UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS EN LA FÁBRICA CEREALES LA PRADERA EN EL PERÍODO 2009 - 2010"

Tesis presentada previo a la obtención del Título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

Autoras:

JÁCOME VARGAS NARCIZA DE JESÚS
YÁNEZ TAPIA ZULEMA IVELIA

Director:
Lic. MSc Luis Geovanny Rojas Conde

Latacunga, Diciembre 2009

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS EN LA FÁBRICA CEREALES LA PRADERA EN EL PERÍODO 2009 - 2010"** , son de exclusiva responsabilidad de las autoras

Narciza de Jesús Jácome Vargas
C.I. 050205544-5

Zulema Ivelia Yánez Tapia
C.I. 050221384-6

AVAL DEL DIRECTOR

En calidad de Director del trabajo de Investigación sobre el tema: "Planeación Estratégica para incrementar las ventas de los productos de Cereales La Pradera", de NARCIZA JÁCOME VARGAS y ZULEMA YÀNEZ TAPIA, postulantes de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas, Especialización Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, modalidad Semipresencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre 2009.

El Director

Lic. M.Sc Luis Geovanny Rojas Conde

ANEXO 24

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y Del Hombre; por cuanto, los postulantes: Jácome Vargas Narcisa de Jesús y Yánez Zapata Zulema Invelia

con el título de tesis: "Planeación Estratégica para incrementar las ventas de las Productos en la Fábrica Cereales la Pradera en el periodo 2009 - 2010"

han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 15 de diciembre 2008

Para constancia firman:

.....	.....
Nombres de Miembro de Tribunal	Nombres Miembro de Tribunal
PRESIDENTE	MIEMBRO
Ing. Isabel Arias H	Ing. Francisco Garzón
.....	.....
Nombres de Miembro de Tribunal	Nombres Miembro de Tribunal
PROFESIONAL EXTERNO	OPOSITOR
Ing. Jaime Altamirano	Lic. Guadalupe Bonilla

AGRADECIMIENTO

Luego de haber culminado el presente Trabajo de Investigación, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento, en primer lugar a nuestros Padres por apoyarnos en todo momento de nuestras vidas y por demostrarnos que nunca es tarde para conseguir lo que nos proponemos, por demostrarnos que nunca habrá mala experiencia si la sabemos valorar.

Gracias a nuestros pequeños hijos, por comprender que los momentos que no estábamos junto a ellos eran porque debíamos prepararnos para alcanzar un futuro mejor juntos.

Al Director de Tesis, Lic. Goevanny Rojas MSc., que con su paciencia y conocimientos supo guiarnos en la elaboración del presente trabajo de investigación.

De manera especial a todos quienes conforman "Cereales La Pradera" por permitirnos ingresar en ella y así poder compartir su diario vivir llevo de pedidos, retos, esperanza y confianza en nuestro país.

Por sobre todas las cosas, gracias y mil agracias a DIOS, por darnos la vida y la oportunidad de cumplir una meta más en esta parte de nuestras vidas…

Narciza y Zulema

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres, nuestros hijos y por supuesto al Ser Supremo DIOS, porque es él quien marca nuestro sendero y guía nuestros pasos por el camino del bien, la verdad y la justicia.

A nuestros queridos y amados PADRES, que sin su bendición y apoyo, la realización de ésta tesis hubiera sido imposible, es a ellos a quien va dedicado este proyecto; por su paciencia, confianza, comprensión, amor y sabios consejos nos atrevemos a decir que aunque un poquito tarde pero lo logramos.

A nuestros pequeños hijos que son la razón de nuestras vidas, el motivo de nuestros sacrificios, ellos nos alientan a seguir adelante y cumplir todas las metas propuestas.

