



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Proyecto de Investigación previo a
la obtención del título de Ingeniera
Comercial

Título del Proyecto de Investigación

**DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL INNOVA,
CIUDAD LA MANÁ, PERÍODO 2015-2018**

Autora

Rudid Johanna García Reyes

Directora del Proyecto

Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, M.Sc.

La Maná - Cotopaxi - Ecuador

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Rudid Johanna García Reyes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Rudid Johanna García Reyes

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La suscrita, Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, MSc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante Ruidid Johanna García Reyes realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado: “DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL INNOVA CIUDAD LA MANA, PERÍODO 2015-2018”, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, M.Sc.
DIRECTORA DEL PROYECTO

**CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE
PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO
ACADÉMICO**

Quevedo, Agosto 03 de 2016

Ingeniero, MSc.
Mariana Reyes Bermeo
Directora de la Unidad de Educación a Distancia
Presente.-

De mi consideración.

Adjunto al presente sirvase encontrar el documento final del proyecto de investigación titulado **“DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL INNOVA CIUDAD LA MANÁ, PERÍODO 2015-2018”**. Elaborado por la Egresada RUDID JOHANNA GARCÍA REYES previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, asignado bajo mi dirección. El proyecto en mención cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe del URKUND el cual avala los niveles de originalidad en un 100% y de similitud del ___% del trabajo investigativo.

Atentamente;

Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, M.Sc.
DIRECTORA PROYECTO INVESTIGATIVO



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título

**Diseño Plan Estratégico para el Comercial Innova ciudad La Maná,
Período 2015-2018**

Presentado a la Comisión Académica de la carrera como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIDAD EN MARKETING

Aprobado por:

Lcdo. Marco Fernando Villarroel Puma, M.Sc.
PRESIDENTE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, M.Sc.
MIEMBRO TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Erika Jessenia Ballesteros Ballesteros, M.Sc.
MIEMBRO TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

La Maná- Cotopaxi – Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

Al concluir este trabajo investigativo dejo constancia de mi agradecimiento con la máxima expresión de gratitud a la Administración de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo; y en particular a todas aquellas dignas personas que hicieron posible el desarrollo y la culminación del mismo:

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su acertada dirección en el proceso de acreditación.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano M.Sc, Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su constante preocupación por los Estudiantes de la Unidad de Estudios a Distancia.

A la Ing. Mariana del Rocío Reyes Bermeo, M.Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por su esmero y dedicación al conducir esta fortalecida Unidad.

Al Lcdo. Marco Fernando Villarroel Puma, M.Sc. Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por su entrega en la conducción de la carrera.

A la Ing. Ximena Paola Cervantes Molina, M.Sc. Directora de mi proyecto, por su enorme contribución, paciencia y guía en esta investigación.

A mis maestros que con nobleza y sacrificio, vertieron todos sus postulados en mi alma y en mi mente gracias a mi queridos ingenieros, grandes maestros considerados ejemplos de superación gracias a mi institución.

A mi querido Ing. Máximo Arístides Tovar Pérez, por ser a más de un maestro un gran amigo; quien supo brindarme su apoyo incondicional durante toda esta trayectoria.

A mis Padres, por inculcarme sus buenos valores, por su paciencia e invaluable y sublime apoyo para cumplir mi objetivo.

Johanna

DEDICATORIA

A mis queridos padres Saúl García y Dolores Reyes quienes con amor, voluntad y sacrificio, supieron motivarme moral y espiritualmente; sin cuyo apoyo no hubiese sido posible emprender tan difícil misión de estudiar en esta prestigiosa Universidad y llegar a una feliz culminación para hacer de mí una profesional al servicio de Dios y la patria.

A mis amados hijos Dayanna y Jhoan por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis hermanos y demás familiares en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Johanna García Reyes

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

El proyecto de investigación se realizó en Comercial Innova, vendedor autorizado de electrodomésticos para el hogar y motocicletas, ubicado en cantón La Maná, provincia Cotopaxi. El objeto que persiguió esta investigación fue diseñar un plan estratégico para Comercial Innova del cantón La Maná, período 2016-2018; para lo cual se realizó un análisis crítico de la situación actual de la empresa Comercial Innova, análisis FODA de la empresa en estudio, se delinearon los elementos que conforman el plan estratégico, y se estableció un plan de acción para la empresa en estudio. Se dio inicio a la investigación con la aplicación de una entrevista a la gerente propietaria de comercial Innova; la misma que permitió conocer la problemática de la empresa, logrando determinar deficiencias y desconocimiento administrativo de la planeación estratégica; se delinea la información bibliográfica requerida inicialmente con la aplicación de los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético; se realizó una encuesta a la Población Económicamente Activa del cantón La Maná, para conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales, aplicando la respectiva fórmula con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra de 377 personas. Entre los resultados más relevantes se identificaron debilidades en la relación del personal con los clientes, bajos niveles de empoderamiento del talento humano con la empresa y de comportamiento laboral y personal, escasa publicidad radial y ausencia de una página web; las mismas que justificaron la elaboración del plan estratégico. El presupuesto que se requiere para la ejecución y puesta en marcha del plan de acción, corresponde al valor de quince mil ciento cuarenta y siete 20/100 dólares americanos \$ 16.221,20 para el cumplimiento de sus actividades en el año 2017.

Palabras claves: Plan estratégico, comercial Innova, venta electrodomésticos y motocicletas, plan de acción.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The research project was conducted in Commercial Innova, authorized household appliances and motorcycles, located in Canton La Mana, Cotopaxi province seller. The object pursued this research was to design a strategic plan for Innova Business Canton La Mana, period 2016-2018; for which a critical analysis of the current situation of the company Commercial Innova, SWOT analysis of the company study was conducted, the elements of the strategic plan were outlined, and an action plan for the company was established under study. initiated the investigation was the implementation of an interview with the owner Innova commercial manager; the same that allowed to know the problems of the company, achieving identify gaps and administrative lack of strategic planning; bibliographic information initially required with the application of inductive, deductive, analytical and synthetic methods define; a survey was conducted to the economically active population of Canton La Mana, to know the tastes and preferences of potential customers, applying the respective formula with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%, obtaining a sample 377 people. Among the most relevant results identified weaknesses in the relationship with customers staff, low levels of empowerment of human talent with business and labor and personal behavior, poor radio advertising and absence of a web page; the same that justified the development of the strategic plan. The budget required for the execution and implementation of the action plan, corresponds to the value of fifteen thousand one hundred forty-seven 20/100 \$ 16,221.20 US dollars to carry out its activities in 2017.

Keywords: strategic plan, commercial Innova, selling appliances and motorcycles, action plan.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos	Pág.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación de culminación del proyecto de investigación	iii
Certificado de reporte del Urkund	iv
Tribunal de sustentación del proyecto	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen ejecutivo y palabras claves	viii
Abstract and keywords	ix
Tabla de contenidos	x
Lista de contenidos de los cuadros	xiv
Lista de contenidos de las figuras	xv
Lista de contenidos de los anexos	xvi
Código Dublín	xvii
Introducción	1
CAPÍTULOS	
I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.3. Sistematización del problema	4
1.2. Objetivos	4
1.2.1. General	4
1.2.2. Específicos	4
1.3. Justificación	4
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1. Marco conceptual	7
2.1.1. Análisis situacional de la empresa	7
2.1.1.1. Análisis externo	7
	x

2.1.1.2.	Análisis interno	10
2.1.2.	Concepto de mercado	11
2.1.2.1.	Investigación de mercados	11
2.1.2.2.	Objetivos de la investigación de mercados	12
2.1.2.3.	Beneficios de la investigación de mercados	13
2.1.2.4.	Elementos fundamentales de la investigación de mercados	13
2.1.2.5.	Etapas de la investigación de mercados	14
2.1.3.	Análisis FODA	15
2.1.3.1.	Cómo se hace un análisis FODA	15
2.1.4.	Plan estratégico	15
2.1.4.1.	Importancia del plan estratégico	16
2.1.4.2.	Responsables de diseñar un plan estratégico	17
2.1.5.	El análisis estratégico	21
2.1.5.1.	La formulación estratégica	22
2.1.5.2.	La implantación estratégica	22
2.1.5.3.	Ventajas de realizar un plan estratégico	23
2.1.5.4.	Finalidad del plan estratégico	24
2.1.5.5.	Aspectos generales de un plan estratégico	25
2.1.5.6.	Horizonte de planificación	25
2.1.6.	Planes de acción	26
2.1.7.	Empresa	26
2.1.8.	Innovación	26
2.1.9.	Electrodoméstico	27
2.1.10.	Selección de personal intraemprendedor	27
2.1.11.	Evaluación al personal a partir de criterios intraemprendedores	28
2.1.12.	Cantón La Maná	28
2.1.12.1.	Información de la ciudad de La Maná	29
2.2.	Marco referencial	30
2.3.	Marco Legal	33
2.3.1.	Constitución Política del Ecuador	33
2.3.2.	Código del Trabajo	33
2.3.3.	Ley de compañías	34
2.3.4.	Ley del Comercio Exterior e Inversiones (LEXI)	34

2.3.5.	Ley Orgánica de Aduanas (LOA)	35
2.3.6.	Ley de Propiedad Intelectual	36
2.3.7.	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	37
2.3.8.	Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Precios de transferencia)	38
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1	Localización y duración de la investigación	40
3.2	Tipos de investigación	40
3.2.1	De campo	40
3.2.2	Descriptiva	40
3.2.3	Bibliográfica	40
3.3	Métodos de investigación	40
3.3.1	Inductivo	41
3.3.2	Deductivo	41
3.3.3	Analítico	41
3.3.4	Sintético	41
3.4	Fuentes de recopilación de la información	41
3.4.1	Primarias	41
3.4.2	Secundarias	42
3.5	Diseño de la investigación	42
3.5.1	Procedimiento metodológico	42
3.6	Instrumentos de investigación	42
3.6.1	Entrevistas	42
3.6.2	Encuestas	42
3.7	Tratamiento de los datos	43
3.7.1	Población y muestra	43
3.7.1.1	Población	43
3.7.1.2	Muestra	44
3.8	Recursos humanos y materiales	45
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
4.1	Resultados	47
4.1.1	Análisis situacional	47

4.1.1.1	Análisis externo	47
4.1.1.1.	Análisis interno	62
4.1.2.	Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales	68
4.1.3.	Elementos del plan estratégico de Comercial Innova	69
4.1.3.1.	Visión y misión	69
4.1.3.2.	Objetivos del plan estratégico	70
4.1.3.3.	Valores	70
4.1.3.4.	Políticas generales	71
4.1.3.5.	Principios	72
4.1.3.6.	Selección de estrategias	72
4.1.4.	Plan de acción Comercial Innova, 2017	75
4.1.4.1.	Evaluación económica del plan	80
4.2.	Discusión	82
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1	Conclusiones	84
5.2	Recomendaciones	84
VI.	BIBLIOGRAFIA	85
6.1	Literatura citada	86
VII.	ANEXOS	89

LISTA DE CONTENIDOS DE LOS CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Población Económicamente Activa del cantón La Maná, año 2010	43
2. Población Económicamente Activa proyectada cantón La Mana año 2015	43
3. Distribución de la muestra obtenida del cantón La Maná entre sus parroquias.	44
4. Recurso humano y materiales utilizados en el proyecto de investigación	45
5. Entorno competitivo del Comercial Innova	54
6. Proveedores de Comercial Innova del cantón La Maná	55
7. Calificación de la atención que brinda Comercial Innova	56
8. Frecuencias de compras en comercial Innova del cantón La Maná	57
9. Calidad de los productos exhibidos en Comercial Innova del cantón La Maná	57
10. Precios de Comercial Innova con relación a la competencia	58
11. Expectativas de clientes en su próxima visita a Comercial Innova del cantón La Maná	58
12. Conocimiento de la existencia de Comercial Innova en el cantón La Maná	59
13. Determinación de clientes de Comercial Innova en el cantón La Maná	59
14. Participación de empresas comercializadoras de electrodomesticos en el mercado del cantón La Maná	59
15. Rangos de edades de la Población Económicamente Activa del Cantón La Maná	60
16. Tipos de electrodomésticos que utiliza la PEA del Cantón La Maná	60
17. Electrodomésticos que utiliza la PEA del Cantón La Maná	61
18. Consideraciones importantes al momento de comprar electrodomésticos	61
19. Rangos del presupuesto de la población para la adquisición de electrodomésticos	62
20. Resumen de la entrevista realizada a la Gerente del Comercial Innova del cantón La Maná; con el fin de determinar la calidad de su gestión	63
21. Ventas de Comercial Innova, año 2015	67
22. Productos que oferta Comercial Innova ciudad La Maná	68
23. Matriz Foda de Comercial Innova	69

24.	Matriz FODA Empresa Comercial Innova, con estrategias	73
25.	Plan Estratégico Empresa Comercial Innova, Año 2017	74
26.	Estrategia plan de capacitación	75
27.	Estrategia promociones publicitarias	76
28.	Plan de acción consolidación de imagen Comercial Innova 2017	77
29.	Plan de acción competencias Comercial Innova 2017	78
30.	Plan de acción diseño página web Comercial Innova 2017	79
31.	Ingresos Comercial Innova, años 2011 al 2015	80
32.	Ingresos proyectados de Comercial Innova, años 2016 al 2020	80
33.	Presupuesto año 2017 para la aplicación del Plan de Acción en Comercial Innova	81

LISTA DE CONTENIDOS DE LOS GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Tasa de Interés Efectiva del Ecuador, proyectada hasta el año 2020	47
2. Variación porcentual de la inflación en le última década correspondiente al país Ecuador	48
3. PEA del cantón La Maná proyectada hasta el año 2020	49
4. Lugar de residencia de los clientes potenciales de Comercial Innova	56
5. Organigrama Institucional de Comercial Innova	64
6. Flujograma de Comercial Innova ciudad La Maná	65
7. Crecimiento del 8% en los ingresos proyectados de Comercial Innova	81

LISTA DE CONTENIDOS DE LOS ANEXOS

Anexo		Pág.
1.	Instrumento utilizado en la entrevista efectuada a la Administradora de Comercial Innova cantón La Maná	90
2.	Instrumento de la encuesta aplicada a la población del cantón La Maná, para estructuración plan estratégico en Comercial Innova	91
3.	Instrumento de la encuesta aplicada a los clientes actuales de Comercial Innova cantón La Maná	92
4.	Fotografías tomadas durante el desarrollo del proyecto de investigación	93

CÓDIGO DUBLÍN

Título:	Diseño plan estratégico para el Comercial Innova ciudad La Maná, Periodo 2015-2018		
Autora:	<u>García Reyes Ruidid Johanna</u>		
Palabras clave:	Plan estratégico	comercial Innova	venta electrodomésticos y motocicletas Plan de acción
Fecha de publicación	09 - Agosto – 2016		
Editorial	Quevedo, UTEQ, 2016		
Resumen:	<p>Resumen.- Analizado críticamente el método de gestión vigente en Comercial Innova del cantón La Maná, se generó un plan estratégico para mejorar la gestión del talento humano, por medio del estudio de las prácticas en el manejo de las ventas de electrodomésticos para el hogar y motocicletas, se diseñó un plan de acción contemplando las estrategias establecidas, utilizando y tomando en cuenta el análisis de la investigación y los resultados de las encuestas aplicadas. Su implantación especifica actividades concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos, y la inversión presupuestada corresponde a quince mil ciento cuarenta y siete 20/100 dólares americanos \$ 15.147,20, año 2017.</p> <p>Summary. Critically analyzed the current management method in Commercial Innova canton La Mana, a strategic plan was generated to improve the management of human talent, through the study of practices in handling sales of home appliances and motorcycles, contemplating an action plan established strategies, using and taking into account the analysis of the research and the results of the surveys was designed. Its implementation specifies concrete activities to be implemented to achieve the objectives, and investment budgeted up to fifteen thousand one hundred forty and seven dollars 20/100 US \$ 15,147.20, 2017.</p>		
Descripción:	113 hojas. Dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM		

INTRODUCCIÓN

El consumo global de electrodomésticos alcanzó en el año 2013 un valor de 428,170 millones de dólares. Se estima que para el 2020 el consumo será de 588,833 millones, con una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) real de 4.7% en el periodo de 2013-2020. El mercado global de electrodomésticos ha estado mayormente liderado por países desarrollados en donde la demanda es impulsada por el ciclo de sustitución. En la región Asia-Pacífico se cuenta con tres de los principales productores del mundo: China, Japón y Corea del Sur. La Unión Europea fue la segunda región más productiva seguida de Norteamérica: Los mayores consumidores de electrodomésticos fueron algunos países de Asia-Pacífico, principalmente China. La Unión Europea fue la segunda región con mayor consumo seguida de norteamérica (Obregón, 2013).

