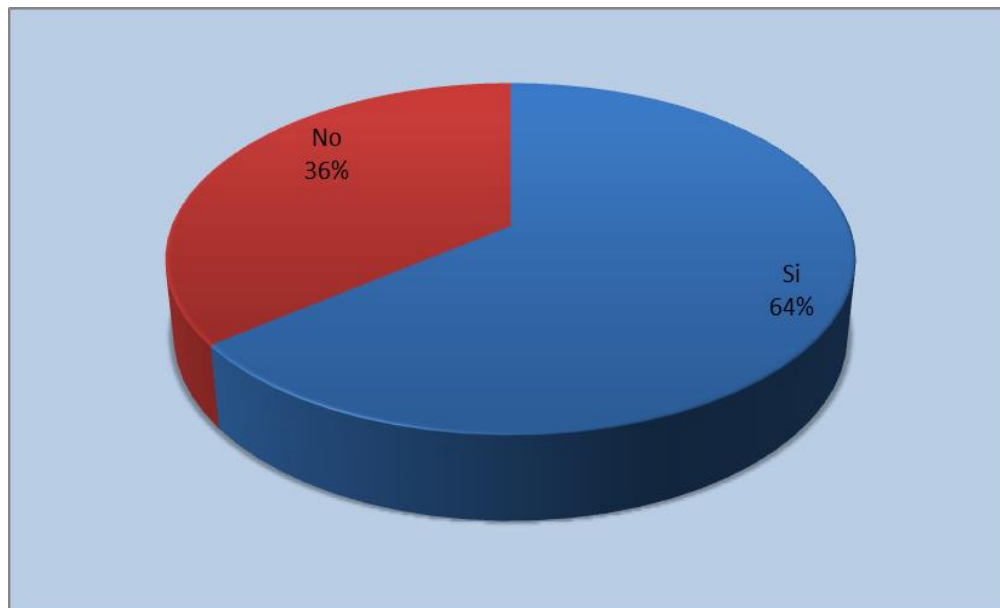
TABLA N° 5: CONOCE IDC

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	247	64%
No	137	36%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 9: CONOCE IDC



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede notar que la mayoría de las personas en la ciudad de Riobamba conocen a la empresa que es objeto de estudio en la presente investigación, lo cual es beneficioso ya que es más fácil llegar con publicidad de una empresa que se conoce a una que no se sabe de su existencia en el medio.

Pregunta N.-6 ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre la empresa?

TABLA N° 6: MEDIO DE COMUNICACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hojas volantes	25	7%
Vallas publicitarias	88	23%
Radio	94	24%
Televisión	54	14%
Internet	76	20%
Prensa escrita	47	12%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 10: Medio de comunicación



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede evidenciar que la mayoría de las personas en la ciudad de Riobamba prefieren ser informados mediante la radio, seguida de vallas publicitarias e internet, lo cual se constituye en una pauta importante para establecer los medios de comunicación que se utilizarán para difundir la marca y los productos de IDC.

Pregunta N.- 7 Los productos que ofrece IDC importadora de computadoras son:

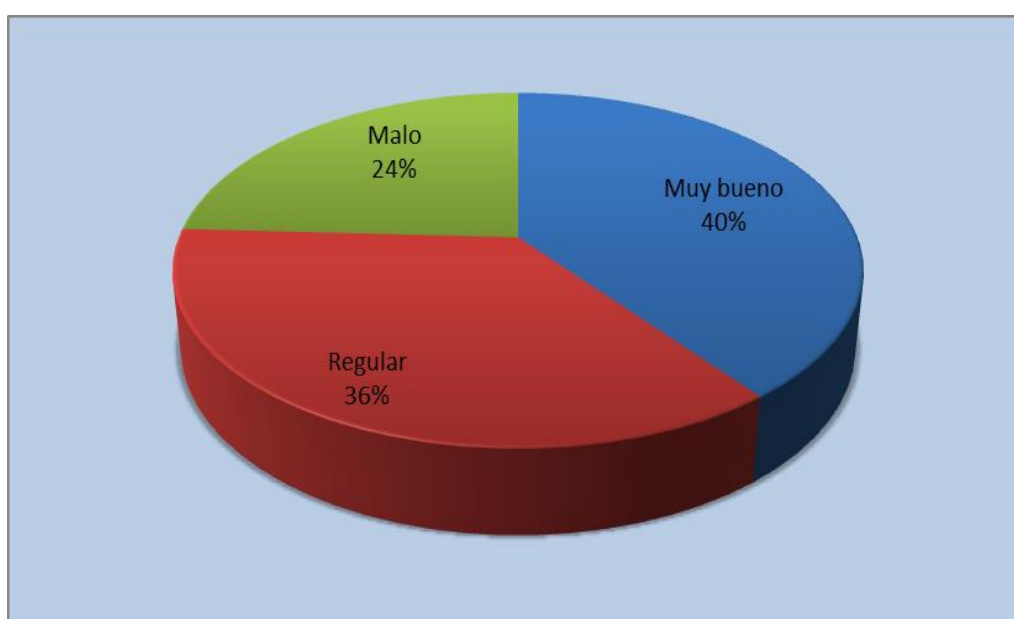
TABLA N° 7: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	152	40%
Regular	139	36%
Malo	93	24%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 11: Calidad de los productos



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede notar que las personas que son clientes de IDC tienen en su gran mayoría el criterio, que los productos que esta empresa les provee son muy buenos, y otra cantidad similar opina que los productos son regulares, lo cual se constituye en un indicador de percepción para difundir la marca en el mercado riobambeño, tratando de aprovechar esta ventaja competitiva al haber logrado en la mente del consumidor esa idea de calidad que impone la empresa Importadora de Computadoras.

Pregunta N.- 8 ¿Con qué frecuencia usted ha adquirido producto en la empresa IDC Importadora de Computadoras?

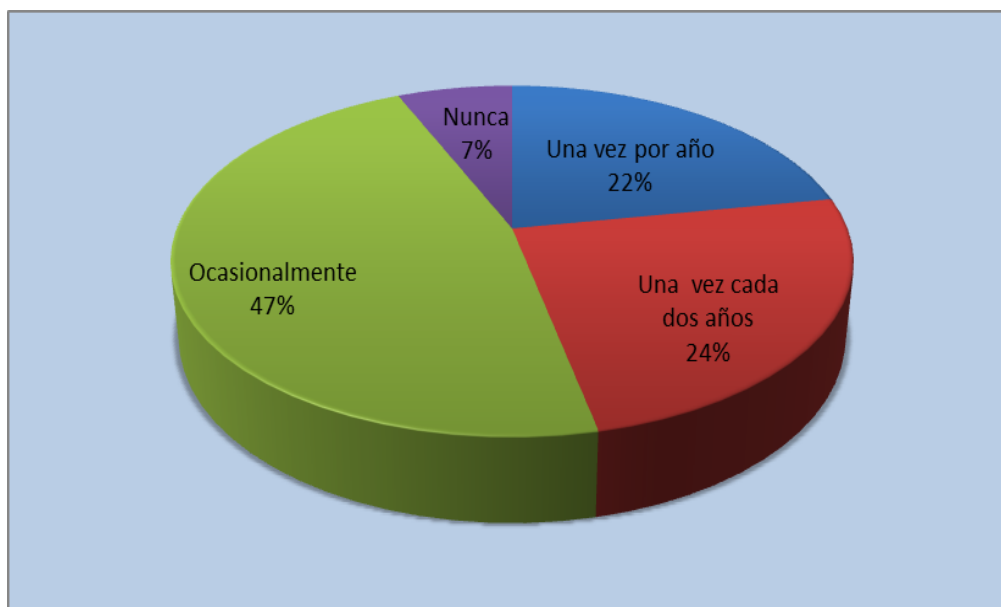
TABLA N° 8: FRECUENCIA DE COMPRA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez por año	85	22%
Una vez cada dos años	94	24%
Ocasionalmente	180	47%
Nunca	25	7%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 12: FRECUENCIA DE COMPRA



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede precisar que los clientes de IDC compran una vez cada tres años en su gran mayoría, seguido de otra cantidad representativa que compra cada dos años y en una cantidad similar se nota que compran cada año, lo cual ayuda a planificar el stock suficiente de acuerdo a la frecuencia de compra, y de esta manera planificar de una manera técnica la comercialización de los productos ofertados por la empresa.

Pregunta N.-9 ¿Considera usted que los precios que oferta IDC importadora de computadoras, con relación a la competencia son?