Narciza y Zulema

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO II

TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

INDICE DE TABLAS

INDICE DE GRÁFICOS

RESUMEN

La Planeación Estratégica, tiene como responsabilidad emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

Es por ello que se debe aplicar la misma metodología en empresas grandes y pequeñas, para así emprender una eficiente administración. Por lo tanto el campo administrativo enfoca el compromiso de llevar a cabo las acciones propuestas, y por ende la presente investigación considera de gran importancia para la vida institucional, trabajar sobre el desarrollo de una cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales. Las investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa "Cereales La Pradera" analizar las oportunidades coyunturales con las que cuenta en el mercado, debiendo promover su cimentación para que no se conviertan en futuras amenazas. La supervivencia de la organización dependerá de la capacidad de convertir los recursos y procesos que posee en fortalezas.

La Planeación Estratégica se apoya en las teorías del desarrollo de la comercialización considerando la globalización y los cambios permanentes de la sociedad en general, para así lograr eficiencia en la prestación de servicios con calidad total, lo que genera cambios mediante un liderazgo que propicie un alto nivel participativo en el mercado.

ABSTRACT

The Strategic Plan, has as responsibility to begin actions that permit to the members realize their contributions to fulfillment of groupal objectives.

Is by it that must apply the same methodology in big and small enterprises; to so to begin an efficient management. By it in the management field focus the compromise to carry the proposition actions and the present investigation consider of great importance to institutional life, the work on development of an organizational culture and her influence in the interpersonal relations. The investigation has as objective to diagnostic the actual situation of the "Cereales La Pradera" enterprise, to analysis the coyuntural opportunities with that count in the market, must promote her consolidation to that It doesn't change in future menaces. The survive of the organization will depend of the capacity to convert the means and process that has the enterprise in strength.

The Strategic Plan has support in the theories of the development of the commercialization, considering the globalization and the permanent changes of the general society, to obtain efficiency in the service with total quality, it generate changes through a leadership that sponsor a big level participative in the market.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, contiene experiencias y aprendizajes compartidos con la empresa, es el resultado de la aplicación de la metodología de investigación científica aplicada a un tema de gran importancia que permite un cambio tomando como base la Planeación Estratégica y la comercialización, debido a las características de la empresa y la necesidad de una cultura organizacional integrada.

En el capítulo I se realiza una contextualización del problema, enfocado dentro de la problemática mundial en la que se encuentra inmersa la comercialización y el cambio para una acertada toma de decisiones, por tanto hacer más eficaces y eficientes las actividades comerciales mediante la aplicación de la Planeación Estratégica, la cual constituye uno de los pilares en los que se fundamentará el desarrollo de "Cereales La Pradera", también consta el marco teórico en el que fundamentamos la necesidad de un cambio, para develar las oportunidades y amenazas y así concientizar las debilidades y fortalezas, para que las ventas se conviertan en un proceso dinámico y así rescatar los valores organizacionales.

En el capítulo II se desarrolla el trabajo de campo, aplicando el proceso de investigación científica para conocer la problemática actual de la empresa que constituye el punto de partida para promover un cambio de esquemas en la planeación y comercialización de "Cereales La Pradera", además se realiza el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas, cuyos criterios sirven para sustentar la propuesta del grupo de investigación y emitir las conclusiones y recomendaciones en base a las encuestas realizadas.

En el capítulo III se detalla la propuesta que se aplicará en "Cereales La Pradera", contiene estrategias que ayudarán a la empresa a incrementar su nivel de ventas y un manual de funciones que permite la optimización de procesos y recursos y así mejorar la comercialización de los productos de la empresa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se tratará acerca de los fundamentos teóricos que son importantes dentro de la Planeación Estratégica,. En la temática a tratarse encontramos temas como las funciones de la planeación, los tipos de planeación, conceptos y clases de estrategias, importancia, características, etapas de la planeación estratégica y aspectos fundamentales referentes a la comercialización de los productos de una empresa, los que constituyen conceptos, principios, leyes o normas para dar validez y confiabilidad a la investigación

Antecedentes

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planeación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación

corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los 60, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

En la década de los 90 la Planeación en las empresas ha logrado un crecimiento rentable, desnormatizaciòn y privatización en los mercados mundiales. Además se ha dado una alta importancia a los factores del entorno, con el uso de tecnologías informáticas que coadyuvan al cálculo de riesgos, lo que ha permitido obtener altas velocidades en la adquisición y disminución de ventajas competitivas.