Ecuador es uno de los países que más electrodomésticos comercializa en Latinoamérica; junto con Argentina y Brasil. El auge de artefactos eléctricos en Ecuador es debido al buen momento económico y técnico que este país sudamericano atraviesa; corporaciones como Samsung, Sony, HP y Huawei vieron en Ecuador un lugar rentable para sus inversiones. del mercado en este sector y actualmente se encuentra en su estado de madurez, esta realidad es palpable pues sus principales representantes del sector como almacenes Comandato, La Ganga, Artefacta y Créditos Económicos se encuentran en el Top 100 de las 500 mayores empresas del país (González *et al*, 2010).

El Comercial Innova está ubicado en la ciudad de La Maná provincia de Cotopaxi, al pie costero de la cordillera andina ecuatoriana; siendo una de sus principales actividades la comercialización de electrodomésticos, motocicletas, y todo lo que significa una necesidad para el buen vivir o simplemente para disfrutar de la tecnología a su alcance.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan estratégico para mejorar las ventas y utilidades de Comercial INNOVA ciudad La Maná, período 2016-2018, con la finalidad de optimizar la gestión del comercial, capacitando al talento humano y asignándoles políticas concretas a los implicados y la aplicación de evaluaciones en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas; generando coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas por la dirección, ubicando a la empresa en relación con las necesidades del entorno (Mora, 2012).

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Comercial Innova es una empresa relativamente nueva en el mercado, maneja de manera inapropiada su dirección, existe un desconocimiento total de la planificación, no cuenta con una herramienta que conduzca sus acciones administrativas, lo cual ha repercutido en su limitada venta de productos, tanto de electrodomésticos como de motocicletas.

La razón que motivó la investigación es el descenso en las ventas de electrodomésticos y motocicletas en Comercial Innova de la ciudad La Maná, ante la carencia de la aplicación de un plan estratégico, conlleva a que el personal no tenga conocimientos suficientes de cómo atender, recibir y satisfacer finalmente en todo lo solicitado por el cliente, perdiendo no solo el valor económico; sino al potencial comprador quien jamás volverá al comercial.

Diagnóstico

Comercial Innova no cuenta con una dirección apropiada; emplea una inadecuada gestión administrativa tanto a nivel de cobranzas como en el manejo del personal de ventas, no dispone de capacitación al personal; en lo que a estrategias comerciales se refiere, se visualiza una importante desventaja frente a sus competidores; quienes se adaptan a las nuevas circunstancias.

Todo esto repercute de manera directa a que el comercial tenga desactualizado su registro contable de ingresos y egresos además de cartera vencida, sumando a esto, no cuenta con un eficiente servicio al cliente, por lo tanto sus ventas se ven disminuidas, teniendo utilidades bajas, y su participación en el mercado se reduce frente al de la competencia.

Pronóstico

Si Comercial Innova continua con las estrategias que viene operando en la comercialización de electrodomésticos y motocicletas se verán seriamente afectadas sus ventas, generando una baja rentabilidad, y con tendencia a la quiebra.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la ineficiente gestión administrativa incide en la ausencia de un plan estratégico que mejore las ventas en Comercial Innova de la ciudad La Maná?

1.1.3. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cómo influye un análisis situacional de la empresa Comercial Innova en el entorno externo e interno?
- ✓ ¿En qué medida los gustos y preferencias en electrodomésticos de los clientes potenciales de la ciudad la Maná inciden en las estrategias de Comercial Innova?
- ✓ ¿Por qué delinear los elementos que conforman el plan estratégico?
- ✓ ¿De qué manera se logra establecer un plan de acción?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar un Plan Estratégico para Comercial INNOVA ciudad La Maná, período 2016-2018.

1.2.2. Específicos

- Realizar el análisis situacional del Comercial Innova en el entorno externo e interno.
- Conocer gustos y preferencias en electrodomésticos de los clientes potenciales de la ciudad la Maná.
- Delinear los elementos que conforman el plan estratégico
- Establecer un plan de acción para el Comercial Innova

1.3. Justificación

La investigación es muy necesaria puesto que Comercial Innova en la actualidad tiene escasa participación en el mercado, debido a la limitada Gestión Administrativa; se requiere entonces diseñar un plan estratégico, que dé solución a la poca participación en el mercado y ayude con los procesos de venta de electrodomésticos y motocicletas que se realizan en la empresa.

El impacto que se espera obtener con la aplicación del plan estratégico es el cambio que se dará en mejorar la imagen de Comercial Innova; a la hora de realizar sus actividades

generará un control en los procesos, haciendo que los responsables de la adquisición de mercaderías por los clientes sea satisfactoria, creando legitimidad, proyectando a futuro ventas que generen estabilidad económica y estabilidad laboral para el personal.

El Interés principal es que se conozca interna y externamente la Planificación Estratégica y no solo saber de su existencia en Comercial Innova ciudad La Maná, ya que así se creara competitividad al momento que los clientes decidan adquirir electrodomésticos y/o motocicletas.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA DE LA
INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Análisis situacional de la empresa.

Para empezar una investigación de mercado hay que conocer cómo se encuentra la organización, donde quiere llegar. Para esto se necesita hacer una evaluación de los objetivos a corto mediano y largo plazo (Beltrán, 2013).

Aquí detallamos los recursos que tiene, los productos de venta al público, el mercado al que se atiende, se realiza también un análisis FODA para delinear estrategias de mejoramiento para la empresa y se realiza un trabajo de campo basado en encuesta para conocer la opinión del público objetivo respecto a los elementos de comunicación mix que se utilizan en la institución (Vizuet, 2012).

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, esta se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas (Díaz 2011).

Partes del análisis situacional. El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa. Macroambiente o entorno general. Microambiente o entorno específico. Ambiente interno o empresa (Melchor, 2012)

2.1.1.1. Análisis Externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control (Crece negocios, 2012).

1. Macroambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el entorno económico, el rápido cambio de tecnología, las

tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, las tendencias sociales, las tendencias políticas, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas (Hidalgo, 2011).

A. El entorno económico

Está formado por la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como la renta nacional, el tipo de interés, la inflación, el desempleo, el tipo de cambio, la balanza de pagos y la carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas del consumo. Por ejemplo, Ocasión de compra, beneficios buscados, actitud ante el producto, tasa de uso, lealtad de marca, etc.

B. El entorno demográfico

Compuesto por las características de la población que rodean a una empresa o país y que afectan a los mercados. Se utilizan para segmentar los mercados (tamaño, densidad, edad y movimientos migratorios). Es importante porque los mercados están compuestos por poblaciones o por parte de ellas y los cambios en su estructura afectan a la demanda de bienes y al comportamiento de compra del consumidor. Por ejemplo Edad, sexo, religión, tamaño familiar, raza, ocupación, ingresos, etc.

C. El entorno tecnológico

La tecnología tiene un efecto decisivo. Modifica los estilos de vida, los patrones de consumo y el bienestar social, en general. Los adelantos tecnológicos afectan a la sociedad de una manera positiva, aunque en algunos casos también pueden generar conflictos. Los avances tecnológicos influyen en:

- El mercado
- Los costes y la productividad
- Las variables y acciones de marketing

D. Entorno político y legal

Las empresas están cada vez más afectadas por los procesos políticos y legales de la sociedad. La legislación tiene una gran influencia sobre el desarrollo de las actividades de

Marketing. Los factores políticos y legales de mayor influencia sobre la actividad general y comercial de las empresas pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Las políticas monetarias y fiscales (tipos de interés o la legislación fiscal)
- Las leyes sociales de carácter general (medio ambiente)
- Los programas públicos
- Las leyes específicas que afectan a las actividades de Marketing (Ley de defensa de los consumidores)
- Normativas que regulan el suministro de información

2. Microambiente

Análisis del microambiente, el microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influye en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y a los grupos que lo integran son: Clientes – Competencia – Proveedores – Productos sustitutos – Barreras de entrada (Díaz 2011).

A. La competencia

Las acciones que realiza la empresa están orientadas a la consecución de sus objetivos en los mercados. Estas actuaciones pueden ser interferidas por las acciones de las empresas competidoras que trabajan en los mismos mercados, dificultando, de esta forma, el logro de los objetivos propuestos. Se distinguen 3 niveles de competencia:

- Competencia de marcas: empresas que tienen productos similares (Coca cola y Pepsi)
- Competencia de productos: satisfacen una misma necesidad (zumos y refrescos)
- Competencia de necesidades: entre todas las empresas que compiten en un mismo mercado cubriendo una necesidad básica (vestirse)

B. Los proveedores

Las empresas no son sistemas autosuficientes y no pueden disponer de todos los recursos necesarios para realizar su actividad. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos depende del adecuado suministro de un gran número de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. La gestión de compras debe ser apropiada (Hidalgo, 2011).

C. Los clientes

El factor más importante del entorno externo a la organización, ya que integran y son protagonistas de las relaciones de intercambio, objeto del Marketing. Los clientes se agrupan en mercados (de consumo y de organizaciones) (Hidalgo, 2011).

D. Productos sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado (Hidalgo, 2011).

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Estos limitan los precios y utilidades esperadas que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado. (Hidalgo, 2011).

2.1.1.2. Análisis Interno

El Análisis interno consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.

1. Área Administrativa

Función de la administración en la que se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades (Ordoñez, 2011).

2. Área de operaciones

Una de las funciones principales del área de operaciones consiste en administrar todos los recursos de un sistema de producción requeridos para producir los bienes y/o servicios que vende tu empresa (Ordoñez, 2011).

3. Área Financiera

Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa. Función financiera: La función financiera es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla. Y esta consiste en el tamaño de la empresa (Ordoñez, 2011).

4. Área de Comercialización

La función comercial conecta la empresa con el exterior, se ocupa del conjunto de actividades necesarias para hacer llegar los bienes y servicios producidos al consumidor. Consiste en determinar, analizando el mercado, qué bien o servicio se va a producir, a qué público se va a dirigir, dónde se va a comercializar, qué precio tendrá, cómo se va a promocionar... La actividad comercial intentará que el consumidor se sienta satisfecho por el bien o servicio que ella ofrece y no por cualquiera de los que han puesto en el mercado otras empresas (Ordoñez, 2011).

2.1.2. Concepto de mercado

Es el conjunto de personas u organización que tiene una necesidad, poseen capacidades de compra y están dispuestas a comprar (Martínez y Milla, 2009).

2.1.2.1. Investigación de mercados

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes (PROMODE, 2010).

Identificación, recopilación, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de apoyar la toma de decisiones (ALARCÓN Et al, 2014).

Si una empresa quiere analizar la imagen de su marca en el mercado o la tendencia comercial que seguirán sus productos, debe realizar una investigación de mercados para conocer si existe algún problema con su imagen de marca o con la evolución de sus ventas, o si podría aparecer en el futuro. Una vez identificado el problema (o la oportunidad), debe iniciarse la investigación de mercado para encontrar soluciones a esos problemas de Marketing detectados (ALARCÓN Et al, 2014).

Las empresas tienen que adaptarse a las exigencias de los clientes cuando estos aumentan su capacidad de compra y, también, adaptarse a sus nuevas necesidades cuando aparece una crisis y se reducen los recursos disponibles para el consumo. Por eso, la importancia de conocer y analizar continuamente a los consumidores para saber cómo reaccionan frente a los productos y marcas de la empresa. Aparece por tanto, la función de investigación de mercados que consiste en obtener información válida, fiable y actualizada (ALARCÓN Et al, 2014).

2.1.2.2. Objetivos de la investigación de mercados

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

A. Objetivo social

Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado (PROMODE, 2010).

B. Objetivo económico

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar (PROMODE, 2010).

C. Objetivo administrativo

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno (PROMODE, 2010).

2.1.2.3. Beneficios de la investigación de mercado

- ✓ Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- ✓ Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- ✓ Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- ✓ Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- ✓ Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- ✓ Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado (PROMODE, 2010).

2.1.2.4. Elementos fundamentales de la investigación de mercados

Según esta investigación se destacan las siguientes características o elementos fundamentales de la investigación de mercados:

- ✓ **Sistemática:** Consiste en que la información se obtenga de una manera formal, en etapas, con una metodología planificada y organizada, donde los procedimientos de cada etapa son metódicos y están bien comprobados.
- ✓ **Objetividad:** Se refiere a que la información debe expresar el verdadero estado de las cosas, es decir, debe ser objetiva e imparcial. Por lo tanto, es conveniente evitar los juicios de valor a las opiniones emitidas por los investigadores que están participando en la obtención de la información.
- ✓ **Relevancia:** Se trata de buscar y recoger la información útil para la toma de decisiones y no incluir información abundante si no es estrictamente necesaria para el proceso de la toma de decisiones.

- ✓ **Oportunidades:** Es fundamental para la información esté disponible cuando se necesite para la toma de decisiones, ya que cualquier retraso invalida el fin mismo de la investigación.
- ✓ **Fiabilidad:** Tiene que conseguir la información que refleje la realidad en la mayor medida posible, es decir, que sea exacta, precisa y libre de errores, aunque existen los errores muestrales y no muestrales que deben controlarse.
- ✓ **Eficiencia:** Una investigación se considera eficiente si los beneficios que reporta la información obtenida son superiores al coste de su obtención (Alarcón Et al, 2014).

2.1.2.5. Etapas de la investigación de mercados

La puesta en marcha de una investigación de mercados es una tarea compleja que abarca desde la definición de un problema hasta la obtención de resultados y su transferencia a los directivos para la toma de decisiones, organizándose el proceso en seis etapas (Alarcón Et al, 2014).

En la primera etapa se establece el problema general de investigación, sus componentes específicos y, por lo tanto, se especifica la finalidad de la investigación. La segunda se refiere al método para resolver el problema e implica el desarrollo de las preguntas de investigación y las hipótesis, así como la especificación de la información que es necesaria para desarrollar la investigación, pudiendo acudir a información secundaria o a investigación cualitativa. La tercera fase es el diseño de la investigación y consiste en establecer una estructura que debe seguirse para desarrollar un proyecto de investigación de mercado, detallando los procedimientos para obtener la información. Esta etapa incluye, a su vez, varias tareas relacionadas con la información, el diseño de investigación (exploratorio, descriptivo y causal), los procedimientos de medida, el cuestionario, el muestreo y el análisis de los datos, la recogida de datos es la cuarta etapa y toma especial relevancia la selección, formación, supervisión y evaluación del equipo que realiza el trabajo de campo. En la quinta se preparan los datos para evitar errores y se tabula y analiza la información para obtener los resultados. Finalmente, la sexta consiste en la redacción y presentación del informe final, que contiene todo el proceso desarrollado, los análisis realizados y las conclusiones y recomendaciones que pueden establecerse con base en los resultados obtenidos (Alarcón Et al, 2014).

2.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro

El análisis Foda nos conduce a crear una serie de ideas para plasmar los objetivos a corto y largo plazo (Loor, 2012).

2.1.3.1. Cómo se hace un análisis FODA

Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el “abecé” de cualquier estrategia empresarial.

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio.

El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos serviría de base para hacer un análisis histórico, causas y proyectivo (Martínez & Milla, 2009).

2.1.4. Plan Estratégico

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Se lo considera en estos tres niveles; porque el plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluida en estos tres niveles. Debe además someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa. Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y como se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, adonde queremos llegar.

Manifestar dichas preocupaciones no es suficiente, en los negocios como en la vida se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes seamos de nuestra situación y adoptemos las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida a nuestro objetivo, mayor será nuestra probabilidad del éxito.

Evidentemente, aquel que no se fija objetivos no corre riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito. El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen dela misma en el exterior, porque la intención de mejorar, dar marcarse objetivos, de fijarse una meta, no solo nos beneficia a nosotros mismos como organización sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior (Martínez y Milla, 2009).

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes proveedores, etc. por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición del plan estratégico aportada por Altair Consultores.

Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo (Martínez y Milla, 2009).

Un Plan Estratégico no es más que analizar dónde quiero ir, entender dónde estoy y trazar el camino para ir de un punto a otro (Díaz, 2011).

2.1.4.1. Importancia del plan estratégico

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: el tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. en cualquier caso, lo que no varía son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que,

sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial (Martínez y Milla, 2009).

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección.
- En de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se puede esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación estratégica conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor) (Martínez y Milla, 2009).

2.1.4.2. Responsables de diseñar un plan estratégico

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados, o con un dolor leve, solemos auto medicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana, sin embargo cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca

del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurrirá en este caso automedicarnos, porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento.

¿Si no somos capaces de dejar en manos de un inexperto nuestra salud y nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, porque deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio? (Martínez y Milla, 2009).