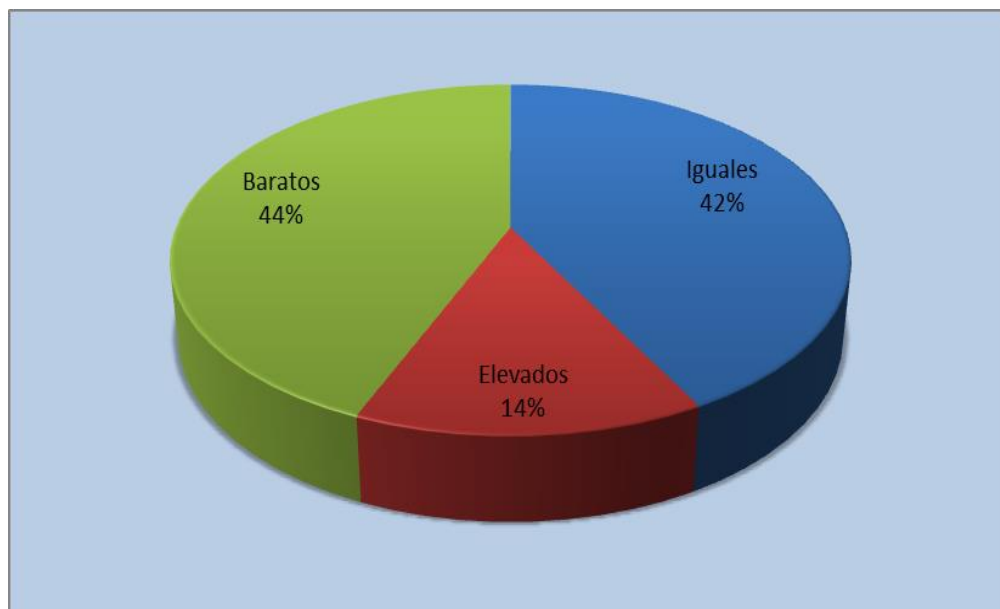
TABLA N° 9: PRECIOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Iguals	162	42%
Elevados	54	14%
Baratos	168	44%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 13: PRECIOS



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede notar que los clientes de IDC manifiestan en su gran mayoría que los precios de los productos que allí ofertan, son baratos, otra cantidad similar manifiesta que los precios de los productos son iguales que los de la competencia, este parámetro es de gran importancia ya que si el cliente busca calidad a un precio bajo, pues la empresa IDC será la mejor opción.

Pregunta N.- 10. ¿Cómo considera usted la ubicación de la empresa?

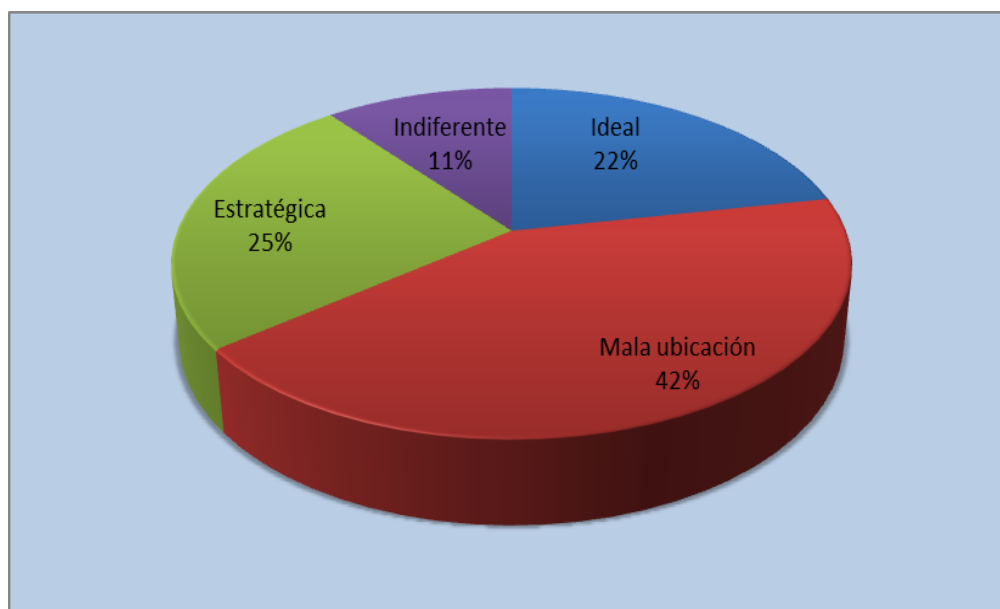
TABLA N° 10: UBICACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ideal	84	22%
Mala ubicación	163	42%
Estratégica	96	25%
Indiferente	41	11%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 14: Ubicación



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede manifestar que la mayoría de personas opinan que la empresa está mal ubicada, debido a que se encuentra alejada del centro de la ciudad, otra parte importante dice que es una ubicación estratégica debido a que se encuentra a lado de la Av. Circunvalación, y otra parte similar opina que es una ubicación ideal, ya que el local es amplio y con muchas prestaciones que un local no pudiera tener en el centro de la ciudad.

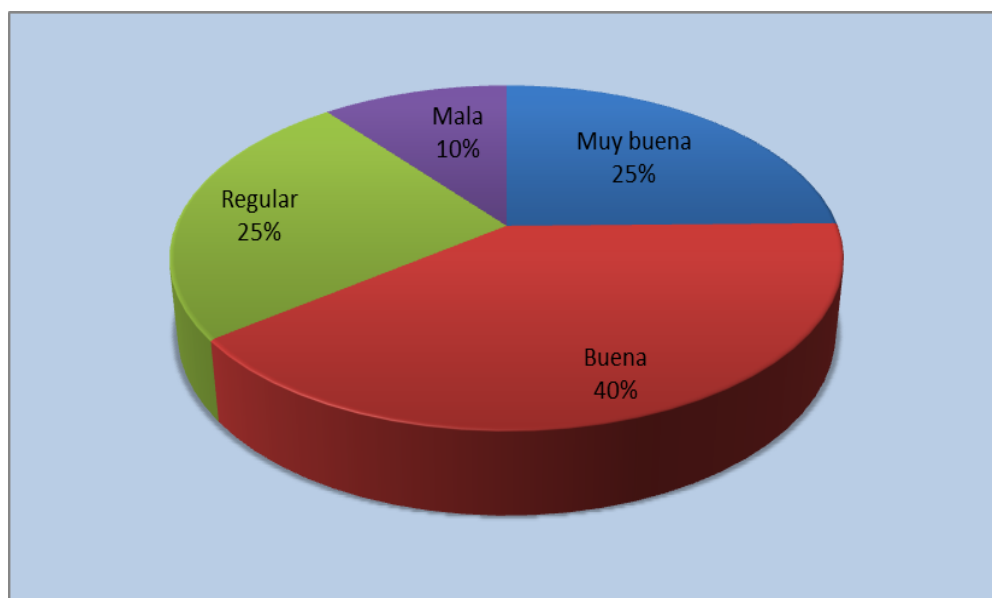
Pregunta N.- 11.- ¿La atención que presta el personal de IDC importadora de Computadoras es?

TABLA N° 11: ATENCIÓN AL CLIENTE

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	95	25%
Buena	153	40%
Regular	95	25%
Mala	41	11%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 15: Atención al cliente



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede determinar que el cliente opina que la atención que le brindan en IDC es buena en su gran mayoría, en una cantidad menor manifiestan que la atención que reciben es muy buena, en igual cantidad dicen que la atención es regular, es un parámetro importante ya que es necesario fortalecer esta área mediante capacitaciones al personal que allí labora.

Pregunta N.- 12.- ¿Para que la empresa mejore sus ventas, qué cree usted que se podrá mejorar?

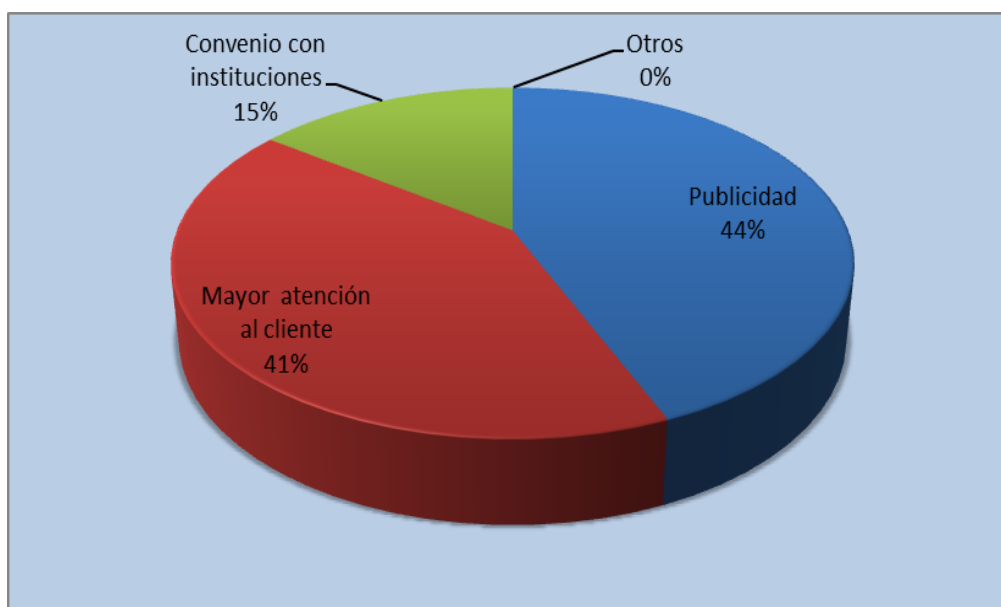
TABLA N° 12: ASPECTOS A MEJORAR

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	168	44%
Mayor atención al cliente	159	41%
Convenio con instituciones	57	15%
Otros	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 16: Aspectos a mejorar