En la actualidad varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la Planeación en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que es el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa.

La Planeación es importante por cuanto se considera como el fundamento de la administración, es decir selecciona por adelantado QUE HACER, COMO Y CUANDO HACERLO, Y QUIEN HA DE HACERLO, esto incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlo. Es la puesta en marcha de la empresa prevista y preparada para un tiempo determinado.

Vivimos en una era tecnológica, económica, social y política en la cual la Planeación, al igual que las demás funciones administrativas, se han convertido en un factor importante en la empresa. Es por esto que para los empresarios es sumamente útil implementar la planeación en las distintas áreas funcionales de su negocio, ya que esto contribuye a disminuir las sorpresas y emergencias derivadas de acciones imprevistas. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar

dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La Planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través el cual se pretende entender, en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

La Planeación

Planear constituye una actividad característica del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos de nuestra sociedad.

Es importante tener claro los siguientes conceptos ya que son sus propias características y aspectos que son comunes en las empresas en forma general.

BATEMAN (1999, pág. 23) dice. "La planeación cuando se aplica a la administración comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos dentro de los límites de tiempo, distancia y poder humano, y encausar todos los hechos hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes".

La planeación es el proceso administrativo que define estrategias y selecciona alternativas de acción en función de objetivos y metas generales, tomando en consideración la disponibilidad de recursos para la oportuna toma de decisiones.

Para MEREDITH, Gibbs (1986, pág. 26), "La planeación comprende selección de metas, medios para alcanzar la meta y políticas, procedimientos, programas y métodos que gobernarán a la organización, los planes organizativos constituyen el marco general que motiva a integrar las operaciones cotidianas individuales que se

realizan. Especifican qué, dónde, cuándo, quién y cómo va a operar la organización"

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Función de la Planeación

La función de la Planeación en una empresa es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios, la secuencia de operaciones para su realización y las determinaciones de tiempo y números necesarios.

En este contexto se puede considerar a la Planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada, mediante la asignación de los recursos necesarios para lograr las metas propuestas.

Clases de Planeación

Planeación Formal

Un plan formal es un plan documentado, presentado en forma escrita, que se ha desarrollado utilizando un proceso identificado. Una de las ventajas de la planeación formal es que favorece la integración de los diversos subsistemas de la organización como las áreas de producción, finanzas, mercadeo, personal, etc.

Planeación Informal

Para OGLIASTRI (1994, pág. 17) la Planeación Informal "Es todo lo que piensa realizar en el futuro, lo llevan en la cabeza, no lo escriben y no existen planes formales, cuando no hay planes formales no existen objetivos ni programaciones y

los problemas diarios reciben más atención que los que se ha pensado planear"

Planeación Informal consiste en todos los planes no documentados, que solamente los directivos de la empresa lo tienen pensado para cuando existan problemas o conflictos empresariales procedan a dar alternativas de solución en el menor tiempo posible.

Planeación a Largo y Corto Plazo

De acuerdo con el tiempo para el cual se fijan los planes la planeación se puede dividir en planeación a largo plazo y corto plazo. La planeación a corto plazo se puede definir como aquellos planes que cubren como máximo el periodo de un año. La planeación a largo plazo comprende los planes que cubre de tres años en adelante.

El tiempo que se tome como largo plazo pretende que tan estable es el Medio Ambiente Externo y que tan confiables son las predicciones que se hagan sobre el futuro. Mientras más estable sea el MAE (Medio Ambiente Externo), más largo será el plazo para realizar la planeación. Una organización con un MAE estable podrá hacer una planeación a 5 años, 10 años o más años.