La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que los hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas, beneficiosas para el negocio es fundamental pero debe ir siempre acompañado en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con la cabeza y no tanto con el corazón.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden deferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidades excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto (Martínez y Milla, 2009).

La clave del éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Solo en el caso en el que estas premisas se cumplan el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico.

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad (Martínez y Milla, 2009).

1. Visualizar dónde quiero estar

Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde queremos ir. Decía Séneca que “no hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va”. Por lo tanto es

de sentido común empezar decidiendo dónde queremos ir. La doctrina nos habla de que para ello hay que definir tres cosas: misión, visión y valores (Díaz, 2011).

A. Visión

La visión es un concepto mucho más concreto. Indica dónde queremos que la compañía se posicione en un tiempo determinado. Una declaración de visión eficaz debería concretar, por lo tanto:

Cuál es el ámbito del mercado o negocio en el que opera la empresa.

Cuál es el plazo temporal.

Cuál es la forma de saber si la visión se ha conseguido en ese plazo.

Por ejemplo: “Queremos estar entre las tres primeras cadenas hoteleras de España en volumen de habitaciones antes de 2016” (Díaz, 2011).

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. A donde queremos llegar (Loor, 2012).

Características de la visión

Futurista, clara y visible, audaz, largo plazo.

B. Misión

Es una frase que refleja la razón de ser de la empresa. Para qué existe. Debe ser una frase inspiradora, que hable del fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a las actividades de la compañía. Una de las que más me gustan es la declaración de misión de Disney: “Creamos felicidad proporcionando el mejor entretenimiento a personas de todas las edades en todos los lugares del mundo” (Díaz, 2011).

Es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

Características de la misión

Corta, memorable, inspiradora, debe hablar de nosotros, hablar del mercado (Loor, 2012).

C. Valores

Es el marco dentro del cual la empresa no quiere salirse. Refleja qué está permitido y qué no para conseguir su objetivo. Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión.

2. Visualizar dónde estoy

Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla por un lado internamente (fortalezas y debilidades), y por otro lado externamente (oportunidades y amenazas (Díaz, 2011).

a. Trazar el camino para ir de un punto a otro

El tercer y último paso para hacer un Plan Estratégico es trazar el cambio que une la situación deseada definida en el punto 1 y, la situación actual definida en el punto 2.

3. Formular la estrategia

Es definir aquellos aspectos clave en los que se tiene que centrar la compañía para conseguir lo que se ha propuesto. Es decir, identificar las decisiones que hay que tomar. Necesariamente, la compañía debe decir NO a algunas cosas para centrarse en otras. Como consecuencia de estas decisiones, la formulación de la estrategia se completa con tres documentos:

La Agenda de Cambio. Se trata de una herramienta de comunicación que sirve para explicar a la compañía los aspectos principales en los que consistirá el cambio necesario para lograr la estrategia.

El Mapa Estratégico, que es una representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir ligados por relaciones causa efecto, que sirve para explicar cómo se logrará la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que es el desarrollo de indicadores y metas para cada uno de los objetivos que permitirá el seguimiento de la estrategia.

A. Estrategia

Es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo (Díaz, 2011).

2.1.5. El análisis estratégico

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

- **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 amplia declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva.
- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- **El entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económico tecnológicos 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 los empleados, clientes, proveedores y aliados (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.1. La formulación estratégica

Una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas: La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que encierran a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
¿En qué negocios deberíamos invertir?
¿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 de 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 consideran 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. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor.

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 la cadena de valor y mejorar que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.2. La implantación estratégica

Requiere que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar

e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como sus proveedores, clientes y socios aliados.

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.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son capaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.
- 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 e 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 aprendedora. No 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 imprescindible 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 seguir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.3. Ventajas de realizar un plan estratégico

Una de las opiniones más extendidas es que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundan en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización.

La finalidad de plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones específicas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

En concreto, el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera más efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistemático (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.4. Finalidad del Plan Estratégico

El Plan Estratégico como proceso, invita al cambio de todos los actores sociales, para ser mejores y abordar objetivos para la construcción el bien común. El Plan Estratégico como instrumento de Gestión del Desarrollo Local, se convierte en el punto de partida para empezar a unir esfuerzos para construir un caserío más competitivo y sostenible para el desarrollo integral y el mejoramiento de las capacidades humanas. El rol del Gobierno Local, es clave para concertadamente articular los refuerzos de las instituciones y organizaciones que apuestan por el desarrollo del caserío (Martínez y Milla, 2009).

Dentro de este enfoque el proceso de Planteamiento Estratégico Concertado debe permitir:

- Propiciar el liderazgo de la Municipalidad como Órgano de Gobierno Local, en concordancia con su rol de promotor del desarrollo social, productivo y ambiental del caserío.
- Definir el desarrollo del caserío y su visión de futuro, con objetivos estratégicos compartidos sobre la base de las propuestas y aspiraciones de la sociedad local.
- Orientar la inversión local para el desarrollo con proyectos concentrados y priorizados con la población organizada.
- Movilizar a los actores locales del desarrollo a comprometerse y asumir esfuerzos y responsabilidades, por un objetivo común, que es la construcción del desarrollo presente y futuro.
- Promover la participación ciudadana en la planificación, gestión, monitoreo y evaluación del proceso del desarrollo local sostenible, a través de la creación e institucionalización de Instancias de Concentración y Participación Ciudadana: Consejo de Coordinación Local y Comisiones Municipales de Concentración por Eje Estratégico de Desarrollo (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.5. Aspectos generales de un plan estratégico

La mayoría de los negocios necesitan un plan por escrito; es por eso que el enfoque de un plan debe ser de largo enlace y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perderá si solo se comunicara verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo (Martínez y Milla, 2009).

2.1.5.6. Horizonte de planificación

Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adoptan hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido, que por lo habitual suele ser de tres años (Martínez y Milla, 2009).

En el horizonte temporal de 3-5 años es el periodo más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es un periodo excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor enlace, cuya definición, alcance y

seguimiento son cada vez más déficits conforme se amplía el horizonte temporal de planificación.

Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El plan estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el aceptado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados (Martínez y Milla, 2009).

2.1.6. Planes de acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas (López, 2008).

2.1.7. Empresa

Unidad económica autónoma creada para la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

2.1.8. Innovación

La tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos serviría de base para hacer un análisis histórico, causas y proyectivo (Martínez & Milla, 2009).

2.1.9. Electrodoméstico

Se define electrodoméstico a cualquier aparato, utensilio o maquina usado en el hogar, que utilice electricidad como fuente de energía. Esta industria se divide en dos grupos: los enseres mayores y los enseres menores.

Los enseres mayores son los aparatos electrodomésticos que se utilizan de manera estacionaria, ya que por su tamaño y peso no es posible desplazarlos con facilidad. Por el contrario, los enseres menores son los electrodomésticos que son más fáciles de mover.

Los electrodomésticos actualmente cuentan con mayores medidas de seguridad para evitar accidentes durante su uso. Entre algunas de estas funciones podemos nombrar: lavadoras que aseguran sus tapas cuando están el proceso de centrifugado o estufas que cuentan con seguro para niños.

Los consumidores tenderán a demandar electrodomésticos inteligentes que incluyan entre sus funciones: compras automáticas de víveres, avisos automáticos a los centros de servicio cuando hay un mal funcionamiento, programación a distancia desde una computadora o teléfono móvil y reportes y control del consumo energético.

2.1.10. Selección de personal intraemprendedor

Existen diversos grados de actitud intraemprendedora, de la capacidad de expresar los comportamientos intraemprendedores. Es necesario saber a los colaboradores que presentan diferentes grados d actitud y que sean capaces de cumplir las tareas más diversas durante el proceso de contratación del personal, se tendrá ventaja al incluir al menos un criterio de selección que refleje este aspecto. Sin embargo más vale tener una gama de recursos humanos con comportamiento intraemprendedor más elevado y correr el riesgo de ver partir a algunos que dirigen una empresa con un desempeño mucho menos por no haber reclutado a personas con suficiente potencial intraemprendedor por temor a ver partir.

2.1.11. Evaluación al personal a partir de criterios intraemprendedores

Es posible que haya diversos niveles en lo que se refiere a los criterios de evaluación de carácter intraemprendedor del personal. Esos criterios deben formularse de manera explícita y darse a conocer a todos. Los criterios de evaluación de recursos humanos determinan las reglas del juego las cuales influyen sobre los comportamientos y dan forma a la cultura empresarial. Hay que saber no solo a reconocer, sino también a valorar, las actividades y los comportamientos intraemprendedores, se trata de una condición necesaria para su existencia.

2.1.12. Cantón La Maná

La Mana es uno de los siete cantones de la Provincia de Cotopaxi, Tiene una superficie total de 66.258 hectáreas. Es el sexto cantón de la provincia de Cotopaxi.

La Mana era un recinto que perteneció a la parroquia El Tingo del cantón Pujilí por varios años pero debido a su crecimiento y desarrollo sus habitantes organizaron un comité pro-parroquialización buscando un mejor porvenir para su pueblo hasta que, finalmente lograron la cantonización de La Maná, gracias a la tenaz gestión de hombres patriotas y decididos.

Sus inmensos bosques, sus gigantescas siembras de banano, orito, yuca, cacao, tabaco u café, tanto como su estratégica ubicación geográfica y su riqueza aurífera le confieren características especiales que propician su desarrollo y le otorgan un papel protagónico en la economía de nuestro país.

Esta joven ciudad alberga a grupos humanos de diversa procedencia, tanto serranos como costeños conviven en La Maná formando un solo pueblo donde las manifestaciones culturales de todos ellos se ha fusionado, dando lugar a una población inmensamente rica en tradiciones folclóricas.

Datos de interés

- Región: Sierra
- Provincia: Cotopaxi
- Latitud: 0°55'48''S, -0.933333

- Longitud: 79°13'12''W-79.2167
- Clima: 23°C a 30°C
- Población: 42,216 h.
- Fundación: 19 de mayo de 1986
- Alcalde: Sr. Juan Villamar
- Código postal: EC0901
- Prefijo telefónico: 593 3
- Moneda: Dólar Americano
- Idioma Predominante: Español
- Aeropuerto: -
- Distancia a Quito: 228 km. Aprox.
- Distancia a Guayaquil: 211 km. Aprox.

2.1.12.1. Información de la ciudad de La Maná

La Maná fue habitada por los Tsáchilas o indios colorados, de ahí que en el sector se han encontrado vestigios de su presencia, como pedazos de barros en forma de cachos, estatuillas zoomorfas con adornos de alto relieve, crisoles de barro, donde presumiblemente, se fundían metales como el oro que abundaba en las montañas. La presencia del hombre, que dejó huellas profundas, data de los albores de los años 1900, en esta época estos predios se conocían como La Maná. En 1916 llegaron los primeros colonos. Oficialmente en 1926 aparece el nombre de La Maná.

Coincidentemente se descubren los lavaderos de oro en Estero Hondo, lo cual impulso un movimiento migratorio interesante desde otros confines de la patria. Aparece así el recinto de la Maná, con una población infantil muy alta. En 1952 los moradores se organizan animados por la fe, la esperanza e inician las gestiones para conseguir la parroquialización, quedando la ordenanza de parroquialización en Pujilí el 22 de noviembre de 1952. Se publica en el registro oficial No. 148 el 25 de febrero de 1953.

Por inconvenientes limítrofes con Los Ríos, en julio de 1953 el presidente José María Velasco Ibarra quita la categoría de parroquia a La Maná y lo vuelve a recinto, dejando insubsistente el acuerdo ejecutivo anterior. Esta acción, lejos de desmoralizar a la población, condujo a la euforia y los ánimos para reconquistar el don preciado. El 7 de

noviembre del mismo año establece los límites definidos entre el cantón Quevedo y Pujilí por lo tanto de Las provincias de Los Ríos y Cotopaxi, respectivamente.

El pueblo de La Maná acude nuevamente al Municipio de Pujilí para solicitar nueva ordenanza, es así que el presidente Dr. Camilo Ponce Enríquez mediante decreto ejecutivo No. 1100 del 30 de septiembre del 1957 aprueba la parroquialización definitiva de La Maná y se publica en registro No. 340 del 18 de octubre de 1957.

Una vez establecida la parroquia nace la idea de la cantonización, hasta que el 20 de mayo de 1976 se constituye el comité pro-cantonización. La comisión Legislativa de lo Civil y lo penal envía el proyecto de ley de creación del cantón La Maná, en la provincia de Cotopaxi. Un 19 de mayo de 1986, en el gobierno de León Febres Cordero, es elevada a cantón.

2.2. Marco Referencial

La investigación desde otras perspectivas, recopilación y análisis de resultados de otras investigaciones, asumiendo una posición de conocimiento en torno a la problemática estudiada siguientes:

Proyecto Investigación de la Universidad Santiago de Cali (2012), cuyo Autor es Guerrero Sarria Libardo Antonio

El objeto de estudio de este trabajo es diseñar un plan estratégico de Servicio al Cliente, el cual identifique las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas vs la realidad del servicio que el cliente está recibiendo; esto con el fin de asegurar la fidelidad y aumento de clientes.

Tesis de grado de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”, cuya Autora es Travez Cajas Blanca Georgina.

La aplicación de un Plan Estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan las empresas para alcanzar el éxito y a factores externos en donde las personas tienen que

enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, es por esta razón que hay que potenciar y aprovechar las oportunidades que tiene el almacén Lycras Manía para mejorar su organización. El Plan Estratégico contiene elementos que establecen objetivos y estrategias partiendo de un estudio de la situación actual a través del análisis FODA, así como los planes de acción a desarrollarse y que se encuentran plasmados en el Plan.

Para los diferentes problemas que presenta el almacén Lycras Manía se propone un Plan Estratégico desarrollado y fundamentado en un modelo teórico, el cual permitirá mejorar la organización empresarial de la misma. Los planes de acción están adecuadamente presupuestados, así como se implantan indicadores de gestión que permitan evaluar los logros y alcances del plan propuesto, para tomar las decisiones convenientes en caso de ser necesario.

Tesis de la Universidad Central del Ecuador (2012) Diseño del Plan Estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cía. Ltda.

El objetivo de la investigación es diseñar un plan estratégico para PROAJI CIA. LTDA. Con el fin de afianzar su participación en mercado interno como externo. Se dan a conocer los antecedentes de la empresa, su problemática actual, y se da la justificación a la investigación, cuyo objetivo final es lograr un buen desempeño de la misma, el Diagnóstico Estratégico resume su estructura, con un análisis del ambiente externo e interno que permitirá realizar el análisis FODA, necesario para la elaboración adecuada de estrategias, del análisis de procesos se determinara la cadena de valor, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos. El plan operativo recopila indicadores, tiempos, metas, se consideran las tres perspectivas de Norton y Kaplan para el análisis, y, basados en la metodología del CMI o balanced scorecard, se harán las correcciones necesarias para el cumplimiento de metas planteadas. El CMI será finalmente quien traduzca adecuadamente la estrategia y la misión de la organización una vez sea implementada.

Tesis de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuya autora es María Antonieta Mora Lara.

Diagnostico situacional de la empresa. Aquí detallamos los recursos que tiene, los productos de venta al público, el mercado al que se atiende, se realiza también un análisis

FODA para delinear estrategias de mejoramiento para la empresa y se realiza un trabajo de campo basado en encuesta para conocer la opinión del público objetivo respecto a los elementos de comunicación mix que se utilizan en la institución (Vizuete, 2012).

Tesis de grado de la Escuela Politécnica de Ejército cuya autora es Candy Germania Vizuete Rosero.

El interés principal es que se conozca interna y externamente la Planificación Estratégica y no solo saber de su existencia en la empresa.

La difusión del Plan estratégico abarca la participación activa de todos los miembros de la organización, como herramienta de gestión se logra anticiparse y reaccionar ante los posibles cambios del entorno.

En el caso de Comercial Innova con el presente proyecto se realizó el plan estratégico para su difusión interna y aplicación de la Planificación Estratégica que hasta el momento no ha sido efectuado por la gerente de la empresa.

Tesis de grado de la Universidad Católica de Guayaquil, cuyas autoras son: María Isabel Abril Sánchez y Mayra L. Alcívar Chávez.

Marco Normativo. La Constitución de la República del Ecuador en el artículo primero da la siguiente definición: "El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico" y está regido por leyes, códigos, planes, etc.

Tesis de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuya autora es María Antonieta Mora Lara.

La tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacen tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

2.3. Marco Legal

El presente proyecto se enmarcó en la Constitución de la República del Ecuador (2008), Código de trabajo, Plan Nacional para el Buen Vivir, Decreto 8, la Declaración universal de los derechos humanos, para fortalecer la investigación se tomó información de la tesis de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, cuyas autoras son Abril Sánchez María y Alcívar Chávez Mayra) y la Organización Internacional de Trabajo.