Fuente: Encuesta realizada a la población económicamente activa de Riobamba; Junio 2016

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis e interpretación: De acuerdo al presente estudio, se puede decir que el cliente sugiere que se mejore en cuanto a la publicidad en su gran mayoría, en una cantidad similar el cliente sugiere que se debería dar mayor atención al cliente; esta información es valiosa ya que son los clientes quienes asesoran directamente a la empresa, en las acciones que deben desarrollar para mejorar.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

De acuerdo a la pregunta n° 3 de la encuesta aplicada, el 36% de la población adquiere productos o accesorios de computación mensualmente, y el 25% adquiere este mismo tipo de productos quincenalmente; por tal razón la empresa IDC al enfocarse de una forma más directa a los clientes, mediante promociones y descuentos tendría mayores ventas y por lo tanto una mayor rentabilidad.

Tomando en cuenta a la pregunta n° 12 del cuestionario aplicado, la empresa IDC no tiene publicidad que llegue directamente a los clientes potenciales, por lo cual sugieren en un 44% de la población que deberían mejorar la publicidad para que de esta manera mejoren las ventas de la empresa. Por otra parte el 41% sugiere que la empresa debe enfocarse al cliente mediante una excelente atención y que de esta manera mejorarían notablemente las ventas y por ende se elevará la rentabilidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Plan estratégico comercial para mejorar la rentabilidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes de la Propuesta

El entorno de la empresa Importadora de Computadores (IDC) no es tan alentadora, ya que en los últimos tiempos el número de clientes ha disminuido y por este motivo ha bajado el número de ventas. Al notar estas singularidades, se ha podido determinar que las amenazas predominan sobre las oportunidades, motivo por el cual se deben fomentar acciones tendientes a elevar el nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado local, y a la postre que se pueda mantener esta condición a través del tiempo.

La empresa Importadora de Computadoras IDC, establece para sus próximos cinco años los siguientes ejes de desarrollo, los cuales se encuentran apoyados en el plan estratégico que permitirá el mejoramiento de los procesos de comercialización de la empresa, con un conjunto de actividades a ser realizadas por la empresa, para lograr un buen servicio que esté a disposición de sus clientes.

La función de la comercialización se realiza integralmente cuando se efectúa la venta; el cierre de la venta indica que se ha logrado el propósito de la comercialización, durante la venta la empresa IDC, deberá establecerse una relación directa entre el vendedor y el comprador, en la que ambos manifiestan interés y satisfacción, es decir que para la empresa la venta sea sinónimo de rentabilidad, y para el cliente que esté satisfecho con la calidad del producto adquirido, y a su vez lograr en él la fidelización hacia la empresa.

Cabe indicar, que la empresa IDC comercializa productos tecnológicos, tales como: software para computadoras, computadoras de escritorio, laptops, tablets, impresoras, accesorios para computadoras, repuestos para computadoras, etc.; además cuenta con servicios de mantenimiento y reparación de equipos de computación.

4.2.2 Análisis de la Situación Actual de la Empresa y Planteamiento de Objetivos

Como parte del análisis y planteamiento de estrategias de la empresa IDC en la ciudad de Riobamba se utiliza el árbol de problemas que es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos. Para la realización del árbol de problemas y de objetivos se toma en cuenta la intervención de todos los actores involucrados, como son el gerente y los empleados de la empresa.

Otro de los elementos a utilizarse es el árbol de objetivos, ya que es un procedimiento metodológico que permite describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas; identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines, de este modo, los estados negativos que muestra el “árbol de problemas” se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto.

Existen tres fases en el proceso de análisis: identificar los aspectos negativos de la situación existente en la empresa Importadora de Computadoras IDC, y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”; luego elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la conversión de los problemas en objetivos; y por ultimo determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico que se presenta en el trabajo.

4.2.2.1 Análisis PEST

4.2.2.1.1 Factor político

TABLA N° 13: FACTOR POLÍTICO

Factor	Criterio
Político	En Ecuador siempre han existido desacuerdos en lo que tiene que ver con lo político, es por ello que se conformó la Asamblea Nacional Constituyente la cual es la encargada de aprobar leyes y crear reglamentos, los cuales contribuyen en el desarrollo de todos los sectores sociales del país, de esta manera se quiere evitar una desestabilización política y jurídica que afecta a la imagen internacional de país.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.1.2 Factor económico

TABLA N° 14: FACTOR ECONÓMICO

Factor	Criterio
Económico	<p>La limitación de los recursos en relación con las limitadas necesidades del ser humano, es decir, la escasez de recursos, ha ocasionado que la sociedad se enfrente constantemente al problema económico, de cómo asignar eficientemente estos recursos para satisfacer sus necesidades, pero como en el Ecuador no se ha podido asignar eficientemente dichos recursos es que el país siempre tiene incertidumbre con lo que ocurre con la economía la cual afecta o beneficia a todos.</p> <p>Durante la crisis económica mundial del año 2008, los principales mercados de exportación de los productos ecuatorianos y las remesas enviadas por los inmigrantes a sus familias disminuyeron obligando al Gobierno a utilizar políticas monetarias expansivas y reorientar el crecimiento económico al consumo masivo.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador

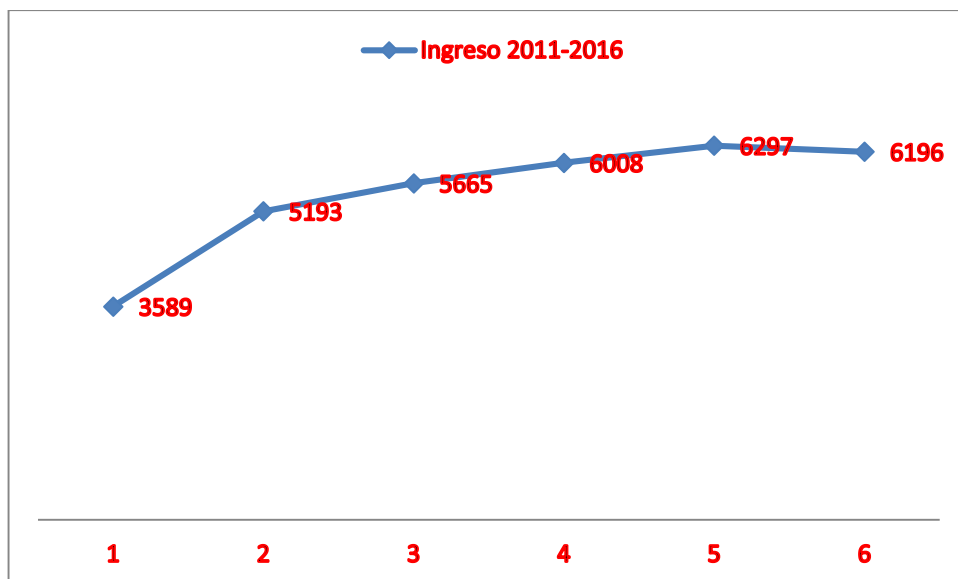
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

A continuación se detalla los de mayor influencia en la actividad de la empresa:

Producto interno bruto (PIB)

Tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana ha alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años. En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente.

GRÁFICO N° 17: PIB PER CÁPITA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: PIB Per Cápita que es aún bajo después del boom petrolero, se redujo en 2015, en valores corrientes y constantes.