Estrategias

Para hablar del concepto de Estrategia y su evolución se toma como referencia primaria el año 300 antes de nuestra era, con el libro Tzun Tzu "El Arte de la Guerra", en el cual se establece recomendaciones sobre como hacer la guerra, la organización de los ejércitos, el empleo de armas y la influencia de la geografía en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido

en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

En las últimas décadas se ha venido desarrollando un interés por las cuestiones relacionadas con la llamada "Estrategia Empresarial" y la necesidad de estudiar y evaluar el conocimiento potencial o la posición competitiva de la empresa. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico donde se desenvuelve la empresa. Los cambios que dificultan su eficiencia y supervivencia y las oportunidades son factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas, ante esta perspectiva, la empresa cuenta con fortalezas y debilidades para alcanzar la adaptación perseguida.

Según K. J. HALTEN: (1987, pág. 128) Estrategia: " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica"

La Estrategia integra una serie de conceptos y acciones que se inician con la determinación de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para el cumplimiento de los objetivos, además implica la tarea de comunicar y mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

Según SERNA (1994, p21) "Estrategias son las acciones que debe realizarse para mantener el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos".

Las estrategias corresponden a todas las actividades que realiza la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las áreas de trabajo, logrando así concretar los resultados deseados mediante la puesta en marcha de los proyectos estratégicos empresariales.

Clases de Estrategias

Estrategia de Concentración.- La estrategia que más se utiliza es la de concentración. La organización se concentra en un solo producto, en un solo mercado, en una sola tecnología.

Estrategia de Desarrollo del Mercado.- Esta estrategia consiste en conseguir nuevos clientes para los productos actuales, esto se puede realizar de los siguientes modos:

- Abrir mercados en otras regiones geográficas.
- Expansión regional, nacional e internacional
- Atraer a otros segmentos del mercado
- Utilizar otros canales de distribución
- Cambiar el contenido de la publicidad
- Utilizar otros medios de comunicación.

Estrategia de Desarrollo del Producto.- Esta estrategia consiste en desarrollar

nuevos productos para clientes actuales o en realizar cambios fundamentales a los productos actuales para ser ofrecidos también a clientes actuales, utilizando en ambos casos los mismos canales de distribución. La base de la estrategia es atraer a clientes satisfechos, que han utilizado los productos de esa organización para que utilicen o consuman nuevos productos.

Estrategia de Integración Vertical.- Esta estrategia consiste en que una determinada organización adquiere o controla otras organizaciones que le suministran entradas (materia prima) o que le venden y utilizan sus salidas (bienes o servicios). La razón más importante para que se use esta estrategia es asegurar el flujo de materias primas o la venta, distribución y utilización de sus productos.

Estrategia de Integración Horizontal.- Esta estrategia consiste en adquirir o controlar otras organizaciones que producen los mismos productos o similares y están en el mismo mercado o están en diferentes mercados.

Estrategia de Diversificación.- Esta estrategia consiste en añadir nuevos negocios o líneas de negocios a los existentes. Una organización puede añadir nuevas líneas de negocios adquiriendo, comprando o controlando otras organizaciones o creando esa línea de negocio en la misma organización.

Estrategia de Proyecto Compartido o Contratos de Asociación.- Algunos también llaman a esta estrategia de riesgo compartido. Su nombre en inglés es Joint Venture. Esta estrategia se puede utilizar como en el siguiente caso:

En la gran mayoría de los países de América Latina para que una compañía extranjera inicie operaciones en el país, debe tener por lo menos un 55% de capital local. Es por ese motivo que varias organizaciones extranjeras sobre todo las transnacionales, para poder entrar a funcionar a un país de América Latina se asocian con capital local. Este es un caso de proyecto compartido o contrato de asociación o riesgo compartido.

Estrategia de Innovación.- Esta estrategia consiste en introducir en el mercado nuevos productos que causen un impacto en el medio ambiente externo. Cuando se dicen nuevos productos se lo considera en el sentido de la palabra, que sean nuevos, esta estrategia trata de convertir en obsoletos los productos existentes.