2.3.1. Constitución Política del Ecuador

En Ecuador las empresas comercializadoras del sector de electrodomésticos, se rigen por los siguientes códigos, leyes y reglamentos:

1. Código de Trabajo
2. Ley de Compañías
3. Ley de Comercio e Inversiones (LEXI)
4. Ley Orgánica de Aduanas (LOA)
5. Ley de Propiedad Intelectual
6. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
7. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
8. Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Precios de Transferencia)

2.3.2. Código del Trabajo

El trabajo es un derecho y un deber social. Goza de la protección del Estado, el que asegura al trabajador el respeto de su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Los derechos del trabajador son irrenunciables. Es nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración y se aplica en los sentidos más favorables para los trabajadores las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral.

La remuneración del trabajo es inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias y los trabajadores participan en las utilidades liquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

Reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y de empleadores al paro, de conformidad con la ley pero se prohíbe la paralización, a cualquier título, de servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establece sanciones pertinentes.

El Estado propicia la incorporación de las mujeres trabajadoras, en igualdad de derechos y oportunidades, acceso a los sistemas de seguridad social, especialmente en el caso de la madre gestante y en periodo de lactancia, el trabajo del cónyuge o conviviente en el hogar. Se prohíbe todo tipo de discriminación laboral contra la mujer.

Los trabajadores que presten sus servicios a empresas de intermediación laboral o de tercerización de servicios complementarios, tienen todos los derechos consagrados de la Constitución Política de la República, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificados por el Ecuador, el Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y demás normas aplicables.

2.3.3. Ley de Compañías

Define claramente los terminos para establecer una operación mercantil, además el tipo de compañía a establecer, así como el registro del domicilio de la empresa, la razón social, el representante legal, y las aportaciones de los socios.

Determina a la Superintendencia de Compañías como la entidad encargada del control y vigilancia de todas las compañías constituidas en el Ecuador, las cuales estarán obligadas a presentar:

- a) Copias autorizadas del Balance General Anual, del estado de las Cuentas de Perdidas y Ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que contempla el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El Balance General Anual y el Estado de las Cuentas de Perdidas y Ganancias están aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos,

los mismos de aquellos que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, deben estar firmados por las personas que determine el reglamento y se presentan en la forma que señale la Superintendencia.

2.3.4. Ley del Comercio Exterior e Inversiones (LEXI)

La presente ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversion directa, incrementar la competitividad de la economia nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del pais y propender a su desarrollo sostenible a integrar la economia ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevacion del bienestar de la poblacion.

Se entiende por “Sector Comercio Exterior” al conjunto de organismos y entidades del sector publico y de instituciones o personas naturales o juridicas del sector privado que participa en el diseño y ejecucion de la Politica de comercio exterior de bienes, servicios y tecnologia que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con este, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuaran sujetas al ordenamiento legal que las regula.

El estado asegura la necesaria coherencia entre politicas de comercio exterior y las politicas fiscal, arancelarias, monetaria, crediticia, cambiaria y de desarrollo economico – social y los correspondientes regimenes normativos.

Se consagra el principio de neutralidad fiscal, para asegurar transparencia en el desenvolvimiento de las actividades de exportacion, importacion e inversion.

2.3.5. Ley Organica de Aduanas (LOA)

Las empresas dedicadas a la comercializacion de electrodomésticos están reguladas por la Ley orgánica de Aduanas es decir regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el trafico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero.

Entre las principales facultades que le da esta Ley a la Aduana estan:

- a) Aprender las mercancías no declaradas o no manifestadas y los objetos que se abandonan en las proximidades de las fronteras;
- b) Inpeccionar todo medio de transporte que se dirige al exterior o proceda de él;

- c) Aprender a las personas y medios de transporte que trafiquen con sustancias estupefacientes y psicotrópicas y ponerlos a órdenes de la autoridad competente;
- d) Someter a inspección personal a quienes crucen la frontera, cuando exista la presunción de delito aduanero;
- e) Aprender objetos o publicaciones que atenten contra la seguridad del Estado, la salud o moral públicos de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos;
- f) Recibir declaraciones e informaciones y realizar las investigaciones necesarias para el descubrimiento, persecución y sanción de las infracciones aduaneras;
- g) Proceder a la captura de los presuntos responsables en los casos de delito flagrante, conforme a lo que se dispone en el Código Tributario;
- h) Ejercer la acción coactiva directamente o mediante delegación;

Además de las facultades antes mencionadas, la Ley orgánica de Aduanas obliga a las empresas someterse a la tributación aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona que hace el papel de representante legal.

En las importaciones, la declaración se presenta en la aduana de destino, desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes que llega las mercancías y comprende la autoliquidación de los impuestos correspondientes.

El General Distrital podrá autorizar que las mercancías salgan de la aduana en los casos previstos en el Reglamento y previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el mismo.

2.3.6. Ley de Propiedad Intelectual

La falta de una adecuada protección a los derechos de propiedad intelectual restringe la libre competencia y obstaculiza el crecimiento económico respecto de la más amplia gama de bienes y servicios que incorporan activos intangibles.

La competitividad de la industria y el comercio ecuatoriano en el mercado internacional depende cada vez más de su capacidad de incorporar avances tecnológicos a la producción y comercialización de sus bienes y servicios.

La protección de los derechos intelectuales debe responder a los principios de universalidad y armonización internacional, que el Ecuador se adhiere entre estos tenemos la Organización Mundial de Comercio y ratifica el acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC)

El estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual que se adquiere de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador correspondiente a la propiedad intelectual en el Art. 1 inciso 2 literal e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales.

Los derechos conferidos por esta ley se aplican por igual a nacionales y extranjeros, domiciliados o no en el Ecuador.

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), es el Organismo Administrativo Competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos en la presente Ley y en los tratados y convenios internacionales, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que sobre esta materia deben conocerse por la función judicial.

2.3.7. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

En general esta ley trata de regular todo tipo de abusos de los que pueden ser víctimas los consumidores por parte de las empresas públicas y privadas de las que son usuarios

La Ley de Defensa al Consumidor trata de garantizar a los consumidores, el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad, a elegirlos con toda libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y sus características.

El objetivo de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo el derecho de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre partes.

En esta ley se establecen los derechos y obligaciones, tanto del proveedor como del consumidor, además se refiere a los contratos entre las dos partes, la publicidad engañosa, la publicidad abusiva, la forma en la que se debe dar información acerca del producto, la

especulación y el derecho a la devolución, la salud y la seguridad de los consumidores y el control de calidad.

2.3.8. Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Precios de Transferencia)

En nuestro país se implementa Precios de Transferencia que buscan el cumplimiento del Principio de Plena Competencia, y que se ha adoptado por la mayoría de las economías del mundo y, en particular, por los países que integran la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), para la implementación de estas normas se pasa por una serie de pasos desde juicios en contra de estas normas y posteriormente la expedición de resoluciones, circulares o disposiciones de carácter general y obligatorio para la aplicación de las mismas.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Localización y duración de la investigación

La investigación se realizó en el Comercial Innova del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi; ubicado en la Av. 19 de Mayo y Manabí, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Duración del proyecto de investigación 280 días.

3.2. Tipos de investigación

Las principales características bajo las cuales se desarrolló la investigación, corresponden a la aplicación de los siguientes tipos:

3.2.1. De campo

Se realizó la visita al lugar de la investigación, permitiendo identificar la situación actual problemática y los posibles factores que inciden en las bajas ventas del comercial, además de conocerlas las instalaciones y tener varios encuentros con el personal y gerente.

3.2.2. Descriptiva

Se logró definir el problema identificado partiendo desde la descripción de las causas que lo han originado, con la delimitación temporal se puso un margen a las características del estudio, para luego sugerir las estrategias pertinentes.

3.2.3. Bibliográfica

Se investigó en fuentes científicas a partir del año 2011, en temas con referencia a marketing y estrategias de ventas, para afirmar y comprar con la información empírica obtenida por medio de otros métodos.

Así se logró dar justificación al marco de la investigación.

3.3. Métodos de investigación

Con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos en la presente investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

3.3.1. Inductivo

Al poner en práctica este método se ejecutó un estudio por medio de las encuestas y entrevista, las mismas que permitieron elaborar los resultados del proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

3.3.2. Deductivo

La aplicación de este método permitió partir de datos generales dados como válidos, para luego deducir con razonamientos lógicos las suposiciones presentadas en cada caso individual, comprobando así la validez de la carencia de gestión administrativa en la empresa Comercial Innova de La Maná.

3.3.3. Analítico

Se procedió a analizar la situación de Comercial Innova vendedor autorizado de artefactos eléctricos para el hogar y motocicletas, en el cantón La Maná, con la información proporcionada, a través de la entrevista a profundidad y la encuesta.

3.3.4. Sintético

Generó la relación de hechos aparentemente aislados, con los que se formuló una teoría que unificó los diversos elementos del proyecto; lo que permitió obtener las conclusiones para formular las recomendaciones en el proyecto.

3.4. Fuentes de recopilación de la información

3.4.1. Primarias

Se recopiló la información requerida, partiendo de la observación directa de documentos y con la participación de los empleados involucrados en el negocio; para obtener información acerca del universo del cantón La Maná se utilizaron encuestas y la entrevista a profundidad realizada a la gerente del comercial.

3.4.2. Secundarias

Permitieron investigar y conocer sobre teorías o resultados ya establecidos, mediante la recopilación bibliográfica tomada de libros, folletos, revistas, internet, leyes, entre otros documentos relacionados con la venta de electrodomésticos y motocicletas.

3.5. Diseño de la investigación

Se realizó un estudio no experimental retrospectivo, transversal, estadístico, descriptivo, observacional, en Comercial Innova de la ciudad La Maná.

3.5.1. Procedimiento metodológico

Se procedió a aplicar las encuestas, utilizando el formulario previamente estructurado para la muestra de la Población Económicamente Activa de La Maná para determinar el objetivo principal y sus respectivos objetivos específicos del presente proyecto investigativo.

Realizadas las encuestas fue necesaria la tabulación de los datos, la misma que nos condujo a la integración de los capítulos correspondientes a los resultados, conclusiones y recomendaciones; siendo este el objetivo principal de la presente investigación.

3.6. Instrumentos de investigación

3.6.1. Entrevistas

Este instrumento fue válido para tener un mejor y mayor conocimiento del recurso humano, aproximación de las ventas y costos de los productos y servicios se realizó una entrevista dirigida a la gerente administrativa Sra. Elizabeth Magaly Villacrés Bayas, obteniendo información más amplia y oportuna que contribuyó a la investigación.

3.6.2. Encuestas

Se aplicaron encuestas en cada una de las parroquias del cantón La Maná; es decir Guasaganda, La Maná y Pucayacu, con el fin de conocer los requerimientos de electrodomésticos y motocicletas de la población en estudio.

3.7. Tratamiento de los datos

3.7.1. Población y muestra

3.7.1.1. Población

Se consideró como universo el total la población económicamente activa del cantón La Maná y sus respectivas parroquias, el mismo que es de 16.865 personas que están distribuidas según el cuadro 1. Elaborado con la herramienta estadística de Excel, relacionando las variables y describiendo las tendencias.

Cuadro 1. Población Económicamente Activa del cantón La Maná, Año 2010

Parroquia	Población	%
Guasaganda	1327	7,87
La Mana	14683	87,06
Pucayacu	855	5,07
Totales	16865	100,00

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC (2010)

Elaborado por: La Autora (2015)

Estos datos fueron tomados del censo de población y vivienda (CPV 2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Tomando como base los datos del 2010 se proyectó la Población Económicamente Activa al año 2015 según cuadro 2.

Cuadro 2. Población Económicamente Activa proyectada cantón La Maná, Año 2015

Año	Índice de crecimiento		PEA
2010			16865
2011	0,0304	1,0304	17378
2012			17906
2013			18450
2014			19011
2015			19589

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC (2010)

Elaborado por: La Autora (2015)

3.7.1.2. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{U_0 P Q Z^2}{(U_0 - 1) e^2 + P Q Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra	=	?
U = Universo	=	19589
P = Probabilidad de éxito	=	50% = 0,50
Q = Probabilidad de fracaso	=	50% = 0,50
Z = Nivel de confianza	=	95% = Coeficiente = 1,96
e = Margen de error	=	5% = 0,05

Reemplazando estos valores obtenemos el tamaño de la muestra:

$$N = \frac{19589 * 0,50 * 0,50 * 3,8416}{(19589 - 1) * 0,0025 + 0,50 * 0,50 * 3,8416} = \frac{18813,28}{48,9700 + 0,9604} = 376,8$$

n = 377 Encuestas

Según cálculo efectuado el tamaño de la muestra correspondió a 377 personas que fueron encuestadas; estas personas fueron consideradas para realizar el análisis de los clientes potenciales y, cuya distribución se la realizó entre sus parroquias según cuadro 3.

Cuadro 3. Distribución de la muestra obtenida del cantón La Maná entre sus Parroquias (Clientes Potenciales).

Parroquia	Población 2010	Población 2015	%Muestra	Encuestas
Guasaganda	1327	1542	7,87	30
La Mana	14683	17054	87,06	328
Pucayacu	855	993	5,07	19
Totales	16865	19589	100,00	377

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC (2010)

Elaborado por: La Autora (2015)

Así mismo se aplicó una encuesta a los clientes actuales del Comercial Innova, los mismos que según datos estadísticos del comercial ascienden a 20, para lo cual no se aplicó muestreo ya que la población en estudio es muy limitada y se analizó al 100% de los clientes actuales.

3.8. Recursos humanos y materiales

Para diseñar el plan estratégico de Comercial Innova de la ciudad La Maná; se utilizaron los recursos humanos y materiales detallados en el cuadro 4.

Cuadro 4. Recurso humano y materiales utilizados en el proyecto de investigación

Detalle	Cantidad
Recurso humano	
Encuestadoras	2
Digitador	1
Asesor	1
Equipos y materiales	
Computador	1
Impresora	1
Scanner	1
Flash-memory	1
Resmas Papel INEN A4	3
Cartuchos tinta color negro	3
Cartuchos tinta colores primarios	1
Tarjetas celular	4
Copias	1000
Lápices	6
Bolígrafos	4
Empastados	3
Discos compactos	7

Fuente: Trabajo investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis situacional

En el análisis situacional se consideraron el análisis externo y el análisis interno.

4.1.1.1. Análisis externo

Este análisis permitió determinar qué es lo que está pasando en el entorno de Comercial Innova, y que es lo que puede pasar en el horizonte del 2015 al 2018.

A. Macro ambiente o entorno general

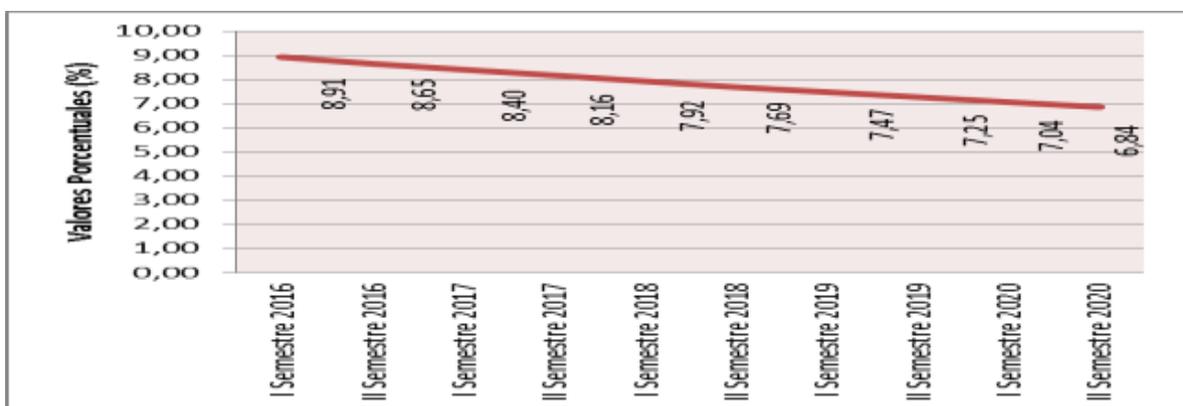
Se procedió a analizar las fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

1. Factor económico

a). Tasa de interés efectiva

Referente a la tasa efectiva se analizó que en los últimos 5 semestres ha tenido una tasa de variación de -0,029 lo que representa que en los próximos años la tendencia de esta tasa tendrá un decrecimiento, siendo así que para el año 2020 la tasa efectiva será de 6,84%; Representando una **factor positivo de alto impacto** para el Comercial INNOVA, pues le permitirá a futuro adquirir préstamos a una tasa de interés aceptable, aumentando el crecimiento de la inversión, permitiendo el aumento de la rentabilidad financiera de la empresa (Gráfico 1).