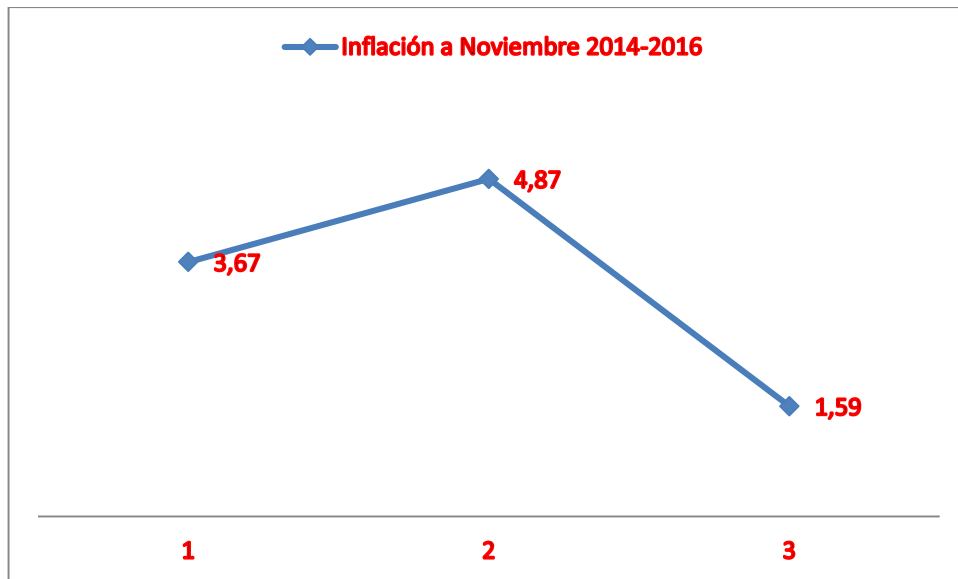
La economía se desacelera desde 2011, en 2015 Banco Central estima crecimiento de 0,3 %, sin embargo, la evolución de casi todas las variables inducen a creer que economía decreció en 2015.

Inflación

La inflación es un crecimiento generalizado y sostenido del nivel de los precios. La tasa de inflación se mide a través del crecimiento porcentual de algún índice de precios durante un período específico. La inflación genera efectos negativos entre la población

porque disminuye el adquisitivo de los salarios, en tanto estos no crezcan a la par de los precios.

GRÁFICO N° 18: Inflación

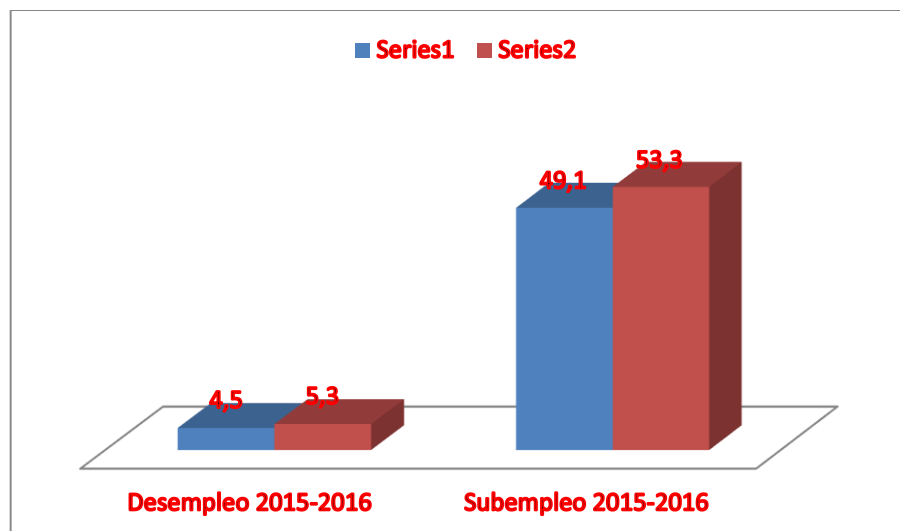


Fuente: Banco Central del Ecuador
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: La inflación se reduce por decrecimiento de la economía y menor demanda por reducción de liquidez.

Desempleo y subempleo

GRÁFICO N° 19: Desempleo y subempleo

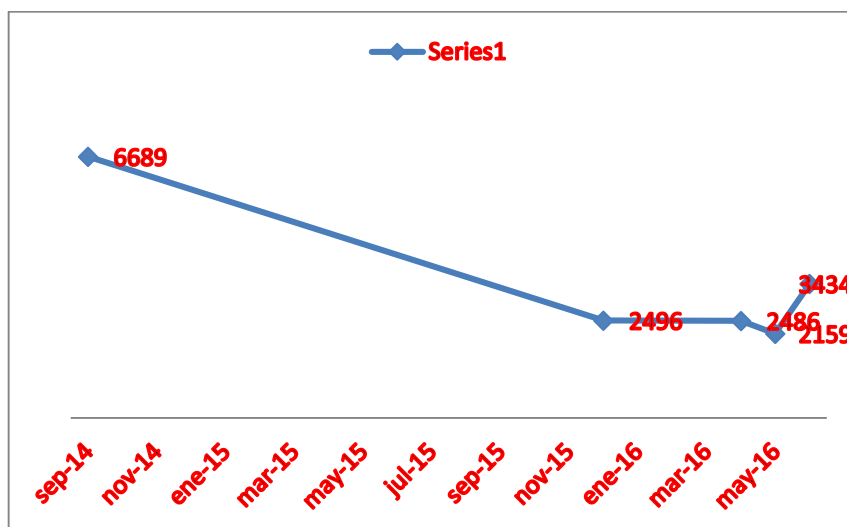


Fuente: INEC
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: El empleo inadecuado es igual al subempleo anterior, es la suma del subempleo, empleo no remunerado y otro empleo no pleno. A junio de 2016 el desempleo y subempleo llegan al 58,6 % de la PEA. Existe importante aumento en relación a junio de 2015.

Reserva internacional

GRÁFICO N° 20: Reserva Internacional

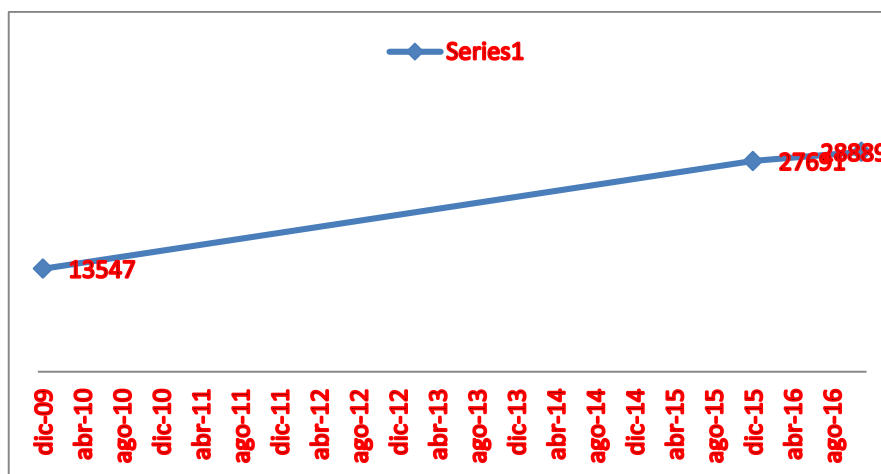


Fuente: Banco Central Del Ecuador
 Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: La Reserva Internacional aumenta en junio de 2016 por el ingreso de \$1.500 millones de un préstamo de China. Los bonos de deuda pública comprados con la Reserva Internacional aumentaron a \$2.842 millones.

Deuda pública

GRÁFICO N° 21: Deuda pública



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Análisis: La deuda externa pública aumenta 188 % entre 2009 y agosto de 2016.

4.2.2.1.3 Factor social/cultural

TABLA N° 15: FACTOR SOCIAL/CULTURAL

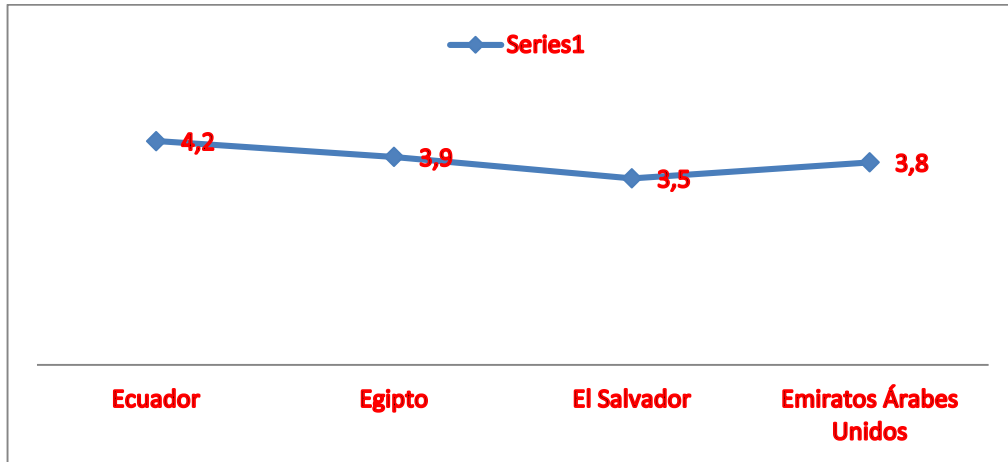
Factor	Criterio
Social/Cultural	<p>En Ecuador en los últimos años se ha ido realizando planes sociales que mejoren la calidad de vida de las personas uno de ellos es la gran inversión en la educación, el gasto público en educación como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en un año determinado.</p> <p>Esta un área de especial importancia por ser el primer factor de interés para los ejecutivos de mercadotecnia, puesto que la gente constituye el mercado. Toda empresa debe tener en cuenta el factor demográfico, ya que a través de este se puede determinar el tamaño, tasas de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones, distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad.</p> <p>El Gobierno mediante la creación del Plan del Buen Vivir busca mejorar en muchos aspectos al país, uno de ellos el bienestar ciudadano y la seguridad de cada persona, de esto se habla en el objetivo 6 “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” en el cual se habla del estricto derecho a una seguridad integral para cada uno de los ecuatorianos.</p> <p>El gasto público en educación en Ecuador en el último año ha sido del 4,2% del total del PIB.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Inversión en educación