Estrategia de Repliegue.- También se lo conoce con el nombre de reubicación. Esta estrategia consiste en retroceder a posiciones más propicias y reordenar las fuerzas. Se la utiliza cuando se prevé un período de incertidumbre económica, una fuerte recesión económica o que ha ocurrido una disminución apreciable en las ventas y en las utilidades; esto puede deberse a varios factores como: escasez de efectivo, cierre de préstamos por los bancos, ineficiencia en la producción, aparición en el mercado de productos sustitutos, obsolescencia de los productos debido a cambios tecnológicos, a una deficiencia administrativa y al uso de una estrategia inapropiada.

Estrategia de Desinversión.- Esta estrategia consiste en efectuar el mercadeo, para la venta de una división completa o línea de negocios. En esta estrategia no se trata de salir de una división o de un negocio y venderlo al primero que aparezca. No, lo que se busca no es vender la división al mejor precio que se pueda obtener. Lo que se busca es conseguir un cliente que pague más de lo que valen los activos fijos de la división.

Estrategia Liquidación.- Esta estrategia consiste en deshacerse de una de las divisiones o líneas de negocios, vendiendo aparte los equipos, los activos y no la división como un todo. Al utilizar esta estrategia, la alta gerencia o los accionistas o los dueños de la organización reconocen su fracaso y su derrota. Por eso esta estrategia es la menos atractiva y la que menos se utiliza de todas las estrategias.

Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciado por el libro de ANSOFF (1965), Estrategias Corporativas. La

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

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. Aunque el concepto de Planeación Estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformo en "Misión" los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observa ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del Plan Estratégico se ha hecho cada vez complejo.

La Planeación Estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Conceptos de Planeación Estratégica

CHANDLER Alfred D. (1962 pág. 65) manifiesta que "Planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea"

La planeación estratégica es una herramienta que requiere del proceso participativo de todos los integrantes de la empresa, la planeación estratégica no va a resolver todas las incertidumbres, pero si permitirá trazar una línea de propósitos alcanzable.

JARAMILLO, José Carlos (1992 pág. 148) dice que "Planeación Estratégica es el

proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales"

La Planeación Estratégica consiste en la relación existente entre los objetivos, políticas y programas institucionales, de modo que permitan su consecución, estableciendo las estrategias adecuadas para lograrlos en un tiempo determinado, consiste en un proceso a largo plazo.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca ubicar la organización en una posesión exitosa en el MAE, en el que le toca desempeñarse. La planeación acumula estrategias para poder obtener los objetivos que se han determinado para así poder obtener la misión de la organización.

Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes.

La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones.

Sin planes los administradores no pueden saber como organizar a la gente y a los recursos; puede que no tenga ni siquiera la idea clara de lo que es lo que se

necesita organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Características de la Planeación Estratégica

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.