Gráfico 1. Tasa de Interés Efectiva del Ecuador, proyectada hasta el año 2020



Fuente: Trabajo Investigativo

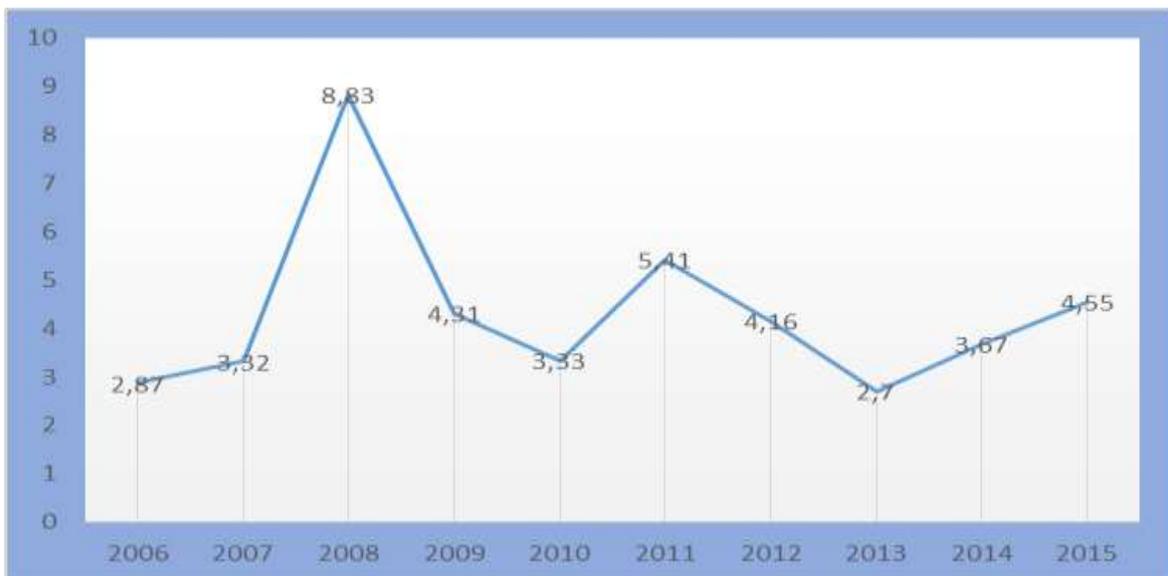
Elaborada por: La Autora (2015)

b). Inflación

A pesar que los últimos años la economía enfrentó choque exógeno, la inflación se ha mantenido en niveles de un dígito. Para el año 2014 la inflación promedio anual alcanzó los 3,67% Sin embargo para el 2015 se ha incrementado en 4,55% (Gráfico 2).

Este factor económico posee una tendencia de crecimiento para el año 2016 de 5,4%; esto representa una amenaza de medio impacto para el Comercial INNOVA, puesto que no existe estabilidad en cuanto a gastos de comercialización, administrativos y de ventas; o quizás el principal problema gire en torno al poder adquisitivo de los clientes disminuya considerablemente (Gráfico 2).

Gráfico 2. Variación porcentual de la Inflación última década correspondiente al país Ecuador



Fuente: Trabajo investigativo

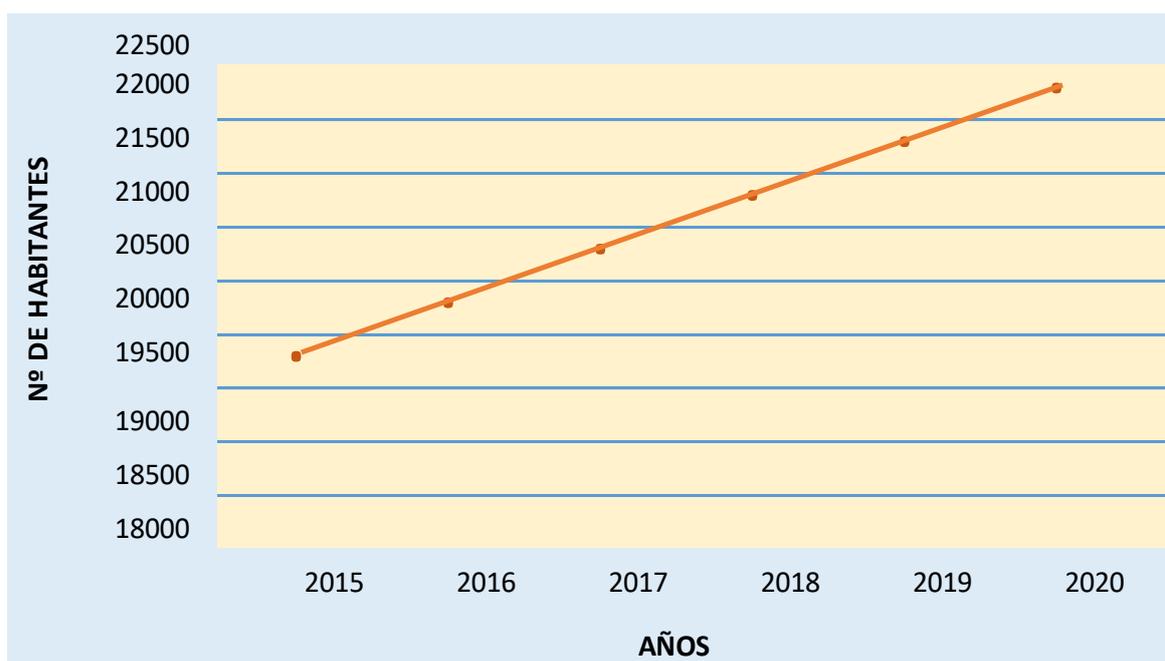
Elaborada por: La Autora (2015)

2. Factores sociales

Población

Se estableció que la Población Económicamente Activa del cantón La Maná para el año 2015 fue de 19,589 habitantes, una tasa de crecimiento del 3,04%, lo cual demostró un crecimiento en la población para el año 2020 de 22.753 habitantes; siendo un **factor positivo de impacto alto** para Comercial INNOVA, ya que el incremento de la PEA incidirá a incrementar la cartera de clientes del comercial en estudio (Gráfico 3).

Gráfico 3. PEA del cantón La Maná proyectada hasta el año 2020



Fuente: Investigación de campo
Elaborada por: La Autora (2015)

3. Factor Legal

Adicionalmente, es importante mencionar que el Comercial INNOVA actúa siempre apegado a Ley como es, normas y Regulaciones del País:

Régimen Societario. En el país, la Superintendencia de Compañías es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas; Ley de Compañías establece los siguientes tipos de sociedades:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber: * La compañía en nombre colectivo;

- La compañía en comandita simple y dividida por acciones; * La compañía de responsabilidad limitada;

- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta. Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (Superintendencia de Compañías , Valore y Seguros del Ecuador, 2015)

Régimen Laboral. En el Ecuador, para el sector privado, el Código de Trabajo regula las relaciones entre empleador y trabajador. Debido a la amplitud del tema, en el presente trabajo se abordan los siguientes puntos.

Beneficios adicionales al año:

- **El décimo tercero.-** Se paga en el mes de diciembre y equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año.
- **El décimo cuarto.-** Es un valor único en cada grupo ocasional, se denomina también Bono Escolar y se cancela hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunstancias territoriales. Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. Las cantidades que el empleador deba por concepto de fondos de reserva serán depositadas mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto y en el caso de que el trabajador haya decidido no recibirla de manera mensual y directa por parte del empleador.
- **Las vacaciones obligatorias.-** Tiempo máximo 30 días. (Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Trabajo y Empleo -Código de Trabajo-, s.f.)
- **Contribución a la Seguridad Social.-** La contribución pagada por el empleado es 9.35% de la remuneración recibida, sin considerar beneficios adicionales. Los empleadores tienen la obligación de retener la contribución del empleado y pagarla directamente al IESS.

La contribución pagada por el empleador es 11.15% de la remuneración del empleado, sin considerar beneficios adicionales. Además, el empleador tiene la obligación de pagar dos contribuciones adicionales, una para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y la otra para el Instituto Ecuatoriano de Educación y Crédito Educativo (IECE). Cada contribución adicional es de 0.5% de la remuneración del empleado, sin considerar los beneficios adicionales.

Empleadores y empleados deben cumplir con las contribuciones obligatorias del Sistema Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS que sirven para pagar la discapacidad, enfermedad, jubilación y muerte.

Jornadas Laborales.- La jornada laboral en el Ecuador corresponde a 40 horas de trabajo en la semana, y ocho horas de trabajo diarias, las horas suplementarias y extraordinarias serán percibidas en caso de cumplirlas.

Horas de trabajo diurna y por semana.

Jornada diurna normal: 8 horas.

Semana de trabajo: 40 horas.

Costos de horas extras y suplementarias.

Jornada nocturna : Salario + 25%

Hora suplementaria : Salario + 50%

Hora extraordinaria : Salario + 100%.

- **La jornada nocturna.-** Va desde las 19H00 hasta las 6h00 del día siguiente. Se entiende a las horas suplementarias cuando se excede del horario normal, durante el día o hasta las 24h00.
 - **Las horas adicionales.-** Van entre las 24h00 y 6h00 del día siguiente. (Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Trabajo y Empleo - Código de Trabajo-, s.f.)
1. **Servicio de Rentas Interna.** El Servicio de Rentas Internas (SRI) 5 fue creado por la Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios. El Reglamento para la aplicación de esta Ley se

expidió el 2 de enero de 1998, con el decreto 1026. Anterior a esta Ley existía la Dirección General de Rentas. El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad.

Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas. La ley de creación del Servicio de Rentas Internas otorga especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley.

Los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas son:

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados

Entre las principales facultades, atribuciones y obligaciones que tiene el Servicio de Rentas Internas, se encuentran: Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República.

- Impuesto a la Renta.
- Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado.
- Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan.
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.
- Imponer sanciones.
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional.
- Efectuar la cesión a título oneroso de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial previa autorización del directorio y con sujeción a la ley.

- Solicitar a los contribuyentes información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias, o de terceros.
- Las demás que asigne la ley.

El SRI opera en forma absolutamente desconcentrada, a través de las direcciones regionales, provinciales y delegaciones zonales. (SRI, 2015).

4. Factores Tecnológicos

La tecnología se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas sostenibles y un arma estratégica en la mayoría de las industrias, y los comerciales de línea blanca y motocicletas no es la excepción. Puede ofrecer mejoras en la operación y administración estratégica de las propiedades. Incluso, el uso de la tecnología de información llega a ser un requisito para poder lograr alianzas como la integración a cadenas de suministros o el desarrollo de sistemas de distribución y de comunicación con los clientes.

La adquisición de electrodomésticos para la venta en Comercial Innova se la realiza en las empresas importadoras y productoras nacionales, buscando siempre aquellas que brinden mejores márgenes de ganancias, y de acuerdo a los cotidianos avances tecnológicos.

Por lo antes mencionado se consideró al factor tecnológico como una **oportunidad de medio impacto** para el Comercial Innova.

B. Microambiente

El análisis micro-ambiental permitió determinar fuerzas cercanas a la empresa, que influyen en la capacidad operativa, para satisfacer a los clientes y que actúan en sentido inmediato; estos grupos son: competencia, proveedores, clientes y productos sustitutos.

a). Competencia

El entorno competitivo está integrado por las empresas intermediarias entre el productor y el consumidor cuya principal función al igual que en Comercial Innova es la compra y venta de productos terminados; estas son: Artefacta, Euro-créditos, Casa Comercial Adrián, La Ganga y Marcimex. Aplican estrategias para captar la atención del posible comprador como: promociones, sorteos, facilidades de pago, premios, rifas, auspicios,

propaganda, regalos por sus compras, uso de redes sociales, mejor atención al cliente, mayor calidad y variedad de productos, merchandising, regalos por pagos puntuales, etc. (Cuadro 5).

Cuadro 5. Entorno competitivo del Comercial Innova

Nombre del Comercial	Logotipo	Dirección
Artefacta		Av. 19 de mayo y Manabí
Euro créditos		Av. 19 de mayo y Eloy Alfaro
Casa Comercial Adrián		Amazonas y San Pablo
La Ganga		San Pablo, entre 19 de Mayo y G. Albarracín
Marcimex		San Pablo, entre 19 de Mayo y G. Albarracín

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

La competencia potencial existe en el mercado actual para el Comercial INNOVA, constituyendo una **oportunidad de alto impacto**, debido a que siempre deberá estar en la vanguardia de sus competidores con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales son cada vez más exigentes.

A. Proveedores

El Comercial Innova actualmente trabaja con algunos proveedores los mismos que son mencionados a continuación, de acuerdo al producto que entregan Cuadro 6. Los proveedores consideran que el Comercial Innova es un cliente que cumple sus compromisos financieros, por lo tanto le conceden crédito en sus compras brindándole

garantías en los productos que adquiere; considerándose como una **oportunidad de medio impacto**.

Cuadro 6. Proveedores de Comercial Innova del Cantón La Maná

Proveedores	Logotipo	Productos
Almacenes Juan El Juri		Aires acondicionados, Refrigeradoras, Televisores, equipos de sonido, congeladores, licuadoras,
Marcimex		Aires acondicionados, refrigeradoras, congeladores, licuadoras, ventiladores
Importadora Tomebamba		Motocicletas

Fuente: Páginas electrónicas

Elaborado por: La Autora (2015)

B. Clientes

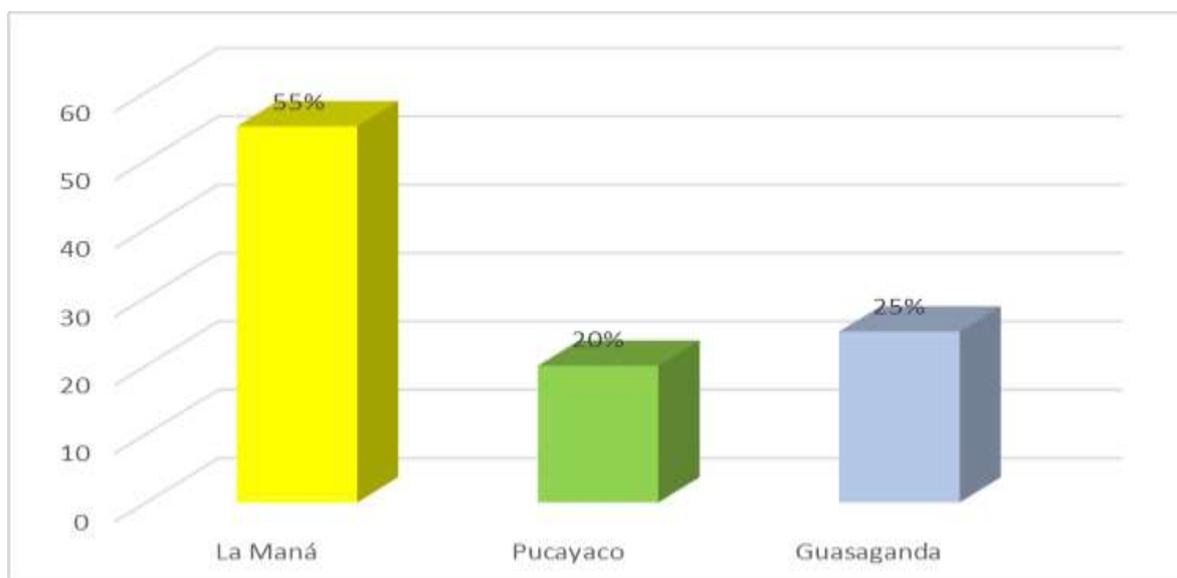
Clientes actuales

Los clientes actuales de Comercial Innova están clasificados en clientes de compras frecuentes y habituales; y clientes de compras ocasionales. Destacando que quienes realizan compras frecuentes y habituales son moradores del cantón La Maná y lugares circundantes a las parroquias Pucayacu y Guasaganda; quienes realizan sus compras con ciertos intervalos de tiempo y regularidad, por estar satisfechos con la empresa.

Los actuales clientes consideran que la atención que les brinda el Comercial INNOVA es buena, cuenta con recursos adecuados, no obstante no se ofrece un servicio de preventa ni posventa, que mida el nivel de satisfacción de los clientes, representando una **oportunidad de alto impacto**.

La Figura 4 explica que los clientes potenciales de Comercial Innova están distribuidos en el cantón La Maná de la siguiente manera: el 55% en la parroquia La Maná, el 25% en la parroquia Guasaganda, y el 20% en la parroquia Pucayacu. Correspondiendo el mayor porcentaje a la parroquia más poblada que es La Maná.