GRÁFICO N° 22: Gasto público en educación



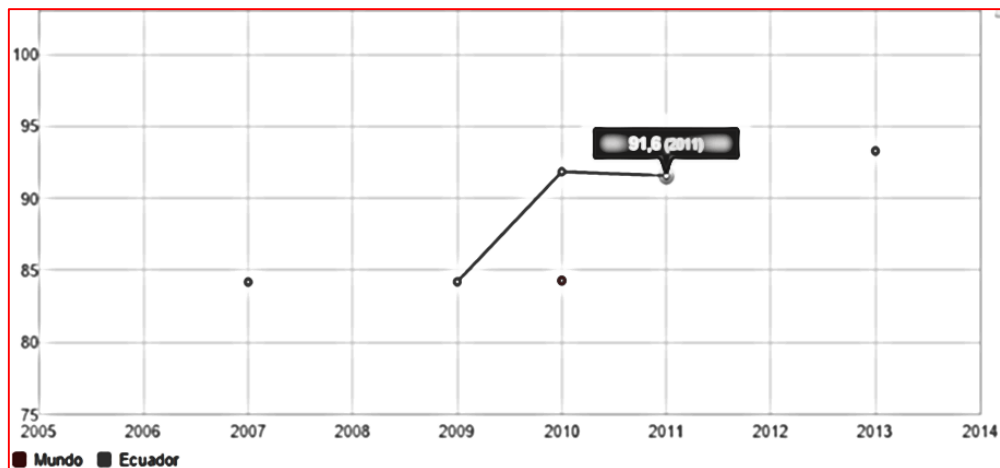
Fuente: Ecuador en Cifras
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Tasa de alfabetización

Otro fenómeno social al cual se le da una gran relevancia es la tasa de alfabetización que va de la mano con el conocimiento de las personas en distintos aspectos y que contribuyen a fomentar una cultura social en las mismas.

La tasa de alfabetización de adultos total que en Ecuador es del 91,6% , corresponde al porcentaje de la población mayor de 15 años que es capaz de leer y escribir, con entendimiento, una proposición simple y breve sobre su vida diaria. En general, el término “alfabetización” incluye también habilidades aritméticas, es decir, la capacidad de hacer cálculos matemáticos sencillos.

TABLA N° 16: TASA DE ALFABETIZACIÓN EN ECUADOR



Fuente: Ecuador en Cifras

4.2.2.1.4 Factor tecnológico

TABLA N° 17: FACTOR TECNOLÓGICO

Factor	Criterio
Tecnológico	<p>Los grandes avances tecnológicos que se han dado en todo el mundo, ofrecen una gran variedad de equipos para todas las necesidades, logrando mejorar la calidad de vida de la humanidad.</p> <p>La tecnología representa a la empresa una oportunidad alta ya que constituye una herramienta de apoyo para que el servicio sea totalmente eficiente, mejorando la calidad y agregando valor en la prestación del servicio, permitiendo obtener una ventaja competitiva en el mercado en el cual se desarrolla.</p> <p>La tecnología al estar al orden del día, es de suma importancia para la población, en estos casos, el estudio de este factor es determinante, ya que de esta manera se puede notar que hay un gran mercado potencial en el cual se puede ofertar los productos tecnológicos comercializados por IDC.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.2 Matriz EFI- EFE

4.2.2.2.1 Matriz EFI

TABLA N° 18: MATRIZ EFI

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRÍZ EFI)			
FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Tecnología avanzada para brindar un buen servicio en lo concerniente a mantenimiento preventivo y correctivo.	0,11	4	0,44
Entrega de un servicio adicional (plus) en el servicio normal contratado por un cliente.	0,11	5	0,55
Habilidad técnica del Talento Humano.	0,05	4	0,20
Instrucción y capacitaciones permanentes al	0,06	4	0,24

personal.			
Base de datos actualizada con información pertinente a todas las actividades realizadas.	0,05	3	0,15
Buenas relaciones entre los empleados que propicia un adecuado ambiente laboral.	0,05	4	0,20
Cumplimiento con las exigencias de los clientes reales.	0,09	5	0,45
DEBILIDADES			
Falta de un departamento bien definido de marketing y comercialización.	0,12	5	0,60
Poca publicidad de la empresa, solo cuenta con publicidad interna.	0,11	4	0,44
Marca no muy bien posicionada.	0,09	5	0,45
Poca participación de la empresa en ferias o exposiciones.	0,08	3	0,24
Ausencia de estrategias de fidelización de clientes.	0,08	4	0,32
TOTAL	1		4,28

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.2.2 Análisis de la matriz EFI

Al haberse realizado la matriz de Evaluación de Factores Internos, se determina que el puntaje es de 4,28 puntos, lo cual quiere decir que al estar por encima del promedio ponderado de 2,50 puntos, la empresa aprovecha de buena forma sus fortalezas para minimizar sus debilidades.

4.2.2.2.3 Matriz EFE

TABLA N° 19: MATRIZ EFE

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRÍZ EFE)			
FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El incremento de las tendencias tecnológicas, hacen que las personas tengan el deseo de adquirir este tipo de productos.	0,12	5	0,60
Incursión en el mercado de Compras Públicas (SERCOP).	0,11	4	0,44
Las tasas de interés estudiantiles cubren compras de artículos tecnológicos.	0,09	4	0,36
Cambio constante de los gustos y preferencias del mercado objetivo.	0,08	3	0,24
Los estudiantes necesitan de productos tecnológicos para realizar sus tareas escolares.	0,07	5	0,35
Estabilidad política.	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Competidores posicionados.	0,12	5	0,60
Creación de nuevas empresas que comercializan	0,10	5	0,50

productos tecnológicos que no cumplen con los requisitos de ley.			
Altos aranceles en las importaciones que perjudica las adquisiciones.	0,10	4	0,40
Incremento sustancial de impuestos.	0,09	5	0,45
Falta de artículos tecnológicos de calidad que ingresen al país.	0,06	4	0,24
TOTAL	1		4,42

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.2.4 Análisis de la matriz EFE

Al haberse realizado la matriz de Evaluación de Factores Externos, se determina que el puntaje es de 4,42 puntos, lo cual quiere decir que al estar por encima del promedio ponderado de 2,50 puntos, la empresa aprovecha de buena forma sus oportunidades para minimizar sus amenazas.

4.2.2.3 Árbol de problemas y objetivos de la comercialización de IDC

TABLA N° 20: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA COMERCIALIZACIÓN

Causas	Problema	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas estratégicas • Falta de una planificación en sus ventas • Intermediarios en la comercialización 	Disminución de ventas y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en las utilidades de la empresa • Falta de fidelidad de los clientes • Incremento de precios en los productos

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: De la investigación realizada en la empresa IDC Importadora de Computadoras se pudo establecer que no existen políticas estratégicas, lo que no permite tener un camino claro en la consecución de los objetivos a ser alcanzados, y al considerar que la política estratégica es una declaración escrita de las elecciones de una organización en su ambiente de operación, la mayoría de las organizaciones confían en los empleados para seguir las políticas, o las decisiones oficiales, para lograr los objetivos estratégicos.

En la planeación nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo de incluso la próxima semana y mucho menos de los años venideros, pero de acuerdo al árbol de problemas planteado se puede realizar un diagnóstico más cercano que ayude a la empresa a mejorar la comercialización.

Para la empresa IDC la implementación de estrategias implica la reingeniería de la organización, la integración del personal a la estructura organizacional y la dirección en todos sus niveles con sus respectivos controles de vigilancia.