2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

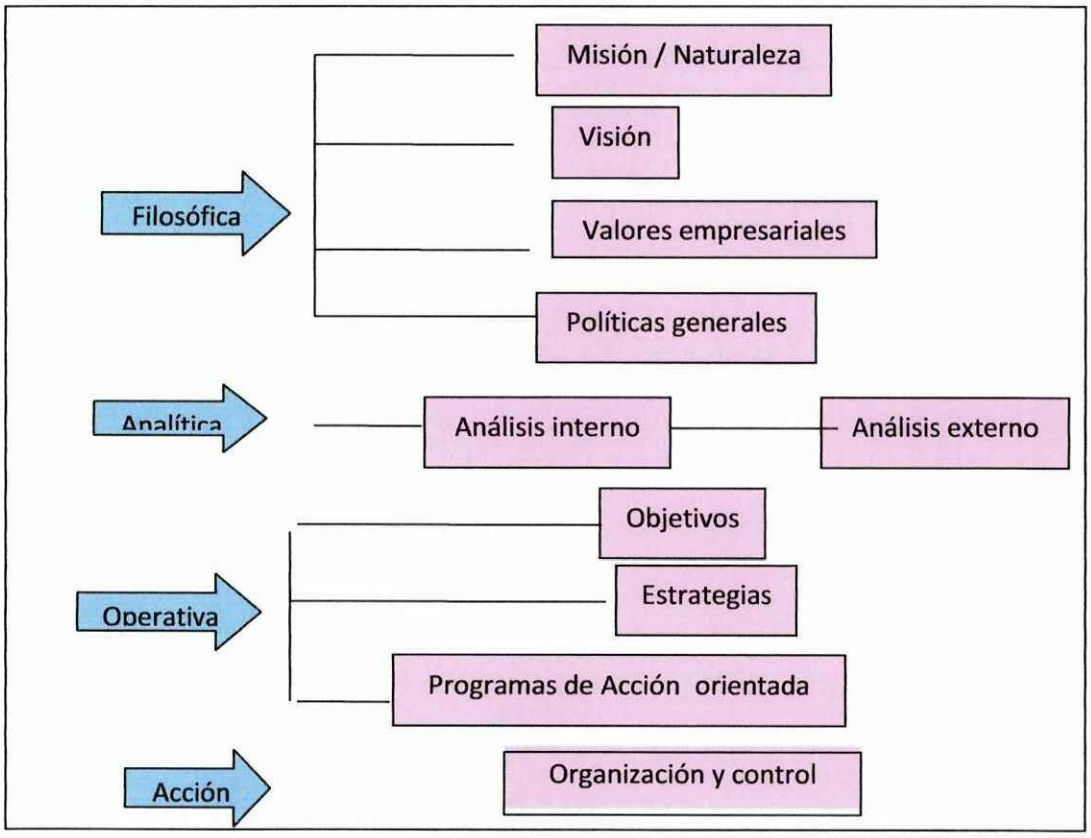
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

4. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.

Etapas de la Planeación Estratégica

Se deberá tomar en cuenta el proceso de Planeación Estratégica que consiste en 4 etapas que son:

GRAFICO Nº 1



Fuente: Cerón J. (CD 2003)
Elaborado por: Grupo de Investigación de la UTC

Planeación Estratégica Filosófica.- Una empresa al estar situada en un ambiente social, interactúa con los entes que lo conforman, por lo que establece una filosofía propia constituida por los valores y la forma de relacionarse con la sociedad.

Según ALADI (1994, pàg.197) "La etapa filosófica comprende la misión corporativa, la visión, los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarca su acción"

La planeación estratégica filosófica está compuesta por varios factores que guían a la empresa hacia la consecución del éxito financiero, aquí se enmarcan los factores claves que permiten concretar las acciones de una institución.

Misión

Para GOODSTEIN, NELAN Y PFEIFFER J (1994, PÁG.197) "Misión es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretenden cumplir este propósito".

En la misión empresarial están contemplados los enunciados de los motivos por los cuales existe la empresa, además de los principales propósitos o las funciones para las que fue creada una organización, tomando como base a los clientes y los procedimientos a través de los cuales se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

La Misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias).

El diseño de la Misión responde a las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?
¿Para qué lo hace?
¿Con que lo hace?
¿Cómo lo hace?
¿Con cuáles criterios se rige?

Visión

Para ALADI (1996, pág.15) "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro"

La visión es la declaración explicita, amplia y suficiente de donde se desea ver a la organización en un período de tiempo determinado. Representa lo que los directivos de la organización deseen alcanzar en el futuro, hace posible que las personas que forman la organización mantengan la utopía del cambio y del desarrollo, se motivan, participen, asuman como suya la idea de ser de la organización y se empeñen diariamente en la búsqueda de alcanzar ese ideal que los engrandece y ennoblece.

En un proceso de cambio, una buena visión logra tres propósitos importantes:

- Clarifica la dirección general del cambio.

- Motiva a la gente a actuar en la dirección correcta.

- Ayuda a coordinar las acciones de personas diferentes, hasta de miles de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente.