Gráfico 4. Lugar de residencia de los clientes potenciales de Comercial Innova



Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborada por: La Autora (2015)

Referente a la calificación de la atención que brinda el Comercial Innova, se conoció que el 67% de los encuestados consideró que la atención que ellos reciben en el comercial de estudio es muy buena y el 30% lo califica como excelente (Cuadro 7).

Cuadro 7. Calificación de la atención que brinda Comercial Innova

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	30 %
Muy Buena	20	67 %
Buena	0	0 %
Regular	1	3 %
TOTAL	30	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

El 14% de encuestados visita Comercial Innova tres veces al año, 13% dos veces al año, y 22% una vez al año; mientras que el 51% no visitan comercial Innova por no ser clientes. Es importante destacar que de los 377 encuestados el 39% son clientes seguros de Comercial Innova (Cuadro 8).

Cuadro 8. Frecuencias de compras en comercial Innova del cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tres veces al año	4	14 %
Dos veces al año	4	13 %
Una vez al año	7	22 %
Ninguna vez	15	51 %
TOTAL	30	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

El 43% de los encuestados califica de excelente la calidad de los productos exhibidos en Comercial Innova, el 47% califica de muy buena, el 6% de buena, y el 4% la califican de regular. Los productos exhibidos por Comercial Innova para el 90% son de calidad y el restante 10% entre buena y regular. Se debe mejorar por ello en la exhibición de los productos (Cuadro 9).

Cuadro 9. Calidad de los productos exhibidos en Comercial Innova del cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	43 %
Muy buena	14	47 %
Buena	2	6 %
Regular	1	4 %
TOTAL	30	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

El 35% califican los precios de excelentes, el 26% muy buenos, 18% de buenos y el 21% es regular la relación de los precios. Clientes dan opinion de los precios respecto a la competencia, con un 79% entre excelentes y buenos y 21% no hacen comparación, tienen seguridad en las compras, son clientes fieles de Comercial Innova (Cuadro 10).

Cuadro 10. Precios de Comercial Innova con relación a la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	35 %
Muy buena	8	26 %
Buena	5	18 %
Regular	6	21 %
TOTAL	30	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

Las expectativas que tienen los clientes de Comercial Innova en sus próximas visitas; el 23% solicitan más variedad, el 31% mejores plazos, el 35% que se realicen compras via internet y el 11% opinan que se debería existir mayor comodidad en el local. Lo más destacable es la habilitación de compras a través de internet con un importante 35% que justificaría la correspondiente inversión (Cuadro 11).

Cuadro 11. Expectativas de clientes en su próxima visita a Comercial Innova del cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más variedad	7	23 %
Mejores plazos	9	31 %
Compra vía internet	11	35 %
Comodidad en el local	3	11 %
TOTAL	30	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

Clientes potenciales

Encuestada la Población Económicamente Activa del cantón La Maná, el 52% respondió que si conocen la existencia de Comercial Innova y 48% nunca han escuchado este nombre de almacén (Cuadro 12).

Cuadro 12. Conocimiento de la existencia de Comercial Innova en el cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	181	48 %
No	196	52 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

Se estableció que apenas el 18% de las personas encuestadas ha realizado al menos una vez compras en el Comercial INNOVA y el 82% nunca ha realizado compras en este almacén (Cuadro 13).

Cuadro 13. Determinación de clientes de Comercial Innova en el cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	18 %
No	309	82 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

En lo que respecta el lugar de preferencia de los clientes al momento de realizar sus compras de electrodomésticos y motocicletas se conoció que el 24% lo realiza en Importadora Adrián, seguido de Artefacta con el 22%, La Ganga con el 18%, Marcimex 22%, comercial Euro-Crédito con el 8% y Comercial INNOVA con el 8% (Cuadro 14).

Cuadro 14. Participación de empresas comercializadoras de electrodomesticos en el mercado del cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Artefacta	83	22 %
Comercial Innova	23	6 %
Euro crédito	30	8 %
Importadora Adrián	90	24 %
La Ganga	68	18 %
Marcimex	83	22 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Trabajo investigativo

Elaborada por: La Autora (2015)

El Cuadro 15 determina que el 48% de los encuestados está en un rango de 30 a 45 años de edad, el 34% corresponde al rango de 20 a 30, el 13% son mayores de 45 años, y un 5% son menores de 20 años.

Cuadro 15. Rangos de edades de la Población Económicamente Activa del Cantón La Maná.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más de 45 años	49	13 %
30 a 45 años	181	48 %
20 a 30 años	128	34 %
Menores de 20 años	19	5 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná
Elaborada por: La Autora (2015)

El 48% de los encuestados utiliza electrodomésticos de cocina, un 30% de limpieza, y el 22% de entretenimiento. Consideran básicas las áreas de cocina y limpieza, sin dejar de lado al entretenimiento (Cuadro 16).

Cuadro 16. Tipos de electrodomésticos que utiliza la PEA del Cantón La Maná.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cocina	181	48 %
Limpieza	113	30 %
Entretenimiento	83	22 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná
Elaborada por: La Autora (2015)

En lo que respecta a los electrodomésticos más demandados por la PEA, se conoció que los más demandados son los TV con el 26%, cocinas con un 25%, seguidos de los equipos de sonidos 17%, lavadoras 15%, microondas 7%; y en menor escala otros 8% (Cuadro 17).

Cuadro 17. Electrodomésticos que utiliza la PEA del Cantón La Maná

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lavadora	83	15 %
Cocina	23	25 %
Tv	30	26 %
Microonda	90	9 %
Equipo de sonido	68	17 %
Otros	83	8 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

Pertinente a las consideraciones importantes al momento de comprar electrodomésticos se pudo demostrar que el 23% realiza esta actividad por necesidad el 22% por la calidad que le brinda este producto y el 20% por precios (Cuadro 18).

Cuadro 18. Consideraciones importantes al momento de comprar electrodomésticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Utilidad	83	16 %
Variedad	23	8 %
Atención	30	11 %
Necesidades	90	23 %
Calidad	68	22 %
Precio	83	20 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

El 17% de la Población Económicamente Activa encuestada su promedio destinado para compra de electrodomésticos es hasta de \$ 300, para el 36% de \$ 301 a \$ 500, un 26% de \$ 501 a \$ 700, el 13% expreso de \$ 701 a \$ 1200, y para el 8% de \$ 1200 a \$ 2400. Destacandose que todos contemplan posibilidades de compras: un 17% con cuotas de hasta \$ 25 mensuales, para el 36% cuotas de hasta \$ 42 mensuales, para el 26% con cuotas de hasta \$ 58 mensuales, para el 13% cuotas de hasta \$ 100 y para el 8% mejoran sus posibilidades y cuotas de hasta \$ 200 mensuales (Cuadro 19).

Cuadro 19. Rangos del presupuesto de la población para la adquisición de electrodomésticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a \$ 300	64	17 %
\$ 301 a \$ 500	136	36 %
\$ 501 a \$ 700	98	26 %
\$ 701 a \$ 1200	49	13 %
\$ 1200 a \$ 2400	30	8 %
TOTAL	377	100 %

Fuente: Encuesta efectuada a la PEA del Cantón La Maná

Elaborada por: La Autora (2015)

C. Productos sustitutos

En cuanto a los productos de línea blanca no podemos citar productos sustitutos por cuanto lo que realmente ocurre es una innovación permanente en sus modelos con el aporte del avance tecnológico; es por esto que además no se debe proveer y mantener un stock de mercadería que sea muy cuantioso, sugiriéndose utilizar el procedimiento justo a tiempo.

4.1.1.2. Análisis interno

El análisis interno correspondió principalmente a la observación de los procesos que se vienen desarrollando en Comercial Innova sobre todo a saber que es lo que se está haciendo bien, y en qué aspectos se debería mejorar.

A. Área administrativa

Entrevista a la Gerente del negocio

El análisis del área administrativa condujo a la importante de idea de realizar una entrevista a la Gerente de la Empresa Comercial Innova, cuyo resumen se lo integra en el Cuadro 20.

Cuadro 20. Resumen de la entrevista realizada a la Gerente del Comercial Innova del cantón La Maná; con el fin de determinar la calidad de su gestión

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Existe un Plan Estratégico en Comercial Innova?	1. No existe. Debería ser la calidad del producto y los precios	La Gerente desconoce la existencia de un Plan Estratégico.
2. ¿Considera usted que en Comercial Innova las ventas están en crecimiento?	2. No las ventas han bajado considerablemente.	La Gerente cumple medianamente con las funciones administrativas
3. ¿Cuántos días a la semana trabaja el almacén?	3. Aquí se trabaja los 7 días de la semana	Se trabaja todo el tiempo sin embargo sus resultados no son buenos
4. ¿Cuál es la participación de comercial Innova en el mercado?	4. Aproximadamente un 10%	Existe imprecisión en la entrega de la información.
5. ¿Comercial Innova cuenta con un programa computarizado que contribuya al buen funcionamiento del negocio?	5. Al momento no se ha actualizado	Comercial Innova maneja la información básica en archivos digitales que no están actualizados
6. ¿valora usted la implantación de políticas y valores Éticos en el Comercial?	6. El buen trato al cliente con respeto y consideración	Existe desconocimiento parcial de los valores Éticos.
7. ¿Cuál es el valor promedio de las ventas mensuales en Comercial Innova?	7. Es \$ 70.000,00 actualmente	Se mantiene el nivel de clientes, sus ingresos por ventas crecen lentamente, son ocho años que mantiene el negocio
8. ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación para el trabajo en equipo, en Comercial?	8. Sí.	Personal Comercial Innova requiere charlas motivacionales de mejoramiento continuo.
9. ¿Autorizaría usted la elaboración de un Plan Estratégico para mejorar su gestión?	9. Si, en coordinación con la investigadora	Existe toda la predisposición para la elaboración del Plan Estratégico.

Fuente: Entrevista efectuada a la Gerente de Comercial Innova

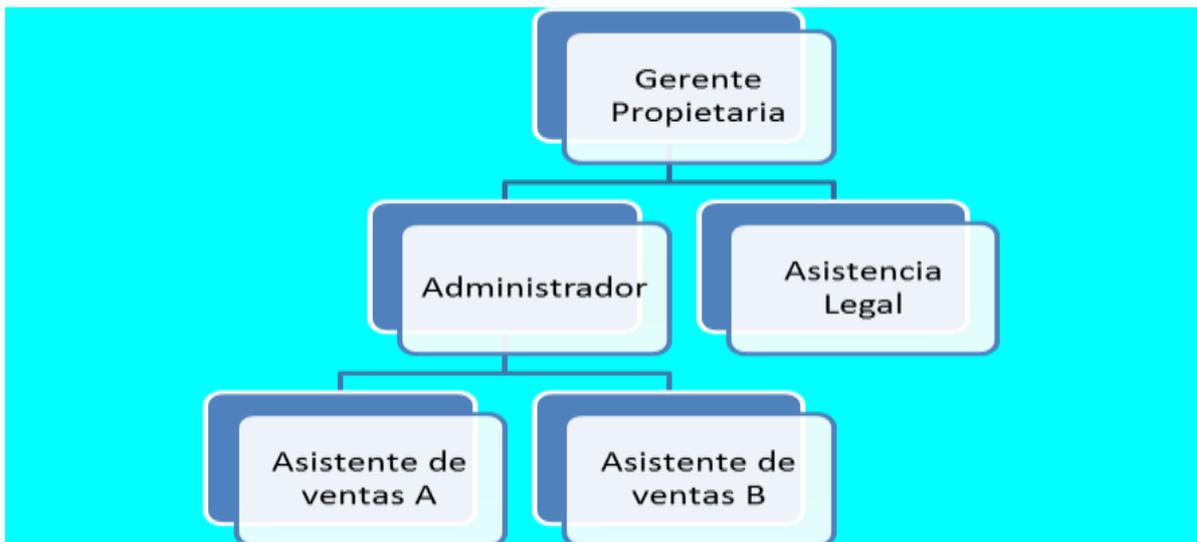
Elaborado por: La Autora (2015).

B. Estructura Organizacional

Organigrama Institucional

La empresa Comercial Innova cuenta con una estructura organizacional vertical la misma que se detalla a continuación (Gráfico 5).

Gráfico 5. Organigrama Institucional de Comercial Innova



Fuente: Trabajo investigativo

Elaborada por: La Autora (2015)

Funciones del organigrama

Gerente propietaria. Comercial Innova es una empresa de tipo familiar en la que los accionistas son la pareja de esposos y está conducida por la Sra. Elizabeth de Salazar; las funciones que se realizan en este cargo son:

- La Señora representante legal de la empresa.
- Lidera la gestión de control administrativa del comercial .
- Recibidor del flujo de caja diario.
- Realiza la gestión de pago a proveedores.
- Responsable de aprobar credito directo a clientes.

Administrador. Función que la cumple el esposo de la Gerente propietaria, Sr. Roberto Carlos Salazar Guerrero; las funciones que se realizan en este cargo son:

- Controla las actividades de los asistentes de ventas .
- Recibe la mercadería.
- Responsable del inventario.
- Ordena y distribuye el trabajo diario de asistentes de ventas.
- Realiza y gestiona las operaciones cobranza por cartera vencida.

Asistencia Legal. Abogado con servicios ocasionales a la empresa Comercial Innova; las funciones que se realizan en este cargo son:

- Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera.
- Prepara y presenta informes sobre la situación financiera mensualmente para entregar al Gerente Propietario.
- Prepara y presenta las declaraciones tributarias.
- Prepara y certifica los estados financieros.
- Asesora a la Gerencia en asuntos relacionados con actualizaciones de leyes.

Asistentes de ventas. Labor que la cumplen los asistentes A y B quienes son también sobrinos de la Gerente y el Administrador. Sres. Darío Arturo Cedeño y Javier Mauricio Guerrero Mendoza; las funciones que se realizan en este cargo son:

- Responsable de ordenar la mercadería disponible para la venta.
- Responsable de atención al cliente
- Encargado de entregar mercadería una vez aprobado la venta.
- Actividades de mensajería para pagos varios del comercial

C. Área de operaciones

Las operaciones que se realizan en Comercial Innova se detallan a en el (Gráfico 6).

Gráfico 6. Flujograma de Comercial Innova ciudad La Maná



Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborada por: La Autora (2015)

Flujo de operaciones en Comercial Innova La Maná

Stop de mercaderías

Comercial Innova mantiene un stop de las mercaderías que oferta; por tanto se realiza una verificación de las existencias en bodega, si se presentan ausencias o niveles bajos, se proyectan los pedidos, y una vez que han sido atendidas y enviadas, se las ingresa previo el correspondiente registro (Gráfico 6).

Exhibición de productos

Una vez ingresadas las mercaderías al sistema, tanto motocicletas como electrodomesticos se provee información a los asistentes de ventas, los productos son ubicados en la sala de exhibición (Gráfico 6).

Proceso de ventas

Para lograr ventas reales en Comercial Innova, se contrata publicidad en Radio Bonita, los asistentes de ventas programan visitas a clientes y finalmente se atiende a los clientes, se ejecutan las ventas y se involucra a los clientes para una próxima visita (Gráfico 6).

D. Área financiera

En esta área se integran los ingresos generados al 2015 en Comercial Innova, los mismos que en la actualidad no justifican suficientemente el funcionamiento de la empresa los valores se detallan en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Ventas de Comercial Innova, año 2015

Línea blanca	Cantidad	v/unit \$	v/total \$	Línea marrón	Cantidad	v/unit \$	v/total \$
Aspiradoras	25	60	1500	Amplificadores	24	260	6240
Cocinas	210	350	73500	Blue Ray	12	550	6600
Congeladores	45	780	35100	Cámaras digitales	20	275	5500
Lavadoras	160	500	80000	Celulares	220	85	18700
Refrigeradoras	270	600	162000	Teléfonos inalámbricos	50	60	3000
			352100	Computadoras de mesa	100	575	57500
				Computadoras portátiles	70	350	24500
Artículos de cocina				Cine en casa	18	1300	23400
Dispensadores agua	50	70	3500	DVD	45	40	1800
Licuadoras	180	95	17100	Filmadoras	10	600	6000
Microondas	50	110	5500	Impresoras	110	280	30800
Ollas arroceras	200	40	8000	iPod	15	450	6750
			34100	Mp3	50	65	3250
				Minicomponentes	100	320	32000
Transporte				Parlantes	180	220	39600
Motos cilindraje bajo	9	1500	13500	Plasmas	250	600	150000
Motos cilindraje alto	6	4000	24000	Play station	35	180	6300
			37500	Tablet PC	130	160	20800
				Televisores	30	210	6300
							449040

Fuente: Trabajo investigativo

Elaborada por: La Autora (2015)

E. Área de comercialización

A continuación en el cuadro 22. Se sintetiza el listado de la mercancía que la empresa Comercial Innova ofrece a su clientela, destacándose que se insertan nuevos productos para así lograr la satisfacción del cliente al tiempo de mejorar su nivel de competencia en el mercado. Cabe indicar que el canal que utiliza el Comercial Innova es directo.