TABLA N° 21: ÁRBOL DE OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACIÓN

Fines	Objetivo general	Medios
Optimizar las utilidades de la empresa	Mejorar la comercialización de la empresa IDC	Utilizar medios de comunicación publicitaria

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.4 Árbol de problemas y objetivos de la gestión administrativa

TABLA N° 22: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Causas	Problema	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la administración • Limitado liderazgo del personal • Falta de convenios públicos y privados 	Inadecuada gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • No presenta resultados administrativos • Deficiente toma de decisiones • Escasas fuentes de recursos financieros

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: La gestión administrativa busca la supervisión que las empresas necesitan en función de una administración efectiva, por lo que es importante para la empresa IDC, contar con una buena gestión en esta área, que en gran medida busca la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, reconocimiento y de trayectoria, cuyo cumplimiento recae en un buen administrador.

Para la empresa IDC, la administración es necesaria en todo orden, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y de talento humanos para llevarla a cabo. Empresas de gran magnitud, consideran que la administración ocupa una importancia primordial para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

TABLA N° 23: ÁRBOL DE OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Fines	Objetivo general	Medios
<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de organización, dirección y liderazgo empresarial • Reconocimiento local y provincial • Establecer la asignación y distribución de responsabilidades 	<p>Mejorar la gestión administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal capacitado y con experiencia. • Participación en eventos de masiva concurrencia • Manual de funciones que ayude al desarrollo de las actividades

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.5 Objetivos estratégicos de comercialización y de gestión administrativa a ser aplicados

Objetivo estratégico 1: Comercialización

Mejorar la comercialización de la empresa IDC Importadora de Computadoras.

Objetivo estratégico 2: Gestión administrativa

Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadoras IDC a través de un liderazgo y compromiso institucional que permita impulsar acciones,

convenios y reconocimientos a nivel local y provincial para garantizar una eficiente capacidad organizativa.

TABLA N° 24: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos generales de la empresa IDC	Objetivos estratégicos específicos
<p>Mejorar la comercialización de la empresa IDC Importadora de Computadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar técnicas BTL que permitan mostrar las diversas líneas de comercialización que posee la empresa IDC en Riobamba. • Reactivar los convenios de comercialización con instituciones públicas y privadas de la provincia para aumentar las ventas y la rentabilidad financiera de la empresa IDC. • Obtener mayores márgenes de ganancias a través de la comercialización de nuevos artículos tecnológicos.
<p>Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadoras IDC a través de un liderazgo y compromiso institucional que permita impulsar acciones, convenios y reconocimientos a nivel local y provincial para garantizar una eficiente capacidad organizativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la organización y gestión empresarial de IDC mediante el cumplimiento de responsabilidades. • Contribuir a las necesidades de desarrollo. • empresarial a través de un plan de organización e integración y proyección de actividades empresariales. • Implementar un sistema que permita el control de la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadores IDC.

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.2.6 Matrices de programación y definición de estrategias

TABLA N° 25: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS

Objetivos estratégicos específicos de la empresa IDC	Estrategias
Mejorar el sistema de marketing de la empresa IDC	<ul style="list-style-type: none">• Publicitar los nuevos productos que ofrece la empresa.
Difundir los productos y servicios que ofrece la empresa IDC en la ciudad de Riobamba, con la finalidad de atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad los mismos.	<ul style="list-style-type: none">• Publicitar en medios masivos de comunicación.• Comunicar sobre descuentos y promociones que ofrece la empresa IDC por compras significativas a través de medios masivos.• Anunciar sobre la diversificación de productos y servicios que tiene la empresa para atraer nuevos usuarios y clientes de la competencia.

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.3 Plan de Acción

4.2.3.1 Matriz de programación del plan de acción

Luego de fijar los objetivos estratégicos, se debe elaborar un campo para lograrlos, a través de las estrategias, las mismas que constituyen el medio para alcanzarlos, es decir las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades a realizarse en la empresa Importadora de Computadoras en la ciudad de Riobamba, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática, en todo el proceso.

Para la empresa IDC con el plan de resultados se convierten en fuente de generación de valor agregado en cada una de las líneas de acción que se plantean, siendo muchas de ellas, latentes sobre los resultados que arrojen los análisis realizados con anterioridad, de este modo, relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de propietarios y añadir valor a las diferentes partes de la empresa.

Con este plan de acción la empresa IDC busca mejorar la comercialización y ventas de cada uno de sus productos, además de aumentar su gama de productos y servicios, para así logran mejores niveles de utilidades y atraer más clientes.

TABLA N° 26: MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS
Mejorar la comercialización y venta de la empresa IDC Importadora de Computadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevas técnicas que permitan mostrar las diversas líneas de comercialización que posee la empresa IDC en Riobamba. • Reactivar los convenios de comercialización con instituciones públicas y privadas de la provincia para aumentar las ventas y la rentabilidad financiera de la empresa IDC. • Obtener mayores márgenes de ganancias a través de la comercialización y venta de nuevos artículos tecnológicos. 	Plan de Comercialización con la finalidad de mejorar sus utilidades y posicionarse en el mercado.
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadoras IDC a través	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la organización y gestión empresarial de IDC mediante el cumplimiento de responsabilidades 	Manual de funciones para la empresa IDC Importadora de

<p>de un liderazgo y compromiso institucional que permita impulsar acciones, convenios y reconocimientos a nivel local y provincial para garantizar una eficiente capacidad organizativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a las necesidades de desarrollo empresarial a través de un plan de organización e integración y proyección de actividades empresariales. • Implementar un sistema que permita el control de la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadores IDC. 	<p>Computadoras</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Análisis: El plan de comercialización de la empresa IDC, tiene como finalidad mejorar sus utilidades y posicionarse en el mercado, para lo cual se ha planteado el diseño nuevas técnicas que permitan mostrar las diversas líneas de comercialización que posee la empresa IDC en Riobamba.

Reactivar los convenios de comercialización con instituciones públicas y privadas de la provincia para acrecentar las ventas y la rentabilidad financiera de la empresa IDC.

4.2.3.2 Matriz de programación de los ejes de desarrollo

TABLA N° 27: MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE LOS EJES DE DESARROLLO

Ejes de Desarrollo	Objetivo	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Responsable
Plan de comercialización	Mejorar el nivel de ventas de la empresa IDC Importadora de Computadoras	\$456.324,27	\$479.140,48	\$503.097,50	\$528.252,38	\$554.665,00	Jefe de Ventas
Brindar capacitaciones profesionales en temas de gestión administrativa, motivación y técnicas de venta	Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Importadora de Computadoras IDC a través de un liderazgo y compromiso institucional que permita impulsar acciones, convenios y reconocimientos a nivel local y provincial para garantizar una eficiente capacidad organizativa						Gerente

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.3.3 Planteamiento de estrategias

4.2.3.3.1 Estrategias de comercialización

TABLA N° 28: ESTRATEGIA “MI PRIMER EQUIPO TECNOLÓGICO”

Eje de Desarrollo		Comercialización	
Objetivo Estratégico General		Mejorar la comercialización de equipos de computación de la empresa IDC Importadora de Computadoras.	
Objetivo Estratégico Específico		Difundir a través de hojas informativas los diferentes tipos de equipos computacionales que ofrece la empresa IDC.	
Periodicidad		Permanente	
Público objetivo		Estudiantes	
Adquiriente potencial		Padres de familia, ya que ellos tienen el poder de compra	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Mi primer equipo tecnológico”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y solicitar la elaboración de las hojas informativas en un centro de 	N° de ventas a IDC / N° de hojas informativas entregadas

		<p>copiado de la ciudad de Riobamba.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir las hojas informativas mediante la colaboración del equipo de ventas de IDC en el centro de la ciudad. 		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Centro de Copiado “Crack.net”	Junín y 5 de Junio	032969546	10000 hojas informativas. (\$ 0,05 c/u)	\$ 500,00

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

Todo en Uno
Lenovo S 200z

Nuevo

Presente este volante al momento de realizar su compra y reciba un descuento adicional.

Lenovo

Precio \$491
Incluido iva

CPU INTEL CELERON N3050
4 GB RAM
500 GB HDD
19,5" PANTALLA
TECLADO Y MOUSE

12
GANTIA DOCE MESES

MI PRIMER EQUIPO TECNOLÓGICO

www.idcmayoristas.com

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 29: ESTRATEGIA “IMPRIME CASI GRATIS”

Eje de Desarrollo		Comercialización	
Objetivo Estratégico General		Incrementar las ventas de impresoras multifunción en la empresa IDC Importadora De Computadoras.	
Objetivo Estratégico Específico		Entregar hojas informativas al público objetivo, dando a conocer la amplia gama de impresoras que tiene para la comercialización la empresa IDC.	
Periodicidad		Permanente	
Público objetivo		Toda la población	
Adquiriente potencial		Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Imprime a un centavo”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y solicitar la elaboración de las hojas informativas en un centro de copiado de la ciudad de Riobamba. 	N° de ventas de impresoras / N° de hojas entregadas

		<ul style="list-style-type: none"> • Difundir las hojas informativas mediante la colaboración del equipo de ventas de IDC en el centro de la ciudad. 		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Centro de Copiado “Crack.net”	Junín y 5 de Junio	032969546	10000 hojas informativas. (\$ 0,03 c/u)	\$ 300,00

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 24: estrategia “imprime casi gratis”

Canon IMPRISIONES DESDE
0,01 CENTAVO

\$ 276
Incluido iva

IDC
computadoras

Canon

Tanques de Tinta Integrado

USB

SCAN

Usb 2.0 600 X 1200 dpi

SISTEMA DE TINTA ORIGINAL

“IMPRIME CASI GRATIS”

Canon

\$ 317
Incluido iva

Wi-Fi

Presente este volante al momento de realizar su compra y reciba un descuento adicional.