Cuadro 22. Productos que oferta Comercial Innova ciudad La Maná

Categoría	Producto	Categoría	Producto
Línea blanca	Aspiradora, Calefactor, Cocina, Congelador, Extractor campana, Horno, Lavadora Refrigeradora	Línea Marrón	Amplificador, Blue Ray Cámara digital, Celulares, Computadora de mesa, Computadora portátil, Cine en casa, DVD, Filmadora, Impresora, IPod , LCD, Mp3, Minicomponente. Parlante, Plasma, Play station, Tablet PC Televisor.
Artículos de cocina	Abrelatas, Asador, Dispensador de agua Extractor jugo, Licuadora, Microonda, Ollas arroceras Tostadora, Sanduchera, Sartenes eléctricos		
Transporte	Motocicletas	Otros	Calculadora, Cargador de Batería, Casco moto, Disco duro externo Flash Memory, Memory SD Soporte TV, Teléfonos inalámbricos

Fuente: Trabajo investigativo

Elaborado por: La Autora (2015).

4.1.2. Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales

A través de esta técnica se logró identificar los factores internos así como los factores externos en el Comercial Innova de la ciudad de La Maná, para con ello tomar la decisión, precisar el planteamiento de las estrategias a seguir, enfocadas en mejorar la situación actual de la misma. Estos factores se los resumió en una matriz foda integrada en el (Cuadro 23).

Cuadro 23. Matriz Foda de Comercial Innova

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1. Productos de alta calidad. F2. Infraestructura Propia F3. Alto sentido de responsabilidad y compromiso de sus colaboradores. F4. Precios competitivos F5. Vendedores conocen los productos	D1. No cuenta con un plan estratégico D2. Deficiente Estructura Organizacional D3. Escasa publicidad D4. El talento humano no es evaluado. D5. El comercial no cuenta con una página Web D6. Procesos administrativos deficientes.
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1. Se cuenta con variedad de proveedores. O2. Crecimiento demográfico O3. Fechas conmemorativas en el transcurso del año. O4. Expansión del mercado a través de la Tecnología. D6. Baja participación en el mercado	A1. Crisis económica a nivel mundial A2. Nivel de ingresos con poca capacidad adquisitiva A3. Gran cantidad de empresas que brindan un servicio parecido. A4. Competencia Desleal A5. Competencia fuerte en su gestión Administrativa

Fuente: Proyecto investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

4.1.3. Elementos del plan estratégico de comercial Innova

Los elementos que conforman el Plan Estratégico:

4.1.3.1. Visión y misión

A continuación se propone la siguiente visión y misión

A. Visión

Ser la empresa líder en el mercado comercial y estar en todo lugar del cantón la Maná, con orgullo, pasión y alto desempeño, optimizando la calidad de vida de las personas con los mejores productos; porque ofertamos mercancías de alta calidad y excelencia en motocicletas y electrodomésticos para el hogar.

B. Misión

Comercializar con profesionalismo motocicletas y electrodomésticos para el hogar, adaptados a las necesidades y exigencias de sus clientes, sirviendo siempre con respeto,

integridad, diversidad y trabajo en equipo, contribuyendo al Cantón La Maná con productos de calidad.

4.1.3.2. Objetivos del plan estratégico

A. General

Incrementar la participación de Comercial Innova en el mercado del cantón La Maná, así como proveer a la población productos de alta calidad, con la finalidad de establecer a la empresa como líder en la comercialización de electrodomésticos y motocicletas.

B. Específicos

- Otorgar herramientas que permitan incrementar la competitividad del Comercial INNOVA, a través de la aplicación y desarrollo de cada una de las etapas de la Gestión Administrativa.
- Brindar la capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.
- Consolidar la imagen del Comercial INNOVA gradualmente al nivel Cantonal.
- Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.

4.1.3.3. Valores

En Comercial Innova se practican los siguientes valores:

Respeto: El respeto es la base fundamental para la realización de las tareas en “Comercial Innova”, este valor permite reconocer, aceptar y apreciar las cualidades del prójimo y sus derechos. El respeto se manifiesta en todos los niveles de Comercial Innova; en la gerente, administrador y en los empleados; y hacia el cliente, proveedores y sociedad en general.

Responsabilidad: La responsabilidad está presente en el compromiso del administrador y empleados al momento de realizar sus tareas diarias, así como en la gerente al momento de retribuir por el trabajo realizado. También se presenta al momento de tomar una serie de decisiones para “Comercial Innova” de manera consciente y en asumir las consecuencias.

Trabajo en equipo: En “Comercial Innova” se define como el conjunto de personas que se organizan de forma determinada para lograr objetivos comunes. Jefes y Empleados están comprometidos a ser activos, así como también a integrar equipos y trabajar con equidad en los mismos. Estos equipos deben cumplir con las tareas asignadas, llevar a la

realidad las ideas y asegurarse que se ejecuten las funciones y actividades de acuerdo a lo planificado.

Puntualidad: La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, este valor demuestra el respeto por la empresa “Comercial Innova” y personas que la conforman, horarios deben cumplirse, tanto por los jefes como por los empleados, así como también se debe asistir puntualmente en caso de reuniones con el personal.

Honestidad: La honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. La honestidad está presente en todas las actividades de “Comercial Innova” desde el nivel directivo hasta el operativo, la gerente trabaja con honestidad al respetar los derechos de sus empleados y pagarles un salario justo cumpliendo con lo que la ley dispone y los empleados cumplen con honestidad al hacer su trabajo correctamente.

Lealtad: El hecho de trabajar en un ambiente agradable constituye una evidente virtud de lealtad desarrollada en la conciencia del talento humano de “Comercial Innova” Implica cumplir con compromisos aún frente a circunstancias adversas a la empresa.

Amabilidad: La amabilidad corresponde al comportamiento caritativo, solidario y afectuoso con otras personas. A más de ser importante para quienes trabajan en “Comercial Innova” es fundamental para la atención al cliente quien busca un electrodoméstico o motocicleta; puesto que engloba diversas actitudes, como la simpatía, la generosidad, la comprensión y el altruismo, cualidades que hacen sentir al cliente alegre y lo animan a adquirir el producto deseado.

4.1.3.4. Políticas generales

Ejecutar todo el trabajo con excelencia. Ofrecer una excelente atención a todos los clientes. Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores del negocio. Realizar evaluaciones cada tres meses a todos los procesos de la organización.

4.1.3.5. Principios

“Un principio es un verdad fundamental; son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma, los principios son perceptivos que señalan lo que se debe hacer”

Eficiencia en el desempeño del personal para la atención a los clientes. - Eficacia en todos los productos y servicios que entregamos. - Compromiso y respeto con el cliente interno y externo. - Trabajo en equipo con profesionalismo. - Desarrollo e innovación.

4.1.3.6. Selección de estrategias

Las estrategias seleccionadas, el plan estratégico y plan de acción se encuentran a continuación en los Cuadros siguientes:

C. Estrategias

Cuadro 24. Matriz FODA Empresa Comercial Innova, con estrategias

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Productos de alta calidad. F2. Infraestructura Propia F3. Alto sentido de responsabilidad y compromiso de sus colaboradores. F4. Precios competitivos F5. Vendedores conocen los productos</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. No cuenta con un plan estratégico D2. Deficiente Estructura Organizacional D3. Escasa publicidad D4. El talento humano no es evaluado. D5. El comercial no cuenta con una página Web D6. Baja participación en el mercado D7. Procesos administrativos deficientes</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Se cuenta con variedad de proveedores. O2. Crecimiento demográfico O3. Fechas conmemorativas en el transcurso del año. O4. Expansión del mercado a través de la Tecnología.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>E1. Mantener la diversidad de Proveedores E2. Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramienta para mejorar el control de ventas.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>E3. Diseñar un plan de capacitación para todos los empleados del comercial INNOVA E4. Formar Alianzas estratégicas con los proveedores para tener el servicio de mantenimiento y reparación E5. Realizar promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente los consumidores</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis económica a nivel mundial A2. Nivel de ingresos con poca capacidad adquisitiva A3. Gran cantidad de empresas que brindan un servicio parecido. A4. Competencia Desleal A5. Competencia fuerte en su gestión Administrativa</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>E6. Realizar una investigación de mercado actualizada y permanente de la competencia E7. Fortalecer los servicios y productos que entrega el comercial E9. INNOVA, que la competencia no tiene Establecer una adecuada política de precios</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>E10. Realizar promociones de combos en los productos E11. Fortalecer relación del personal con clientes E12. Desarrollar manuales de exposición de los beneficios de los electrodomésticos resistencia al cambio tecnológico para que los clientes conozcan las múltiples ventajas que la tecnología brinda hoy en día E13. Establecer políticas de ventas para los empleados E15. Diseñar una página WEB E16. Establecimiento de políticas y acciones concretas aplicadas a cada área funcional de la empresa, que conduzcan al incremento de la competitividad.</p>

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

Plan de acción Comercial Innova, 2017

El plan de acción es parte del plan estratégico, se integra de acuerdo a cada una de las estrategias a implementarse, según Cuadros 13, 14, 15 y 16

Cuadro 26. Estrategia Plan de capacitación

Plan de acción 2017 Empresa Comercial Innova

Objetivos: Administrativo. Otorgar herramientas que permitan incrementar la competitividad del Comercial INNOVA, a través de la aplicación y desarrollo de cada una de las etapas de la Gestión Administrativa.

Meta. A finales del 2017 se habrá aplicado las políticas y acciones para el Comercial INNOVA.

Estrategia. Establecimiento de políticas y acciones concretas aplicadas a cada área funcional de la empresa, que conduzcan al incremento de la competitividad.

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Realizar un diagnóstico interno en el Comercial	03-03-2017	06-03-2017	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas• Fotografías• Informe	Administrador	12,00
Análisis de resultados	10-03-2017	15-03-2017	<ul style="list-style-type: none">• Informe	Administrador	12,00
Aplicación de políticas y acciones	01-04-2017	30-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia de los empleados del comercial INNOVA de la socialización de la políticas y acciones a ejecutarse.• Informe	Administrador	50,00
Evaluación de la aplicación de políticas y acciones para mejorar la Gestión Administrativa del Comercial INNOVA.	01-11-2018	30-11-2018	<ul style="list-style-type: none">• Informe	Administrador	1000,00
Total					\$ 1.074,00

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

Cuadro 27. Estrategia promociones publicitarias

Plan de acción 2017

Empresa Comercial Innova

Objetivos: Organizacional. Brindar la capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.

Meta. A finales del primer trimestre del año 2016 el 100% de los empleados estarán capacitados

Estrategia. Diseñar un plan de capacitación para todos los empleados del comercial Innova

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Investigación de la situación actual de capacitación en el comercial	03-02-2017	04-02-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Fotografías 	Administrador	5,00
Análisis de resultados (Formulación y Aprobación del Plan de Capacitación)	05-02-2017	07-02-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Informe 	Administrador	12,20
Contratación del técnico que impartirá la capacitación y desarrollo de la misma	31-01-2017	05-03-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas del pago del técnico • Material que se impartirá en la capacitación, fotos de la capacitación • Listado de asistencia de los participantes 	Administrador	1000,00
Alimentación durante la capacitación	31-01-2017	05-03-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas 	Administrador	90,00
Total					\$ 1.107,20

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

Cuadro 28. Plan de acción consolidación de imagen Comercial Innova 2017

Plan de acción 2017

Empresa Comercial Innova

Objetivos: De **posición**. Consolidar la imagen del Comercial Innova gradualmente al nivel Provincial.

Meta. Se consolida totalmente la imagen del comercial Innova a nivel Cantonal del 2017

Estrategia. Realizar promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Reunión con el personal del comercial Innova	03-04.2017	03-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Control de asistencia	Gerente	0,00
Contratación de un técnico para realizar campaña publicitaria	05-04-2017	07-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Factura• Plan de Capacitación	Gerente	300,00
Elaboración de banners	10-04-2017	15-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• 2 banner con la Publicidad del Comercial Innova	Administrativo	160,00
Elaboración de Vallas Publicitarias	10-04-2017	15-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• 2 Publicitarias Vallas del Comercial Innova	Administrativo	4.000,00
Elaboración de hojas volantes	10-04-2017	15-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• 1500 hojas volantes	Administrativo	375,00
Elaboración de esferográficos y calendarios	10-04-2017	15-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• 1500 esferográficos• 1500 calendarios	Administrativo	450,00 2.700,00
Colocación de Vallas	16-04-2017	16-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• 2 Vallas colocadas	Asistentes A y B	300,00
Distribución de esferográficos, calendarios y hojas volantes	16-04-2017	31-12-2017	<ul style="list-style-type: none">• Fotografías	Asistentes A y B	0,00
Publicidad en Radio y TV de la localidad	16-04-2017	31-12-2017	<ul style="list-style-type: none">• Grabación de las Cuñas Publicitarias	Administrativo	1.000,00
Total					9.285,00

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

Cuadro 29. Plan de acción competencias Comercial Innova 2017

Plan de acción 2017

Empresa Comercial Innova

Objetivos: De Gestión: Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.

Meta. A finales del año 2017 se conocerá cual es la competencia más fuerte para el Comercial Innova.

Estrategia. Realizar una investigación de mercado actualizada y permanente de la competencia

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Realizar una reunión con el equipo de trabajo del Comercial Innova.	04-04.2017	4-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Control de Asistencia	Administrativo	00,00
Contrata a un especialista que realice el estudio de la Investigación de Mercado (diseño de encuesta)	05-04.2017	25-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Factura• Material que se aplicará para levantar la información	Administrativo	500,00
Contratar a personal que realice el trabajo de campo (levantamiento de la información)	28-04-2017	28-04-2017	<ul style="list-style-type: none">• Factura• Encuestas	Administrativo	1000,00
Contratar a personal que realice la tabulación de los datos y emita el criterio técnico.	01-05-2017	31-12-2017	<ul style="list-style-type: none">• Factura• Informe Técnico	Administrativo	1000,00
Dar a conocer los resultados de la investigación a los integrantes del Comercial a fin de tomar medidas correctivas.	15-05-2017	31-05-2017	<ul style="list-style-type: none">• Control de Asistencia	Administrativo	00,00
Contratar a un técnico que Desarrolle estrategias que marquen ventaja competitivas de la competencia	25-05-2017	31-05-2017	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias	Administrativo	500,00
					3.000,00

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

Cuadro 30. Plan de acción diseño página web Comercial Innova 2017

Plan de acción 2017

Empresa Comercial Innova

Objetivos: De **posición.** Consolidar la imagen del Comercial Innova gradualmente al nivel Provincial.

Meta. A finales de marzo del año 2017 estará implementada la página WEB del Comercial Innova

Estrategia. Diseñar una página WEB

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Realizar una reunión con el equipo de trabajo del Comercial Innova.	03-03.2017	03-03-2017	<ul style="list-style-type: none">Control de Asistencia	Administrativo	00,00
Solicitar proformas de instituciones que diseñen la página WEB para el comercial INNOVA	04-03.2017	05-03-2017	<ul style="list-style-type: none">FacturaMaterial que se aplicará para levantar la información	Administrativo	5,00
Contratar a la institución ganadora para que diseñe la Página WEB de la Empresa	06-03-2017	31-03-2017	<ul style="list-style-type: none">FacturaEncuestasUso de Holstein página	Administrativo	550,00 1.200,00
Total					1.755,00

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: La Autora (2015)

4.1.3.7. Evaluación Económica del Plan

El Comercial Innova en el período económico 2015 ha tenido un decremento del - 47% en relación al período económico 2014, razón por la cual la aplicabilidad del plan estratégico se fundamenta para que el Comercial pueda volver a posesionarse en el mercado La Manense y de esa manera poder incrementar sus ventas (Cuadro 30).

Cuadro 31. Ingresos Comercial Innova, años 2011 al 2015

Años	Ingresos (USD)	Variación
2011	742604	
2012	687460	-0,07425721
2013	797748	0,16042774
2014	859190	0,07701931
2015	449040	-0,47736822

Fuente: Información Comercial Innova

Elaborado por: La Autora (2015).

Se estima que con la implementación del Plan Estratégico la empresa tendrá un crecimiento en sus ventas de un 8% es así que para los próximos 5 años los ingresos del comercial serán los estipulados en el Cuadro 31.