Tanques de Tinta Integrado

USB

SCAN

Usb 2.0 600 X 1200 dpi

GARANTIA 12 MESES

shutterstock

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 30: ESTRATEGIA “HABLEMOS DE IDC”

Eje de Desarrollo		Publicidad	
Objetivo Estratégico General		Mejorar la publicidad de la empresa IDC Importadora de Computadoras a través de medios masivos de información.	
Objetivo Estratégico Específico		Difundir a través de una emisora radial local los nuevos productos que ofrece la empresa IDC.	
Periodicidad		2 veces al año	
Público objetivo		Toda la población	
Adquiriente potencial		Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Hablemos de IDC”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una cuña radial con un mensaje a la ciudadanía de Riobamba que resalte los productos que comercializa IDC. • Difundir el mensaje mediante 	Ventas sin publicidad radial / Ventas con publicidad radial

		una empresa radial reconocida a nivel local.		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Radio Canela 94.5 FM	Guano	032978326	Cuña radial mensual x 2	\$ 800,00

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 31: ESTRATEGIA “HABLEMOS DE IDC”

- ¿Estudias o trabajas? o ¿te dedicas a las dos cosas?
- ¿Ya tienes lo más moderno en tecnología a tu disposición?
- Si moviste la cabeza, y dijiste que no....
- Te traemos la solución que estabas esperando
- IDC Importadora de Computadoras, te ofrece tus mejores aliados en tecnología
- Tenemos a tu disposición los mejores equipos de computación, con la última tecnología del mercado y a los precios más bajos
- Además te ofrecemos el mantenimiento preventivo y correctivo de tu equipo, repuestos para computadoras en todas las marcas y modelos y sus accesorios
- Descuentos y obsequios en todas tus compras en efectivo
- Aceptamos todas las tarjetas de crédito, y te devolvemos el 4% del IVA si pagas con dinero electrónico
- Visítanos en nuestro amplio local en la ciudad de Riobamba, Avenida 9 de Octubre y Pedro de Alvarado esquina.
- Contáctanos a los teléfonos: 2946-922 o al 2948-527
- Visítanos, será un placer atenderte...



Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 32: ESTRATEGIA “PUBLIMÓVIL IDC”

Eje de Desarrollo		Publicidad	
Objetivo Estratégico General		Posicionar la empresa IDC Importadora de Computadoras en el mercado tecnológico riobambeño a través de publicidad móvil.	
Objetivo Estratégico Específico		Difundir a través del transporte urbano de Riobamba la imagen corporativa de la empresa Importadora De Computadoras IDC.	
Periodicidad		Permanente	
Público objetivo		Toda la población	
Adquiriente potencial		Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Publimóvil IDC”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar gigantografías informativas para destacar la imagen corporativa de la empresa IDC en el transporte urbano. • Difundir la imagen 	N° de ventas producidas por la publicidad móvil / N° de personas que han visto la publicidad móvil

		corporativa de la empresa IDC colocando gigantografías en el transporte urbano.		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Transportes Puruhá	Riobamba	032966869	Servicio de publicidad anual 1 unidad	\$ 480,00

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 25: Estrategia “publimóvil idc”



Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 33: ESTRATEGIA “FACILITO TU PAGO”

Eje de Desarrollo		Comercialización	
Objetivo Estratégico General		Crear diferentes formas de pago que faciliten la adquisición de productos en la empresa IDC.	
Objetivo Estratégico Específico		Ofrecer distintas formas de pago a los clientes para facilitar la adquisición de productos tecnológicos.	
Periodicidad		Permanente	
Público objetivo		Toda la población	
Adquiriente potencial		Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Aquí pagas porque pagas”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Crear algunas formas de pago que faciliten a sus clientes a adquirir los productos tecnológicos. • Ofrecer a los clientes diversas formas de pago para la 	N° de ventas

		adquisición de productos tecnológicos.		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Centro de Copiado “Crack.net”	Junín y 5 de Junio	032969546	10000 hojas informativas. (\$ 0,03 c/u)	\$ 300,00

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 26: Estrategia “facilito tu pago”

EN IDC USTED PAGA COMO PUEDA

IDC
computadoras

Aprovecha nuestro Plan Acumulativo
Este plan se adapta a tu capacidad de pago con tan solo \$ 20 dolares reserva tu equipo y paga a precio de contado sin intereses hasta 12 meses

Ahora paga tus facturas con Dinero Electrónico
Utilice este medio de pago y reciba la devolución del 4 por ciento del Iva

Dinero Electrónico

Pagos en Efectivo
Aprovecha tu descuento exclusivo y reclama tu obsequio

Aceptamos todas las tarjetas de credito
Diferido o Corriente todas tus compras hasta 24 meses con intereses devolución del 2 por ciento del Iva

Envios a nivel Nacional

VISA, MasterCard, Diners Club, American Express, Delta, Discover, PayPal

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

TABLA N° 34: ESTRATEGIA “LIKE IDC EN FACEBOOK”

Eje de Desarrollo		Publicidad	
Objetivo Estratégico General		Publicitar la imagen corporativa de la empresa Importadora De Computadoras a través de las redes sociales.	
Objetivo Estratégico Específico		Difundir la imagen corporativa de la empresa IDC, a través de la red social Facebook.	
Periodicidad		Permanente	
Público objetivo		Toda la población	
Adquiriente potencial		Población económicamente activa de la ciudad de Riobamba	
Estrategia	Responsables	Actividades	Indicador
“Like IDC en Facebook”	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página informativa de la empresa IDC, a través de la red social Facebook. • Poner a disposición de la ciudadanía riobambeña y de sus alrededores información 	N° de ventas / N° de likes en Facebook

		general de la empresa IDC y de sus productos mediante la red social Facebook.		
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Facebook	S/D	S/C	Servicio	0,00 USD

Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

GRÁFICO N° 27: Estrategia “like idc en facebook”



Fuente: Investigación de campo
Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

4.2.4 Cronograma de Implementación de Acciones y Presupuesto Para Impulsar las Ventas

Para mejorar la comercialización de la empresa IDC Importadora de Computadoras, se contará con un fondo que se financiará en su totalidad por la propia empresa. A su vez también se necesitarán recursos económicos para la capacitación del nivel administrativo.

TABLA N° 35: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES Y PRESUPUESTO PARA IMPULSAR LAS VENTAS

Acción	Duración	Responsable	Impacto	Tiempo de Ejecución												Presupuesto	
				Meses													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Mi primer equipo tecnológico	Permanente	Gerente general	Alto														\$ 500,00
Imprime a un centavo	Permanente	Gerente general	Alto														\$ 300,00
Publimóvil IDC	Permanente	Gerente general	Alto														\$ 480,00
Hablemos de IDC	2 veces al año	Gerente general	Alto														\$ 800,00
Facilito tu pago	Permanente	Gerente general	Alto														\$ 300,00
Like IDC en Facebook	Permanente	Gerente general	Alto														\$ 00,00
Total a invertir por la empresa IDC Importadora de Computadoras para aplicar todas las acciones propuestas																\$ 2380,00	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Karla Joselin Palacios Robalino

CONCLUSIONES

- La empresa Importadora de Computadoras IDC, es administrada en base a la experiencia, por lo que no existe una verdadera orientación hacia el cliente, lo que se ha traducido en que no haya las ventas suficientes como para lograr la rentabilidad planificada.
- La falta de difusión de la marca empresarial IDC Importadora de Computadoras, ha determinado el desconocimiento de dicha empresa en el mercado riobambeño, lo que ha conllevado a que no se dinamicen las ventas y por ende que no se logre la rentabilidad deseada.
- El plan estratégico comercial es una guía que ayudará a gestionar de mejor forma el proceso de comercialización de los productos y servicios tecnológicos, generando a todos los colaboradores directos de la empresa Importadora de Computadoras a mejorar su desempeño en el área.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda conformar un equipo de ventas, para promover las ventas en la empresa IDC, coadyuvando a generar mayor rentabilidad y competitividad de la empresa, atreves del cumplimiento de objetivos de ventas como parte de la gestión del área de ventas.
- Se sugiere la implementación de las estrategias propuestas, ya que de esta forma se incentiva al cliente a elegir la empresa IDC y se apoye la fuerza de ventas para generar mayor productividad.
- Se sugiere la implementación del servicio posventa, para dar seguimiento constante a los clientes con los que cuenta la empresa IDC, con lo cual se pretende garantizar el producto adquirido en esta empresa y a su vez lograr la fidelidad de los consumidores con este negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, B. (2005). *Ingeniería Logística* . Madrid: Gráficas Monterreina.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* 14^a ed. México: Pearson Educación.