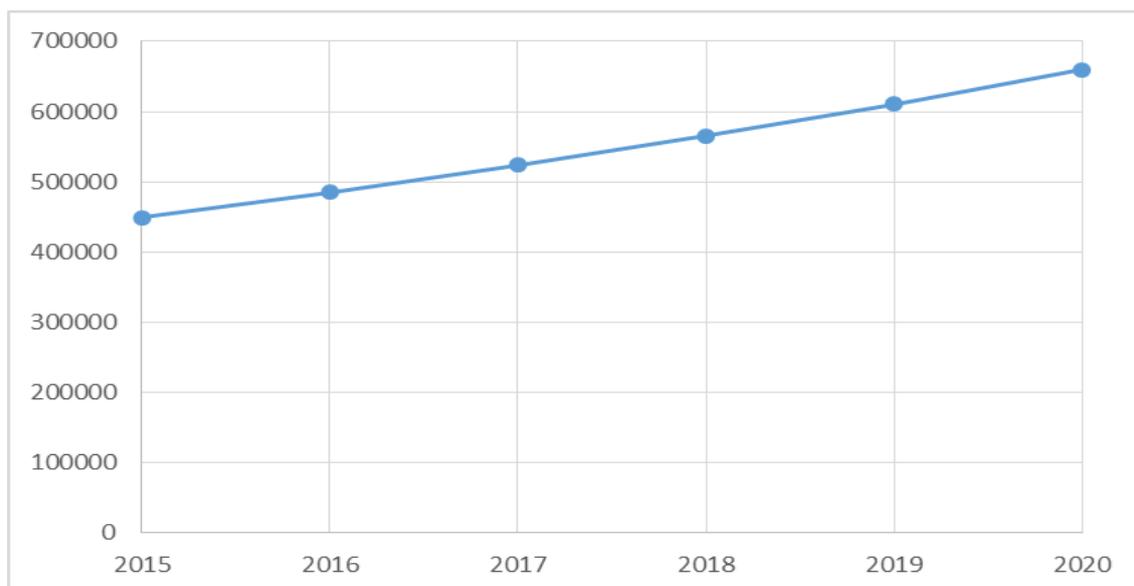
Cuadro 32. Ingresos proyectados de Comercial Innova, años 2016 al 2020

Años	Ventas (USD)
2016	484963,20
2017	523760,26
2018	565661,08
2019	610913,96
2020	659787,08

Fuente: Información Comercial Innova

Elaborado por: La Autora (2015).

Gráfico 7. Crecimiento del 8% en los ingresos proyectados de Comercial Innova



Fuente: Información Comercial Innova

Elaborada por: La Autora (2015).

La inversión presupuestada para la aplicación del plan estratégico del Comercial Innova, corresponde al valor de dieciséis mil doscientos veintiuno 20/100 dólares \$ 16.221,20 durante el los años 2017-2018, según lo establecido en el Cuadro 32.

Cuadro 33. Presupuesto año 2017-2018 para la aplicación del plan estratégico en Comercial Innova

Estrategias	Valores (USD)
Establecimiento de políticas y acciones concretas aplicadas a cada área funcional de la empresa, que conduzcan al incremento de la competitividad.	1.074,00
Diseñar un plan de capacitación para todos los empleados del comercial INNOVA	1.107,20
Realizar promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores	9.285,00
Realizar una investigación de mercado actualizada y permanente de la competencia	3.000,00
Diseñar una página WEB	1.755,00
Total	\$16.221,20

Fuente: Información Comercial Innova

Elaborado por: La Autora (2015).

4.2. Discusión

El proyecto de investigación, está relacionada con el criterio de varios autores, entre ellos **(BELTRÁN, 2013)**. Quien manifiesta que para empezar una investigación de mercado hay que conocer cómo se encuentra la organización, donde quiere llegar. Para esto se necesita hacer una evaluación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Efectivamente se consideró el desarrollo partiendo del análisis situacional de la empresa, fijándose como objetivo a largo plazo el diseño del plan estratégico para Comercial Innova ciudad La Maná, período 2016-2018, y en el futuro inmediato la aplicación del plan de acción año 2017. Para lo cual se consideraron los escenarios de acción de la empresa: Macroambiente o entorno general y microambiente o entorno específico **(Melchor, 2012)**.

Se realizó un análisis foda por ser el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de la empresa, de acuerdo con lo citado por **(Loor, 2012)**. El análisis Foda nos conduce a crear una serie de ideas para plasmar los objetivos a corto y largo plazo.

Se logró asimilar que el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo de acuerdo a lo expresado por **(Martínez y Milla, 2005)**. Se consideró además que un plan estratégico no es más que analizar dónde quiero ir, entender dónde estoy y trazar el camino para ir de un punto a otro, lo cita **(Díaz, 2011)**.

Elemento sustancial del plan estratégico es la planificación realizada. Esta se efectuó en concordancia a lo manifestado por **(Pérez, et. al, 2013)** Planificar es anticiparse al futuro, es decir lo que hay que hacer hoy para alcanzar los objetivos del mañana, para mejorar, gestionar los recursos, capacidades y habilidades y no depender de la improvisación; y a los parámetros definidos por las funciones de las áreas: administrativa, financiera y de comercialización delineadas por **(Hidalgo, 2011)**.

En concordancia a lo expresado por **(López, 2008)** Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. El proyecto contempla las acciones a tomar en los años 2017 y 2018 respectivamente.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Se analizó críticamente la situación actual de la Empresa Comercial Innova, en la que se encontraron deficiencias y desconocimiento administrativo de la planeación estratégica; así como la carencia de elementos claves como el control de los ingresos y egresos, la misión y visión propias de la organización.
- ✓ Según la investigación de campo la gerente del Comercial Innova quien es la responsable de la gestión del talento humano de la organización, desconoce la existencia de un plan estratégico, cumple medianamente las funciones administrativas, existe imprecisión en la entrega de la información, se maneja la misma en archivos digitales no actualizados, el personal requiere de charlas motivacionales de mejoramiento continuo; con todos estos antecedentes existió la predisposición para la elaboración del plan estratégico.
- ✓ Se desarrolló el Plan Estratégico para Comercial Innova a partir de los objetivos establecidos y propuestos, delineando la planificación de las estrategias para conseguirlos y permitir la ejecución del plan de acción con el presupuesto estructurado de \$ 16.221,20 para los años 2017-2018.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Manejar la planeación estratégica de manera apropiada y continua, adaptándose a los permanentes cambios generados en el ámbito comercial, con la aplicación de un sistema computarizado que facilite el control de la empresa.
- ✓ Mejorar la participación de Comercial Innova en el mercado con la implementación programas de capacitación, planificación de ventas, control de inventarios, y de compras, evaluación del servicio al cliente, contratación de publicidad radial y digital.
- ✓ Utilizar el Plan Estratégico como un ciclo dinámico que evoluciona hacia la mejora continua de la calidad del servicio, y el rendimiento en las ventas de Comercial Innova.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. Literatura citada

ABRIL SÁNCHEZ María Isabel & ALCÍVAR CHÁVEZ Mayra L. (2012) Marco Normativo Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu/bitstream/123456789/567/1/T-UCSG-PRE-JUR-TSO-1.pdf>. Consultado en Noviembre 24-2015.

ALARCÓN DEL AMO María del Carmen, CORDENTE RODRÍGUEZ María, GOMEZ BORJA Miguel Ángel, BLÁZQUEZ RESINO Juan José, MILLÁN CAMPOS Ángel, DÍAZ SÁNCHEZ Estrella & CONSUEGRA NAVARRO David Martin (2014) Investigación de mercados. Esic Editorial, Madrid-España.

BELTRÁN Alejandra (2013) Diagnóstico de empresa. Disponible en: <https://prezi.com/bglrdo-bwx8i/diagnostico-de-la-situacion-actual-de-la-empresa/> Consultado en junio 21-2016

CÓDIGO DEL TRABAJO (2015) Código del trabajo online – Dirección del Trabajo. Disponible en: http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516_recurso_1.pdf. Consultado en Octubre 20-2015

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR (2008) Disponible en: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/>. Consultado octubre 20-2015

CRECE NEGOCIOS (2014) Análisis externo: oportunidades y amenazas Disponible en <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

DIAZ Antonio (2011) Qué es y cómo se hace un Plan estratégico Disponible en: <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/>

GONZÁLEZ María, JIMÉNEZ Sara & MOYANO Kerly (2008). Valoración de Artefacta S.A. Disponible en: <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../Valoración%20Artefacta%20S.A...Ppt> Consultado en Noviembre 24-2015

GUERRERO SARRIA Libardo Antonio (2012) Plan estratégico de servicio al cliente. Proyecto Investigación Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Santiago de Cali, Mayo 2012.

HIDALGO Edson Andrés (2011) Macroambiente. Disponible en <http://edsonandy.blogspot.com/2011/> Consultado en Agosto 2-2016

- LEY DE COMPAÑIAS (2011)** Ley de Compañías del Ecuador <http://es.scribd.com/doc/51259443/LEY-DE-COMPANIAS-DEL-ECUADOR>. Consultado Oct. 20-2015
- LEY DEL COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES (LEXI)** Disponible en: <http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Ecu/Ec1297>. Consultado Oct. 20-2015.
- LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL (2015)** Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador Disponible en <http://www.falconipuig.com/cyberlex/tag/ley-de-propiedad-intelectual-del-ecuador/> Consultado en Octubre 20-2015
- LEY ORGÁNICA DE ADUANAS (2015)** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Disponible en: <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2015/SENAE-DAFC-2015-0001-RE.pdf>. Consultado Octubre 20-2015.
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (2013)** Disponible en: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>. Consultado Octubre 20-2015.
- LOOR I. Viviana (2012)** Pasos para elaborar visión y misión Disponible en: <http://es.slideshare.net/VIVILLOOR-23/pasos-para-elaborar-misin-y-visin>
- LÓPEZ DE MIRANDA Sandra Guadalupe (2008)** Plan de acción Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion.shtml>
- MARTINEZ PEDROS Daniel & MILLA GUTIERREZ Artemio (2009).** La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Días de Santos. Impreso en España.
- MELCHOR H. Yuni Maritza (2012)** Análisis situacional. Disponible en <http://es.slideshare.net/itzamelchorh/análisis-situacional>. Consultado Agosto 2-2016
- OBREGÓN Álvaro (2013).** Tendencias de electrodomésticos a nivel mundial, Disponible en: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/2/Electrodomesticos_ES.pdf Consultado en Nov. 24-2015.
- ORDOÑEZ PEREZ MASSIEL (2011)** Área administrativa Disponible en: <http://es.slideshare.net/massielordonezperez/funciones-administrativas>.

PEREZ DEL CAMPÒ Enrique, CASTRO ANALUIZA Juan, CÓRDOVA ALDÁS Víctor, QUISMALIN S. Mauricio y MORENO G. Kléver (2013) Mercadotecnia. Fundamentos de Dirección Comercial y Marketing. Editext. Riobamba Ecuador.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL (PROMODE 2010) Investigación de mercados Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp> Consultado 08-29-2016.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE REGIMÉN TRIBUTARIO INTERNO (2013) Precios de Transferencia. Disponible en: www.sri.gob.ec/.../Reglamento+ Consultado en octubre 20-2015.

RIVERA IZA Silvia Lorena (2012) Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cía. Ltda. Tesis Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas.

TRAVEZ CAJAS Blanca Georgina (2015) Plan estratégico y organización empresarial para el almacén “Lycras Manía” de la ciudad de Santo Domingo. Tesis de Grado Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”, Facultad Dirección de Empresas.

VIZUETE ROSERO Candy Germania (2012) Importancia y justificación Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2014/1/T-ESPE-014778.pdf>. Consultado en Noviembre 24-2015.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1. Instrumento utilizado en la entrevista efectuada a la Administradora de Comercial Innova cantón La Maná



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

Entrevista al Administrador de Comercial Innova del Cantón La Maná

1. ¿Existe un Plan Estratégico en Comercial Innova?

2. ¿Considera usted que en Comercial Innova las ventas están en crecimiento?

3. ¿Cuántos días a la semana trabaja el almacén?

4. ¿Cuál es la participación de comercial Innova en el mercado?

5. ¿Comercial Innova cuenta con un programa computarizado que contribuya al buen funcionamiento del negocio?

6. ¿Cómo valora usted la implantación de políticas y valores Éticos en el Comercial?

7. ¿Cuál es el valor promedio de las ventas mensuales en comercial Innova?

8. ¿Piensa usted que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en el Comercial?

9. ¿Autorizaría usted la elaboración de un Plan Estratégico para mejorar su gestión?

**Anexo 2. Instrumento de la encuesta aplicada a la población del cantón La Maná,
para estructuración plan estratégico en Comercial Innova**



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA PARA EL PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIAL INNOVA

NOMBRE : _____ **FECHA :** _____

- 1.- **Edad de la persona encuestada**

Menor de 18	<input type="checkbox"/>	De 18 a 30	<input type="checkbox"/>
Mayor de 45	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- 2.- **Conoce usted la existencia de comercial Innova**

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 3.- **Qué tipo de electrodomésticos utiliza en su vida diaria?**

Cocina	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	Entretenimiento	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------

- 4.- **Seleccione ¿Cuáles de estos electrodomésticos utiliza?**

Lavadora	<input type="checkbox"/>	Cocinas	<input type="checkbox"/>	Tv	<input type="checkbox"/>
Microondas	<input type="checkbox"/>	Equipo Sonido	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

- 5.- **¿Qué considera es más importante al momento de comprar un electrodoméstico?**

Utilidad	<input type="checkbox"/>	Variedad	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>
Necesidad	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>

- 6.- **¿Con qué frecuencia visita usted comercial Innova?**

Mensualmente	<input type="checkbox"/>	Trimestralmente	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Anualmente	<input type="checkbox"/>				

- 7.- **De las siguientes empresas ¿Dónde prefiere usted comprar sus electrodomésticos?**

Artefacta	<input type="checkbox"/>	Importadora Adrián	<input type="checkbox"/>	Euro-Crédito	<input type="checkbox"/>
La Ganga	<input type="checkbox"/>	Marcimex	<input type="checkbox"/>	Comercial Innova	<input type="checkbox"/>

- 8.- **¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene acerca de la atención que recibe en Innova?**

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>				

- 9.- **Califique la calidad de los productos exhibidos en Comercial Innova**

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy Buenos	<input type="checkbox"/>	Buenos	<input type="checkbox"/>
Regulares	<input type="checkbox"/>				

- 10.- **Los precios con relación a los ofrecidos por la competencia son?**

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy Buenos	<input type="checkbox"/>	Buenos	<input type="checkbox"/>
Desconocen	<input type="checkbox"/>				

- 11.- **Qué le gustaría encontrar en Innova en su próxima visita?**

Más variedad	<input type="checkbox"/>	Mejores plazos	<input type="checkbox"/>	Mejores cuotas	<input type="checkbox"/>
Opción de sorteos	<input type="checkbox"/>				

- 12.- **En que rango esta su presupuesto anual para la adquisición de electrodomésticos**

De 0 a \$ 300	<input type="checkbox"/>	\$ 301 a \$ 500	<input type="checkbox"/>	\$ 501 a \$ 700	<input type="checkbox"/>
\$ 701 a \$ 1000	<input type="checkbox"/>	\$ 1001 a \$ 1200	<input type="checkbox"/>		

Anexo 3. Instrumento de la encuesta aplicada a los clientes actuales de Comercial Innova cantón La Maná



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

Encuesta a clientes de Comercial Innova del Cantón La Maná

1. ¿Realiza usted compras en Comercial Innova?

Sí No

2. ¿Se considera usted cliente de Comercial Innova?

Sí No

3. ¿Qué considera es más importante al momento de comprar electrodomésticos?

Utilidad Variedad Atención
Necesidad Calidad Precio

4. ¿Qué tipo de electrodoméstico adquiriría usted en su próxima visita a Comercial Innova?

Lavadora Cocinas Tv
Microondas Equipo Sonido Otros

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene acerca de la atención que recibe en Innova?

Excelente Muy Buena Buena
Regular

6. ¿En qué rango esta su presupuesto anual para la adquisición de electrodomésticos?

De 0 a \$ 300 \$ 301 a \$ 500 \$ 501 a \$ 700
\$ 701 a \$ 1000 \$ 1001 a \$ 1200

Anexo 4. Fotografías tomadas durante el desarrollo del proyecto de investigación.



Foto 1 Vista frontal de Comercial Innova



Foto 2. Investigadora aplicando encuesta en la Parroquia Guasaganda



Foto 3. Investigadora encuestando en el Cantón La Maná



Foto 4. Investigadora en las oficinas de la Junta Parroquial de Pucayacu



Foto 5. Investigadora aplicando encuestas en la Parroquia Pucayacu