Hill , C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* 8^a ed. México: McGraw Hill.

Jhonston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* 9^a ed. México: McGraw Hill.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas* 8^a ed. México: Pearson Educación.

Paz, H. (2008). *Canales de Distribución: Gestión Comercial y Logística* 3^a ed. Buenos Aires: Lectorum Ugermán.

ANEXOS

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO



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



PROPÓSITO: Conocer los gustos, preferencias expectativas con respecto a los productos de computación que ofrece la empresa IDC Importadora de Computadoras

INSTRUCCIONES: Por favor leer detenidamente cada pregunta y responder o señalar la opción de su agrado, gracias.

1.- Género F M

2.- Edad.....

3.- ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos e insumos de computación?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Ninguna

4.- ¿Qué factores considera relevantes al momento de adquirir productos de Computadoras?

- a) Calidad de servicio
- b) Variedad de productos
- c) Precios cómodos
- d) Promociones
- e) Calidad de producto

5.-¿Ha escuchado sobre IDC Importadora de Computadoras?

- a) SI
- b) NO

6.- ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre la empresa?

- a) Hojas volantes
- b) Vallas publicitarias
- c) Radio
- d) Televisión
- e) Internet
- f) Prensa escrita

7.- Los productos que ofrece IDC importadora de computadoras son:

- a) Muy bueno

b) Regular

c) Malo

8.- ¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos en la empresa IDC Importadora de Computadoras?

a) Una vez por año

b) Una vez cada dos años

c) Ocasionalmente

d) Nunca

9.- ¿Considera usted que los precios que oferta IDC importadora de computadoras, con relación a la competencia son?

a) Iguales

b) Elevados

c) Baratos

10.- ¿Cómo considera usted la ubicación de la empresa?

a) Ideal

b) Mala Ubicación

c) Estratégica

d) Indiferente

11.- ¿La atención que presta el personal de IDC importadora de Computadoras es?

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

12.- ¿Para que la empresa mejore sus ventas, qué cree usted que se podrá mejorar?

a) Publicidad

b) Mayor atención al cliente

c) Convenio con Instituciones

d) Otros

ANEXO N° 2: REPORTE DE VENTAS DE SERVICIOS IDC 2014

CLASES DE ARTICULO		CANTIDAD	NETO	COSTO	%
GUILCAPI OCAÑA SEGUNDO ENRIQUE					
VENTAS NETAS DIARIAS RIOBAMBA					
Almacen Desde: RIOBAMBA					
Hasta: RIOBAMBA					
Página: 1 de 176					
Desde: 01/01/2014					
Hasta: 31/12/2014					
103	SERVICIO TECNICO	1.00	26.79	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	1.79	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	8.93	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	8.93	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	1.79	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	8.93	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	44.64	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	3.00	40.17	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	17.86	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	13.39	0.00	100.00
103	SERVICIO TECNICO	1.00	1.79	0.00	100.00

ANEXO N° 3: REPORTE DE VENTAS DE PRODUCTOS IDC 2014

CLASES DE ARTICULO		CANTIDAD	NETO	COSTO	%
GUILCAPI OCAÑA SEGUNDO ENRIQUE					
VENTAS NETAS DIARIAS RIOBAMBA					
Almacen Desde: RIOBAMBA					
Hasta: RIOBAMBA					
Página: 176 de 176					
Desde: 01/01/2014					
Hasta: 31/12/2014					
10	PORTATILES				
002590	TABLET XPX XM84 QC 1.5GHZ/8GB/2CAM/8/WIFI/HDM	1.00	125.00	98.00	21.80
002590	TABLET XPX XM84 QC 1.5GHZ/8GB/2CAM/8/WIFI/HDM	1.00	98.33	98.00	0.34
002334	TABLET XPX XM90 16GB/2CAM/8/WIFI/ANDR 4.0	1.00	90.56	78.75	13.04
002334	TABLET XPX XM90 16GB/2CAM/8/WIFI/ANDR 4.0	1.00	98.44	78.75	20.00
002334	TABLET XPX XM90 16GB/2CAM/8/WIFI/ANDR 4.0	1.00	89.29	78.75	11.80
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	95.54	82.16	14.00
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	88.39	82.16	7.05
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	91.50	82.16	10.21
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	91.52	82.16	10.23
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	89.29	82.16	7.99
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	89.29	82.16	7.99
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	88.39	81.37	7.94
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	89.29	82.16	7.99
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	89.29	82.16	7.99
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	96.25	82.16	13.74
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	88.39	82.16	7.05
003803	TABLET XTRATECH/7/8GB/DUAL/AND/TV	1.00	94.46	82.16	13.02
		530.00	170,291.34	147,805.15	13.20
TOTAL:		22,343.00	607,907.36	514,036.90	15.44

ANEXO N° 4: REPORTE DE VENTAS DE PRODUCTOS IDC 2015

GUILCAPI OCAÑA SEGUNDO ENRIQUE

FC Y NC VENDEDORES

Almacen Desde: RIOBAMBA

Hasta: RIOBAMBA

Página: 1 de 1
Desde: 01/01/2015
Hasta: 31/12/2015

	VENDEDOR	NETO	BRUTO	DES. REN	DESCTO.	NETO	BASE IMP.	I.V.A.	TOTAL
02	BELEN SAMANIEGO	663.00	44,396.53	0.00	0.00	44,396.53	44,179.31	5,301.43	49,697.96
10	JEFERSON GUILCAPI	9.00	399.49	0.00	0.00	399.49	399.49	47.95	447.44
11	KATHERINE GALLEGOS	280.00	21,385.36	-0.01	0.00	21,385.35	22,421.66	2,556.46	23,941.81
04	LEISY PILCO	2,551.00	232,129.04	0.00	0.00	232,125.54	231,326.57	27,759.09	259,884.63
01	MARCELA COELLO	155.00	3,730.46	0.00	0.00	3,730.46	3,710.96	445.34	4,175.80
03	MARY PALACIOS	900.00	90,850.29	0.00	0.00	90,850.29	90,607.61	10,872.88	101,723.15
09	NICOLE GUILCAPI	4.00	56.81	0.00	0.00	56.81	56.81	6.82	63.63
12	ORLANDO MOYANO	48.00	1,195.70	0.00	0.00	1,195.70	1,195.70	143.50	1,339.20
14	ROCIO NARANJO	448.00	37,588.68	-0.01	0.00	37,588.67	39,327.44	4,496.91	42,085.58
15	VENTAS MATRIZ	100.00	2,865.70	0.00	0.00	2,865.70	2,836.59	340.41	3,206.11
TOTAL:		5,156.00	434,596.06	-0.02	0.00	434,594.54	436,064.14	51,970.77	486,565.31

CadizC Software Inc.

Usuario: MARIA

Fecha de Impresión: 04/05/2016

Hora: 18:35

ANEXO N° 5: DIAGNÓSTICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Año	Diagnóstico	Previsión 5%
2014	\$607.907,36	
2015	\$434.594,54	\$434.594,54
2016	\$261.281,72	\$456.324,27
2017	\$87.968,90	\$479.140,48
2018	-\$85.343,92	\$503.097,50
2019	-\$258.656,74	\$528.252,38
2020	-\$431.969,56	\$554.665,00

ANEXO N° 6: HOJA VOLANTE 1

IDC *computación*

Mayorista en Computación

Crédito Directo a Precio de Mayorista

PREPARATE PARA EL RETORNO A CLASES CON LA MEJOR PROMOCION VISITA COTIZA ADQUIERE EN I.D.C. IMPORTADOR MAYORISTA EN COMPUTACION

QUITO-MAJEST | GUAYAS | HALL DE LOS OHLSON | BOBANDA

CADA DIA MAS CERCA DE TI CONTAMOS CON SERVICIO A DOMICILIO

ANEXO N° 7: HOJA VOLANTE 2

IDC *computación*

Mayorista en Computación

Crédito Directo a Precio de Mayorista

TE BRENDAMOS ESTOS SERVICIOS EN TODAS NUESTRAS SUCURSALES

Banco Pichincha | ENTREGA A DOMICILIO | Dinero Electronico