Valores Empresariales

Según ALADI (1996, pág.23) "La cultura empresarial que está definida por la forma de proceder de las personas que representan a la empresa, lo cual está relacionado con los valores de las personas. Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas, unos objetivos para la firma"

Las personas que forman parte de una organización sea de manera implícita o explícita tienen su modo de pensar, maneras de ver e interpretar el mundo, tienen sueños, aspiraciones, expectativas, costumbres, tradiciones, creencias, respecto a los cambios, que puedan presentar dentro de la organización o fuera de ella y por supuesto lo que consideran positivo o lo negativo frente a la necesidad del cambio.

Políticas

KOONTZ, WEIHRICH (1998, pàg.163) afirma que "Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites"

ALADI (1996, pág.27) dice "Las políticas son grandes guías que conducen nuestras actividades y que a la vez señalan los linderos que no debemos traspasar".

Las políticas implican dar un paso hacía adelante, verificando desde luego que exista coherencia entre los valores y las acciones prácticas o políticas que comprende la naturaleza o misión, visión, valores empresariales, siempre y cuando se respete los límites establecidos para las actividades organizacionales.

Planeación Estratégica Analítica.- Permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Análisis Interno y Externo

ALADI (1996, pág. 36) considera que el Análisis Interno y Externo "Comprende el análisis del entorno de la empresa (oportunidades, problemas y amenazas) y un análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades)"

El análisis interno y externo constituye tomar en cuenta a todos los factores que rodean a la empresa sean éstos internos o externos y que ayudan al buen desenvolvimiento y superación de las actividades de la organización.

Análisis Interno

ALADI (1996, pág.36) manifiesta que "El análisis interno conocer y priorizar las

fortalezas, debilidades y limitaciones que existen en toda organización"

Esta fase comprende la situación interna que vive la empresa, su objetivo primordial es conocer sus fuerzas, debilidades y las limitaciones que tiene para desenvolverse en el mercado, es decir el análisis interno es realizar un diagnóstico empresarial.

Fortalezas

SERNA (1994, pág.20) opina que "Las fortalezas son actividades y atributos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa"

Las fortalezas se refieren a las actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien y que permiten a la empresa desenvolverse en un ambiente de eficacia, logrando la consecución de los objetivos propuestos.

Debilidades

Para ALADI (1996, pág.37) "Las debilidades se refieren a las actividades internas que inhiben el éxito general de una empresa".

Las debilidades son factores internos de la empresa que disminuyen el desarrollo normal y activo de la organización.

Análisis Externo

ARJONA (1979, pág.327) manifiesta que "Es muy importante en esta fase determinar, lo más exactamente posible, los factores externos que tienen mayor influencia en la empresa, es decir, aquellos cuya variación afectan más fuertemente, sea de manera general o parcial".

El análisis externo es una faceta primordial de la empresa ya que permite analizar los beneficios y perjuicios que pueden provocar los factores externos a la organización y que pueden afectar en forma total o parcial a las actividades empresariales.

Oportunidades

SERNA (1994, pág.20) afirma que "Las oportunidades constituyen eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan adecuadamente".

Las oportunidades se refieren al entorno en el que se desarrolla la empresa y que hacen más fácil el desenvolvimiento de sus actividades.

Amenazas

SERNA (1994, pág.21) dice "Las amenazas se refieren a los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limiten o dificulten su desarrollo operativo".

Las amenazas constituyen todos aquellos factores externos que no permiten a la empresa desarrollarse de un modo efectivo en el entorno donde desarrolla sus actividades.

Planeación Estratégica Operativa

Según SERNA (1994, pág.142) "La fase operativa consiste en base a todo lo anterior, proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin".

La planeación estratégica operativa constituye que en base a los resultados del estudio de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, la delineación de

objetivos y estrategias que permitan alcanzar los resultados previstos y los objetivos propuestos por la empresa.

Estrategias

Para LONDOÑO (1995, pág.52) "Estrategia define el qué, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo potencial de la empresa".

Por lo tanto la estrategia se la puede interpretar como un conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos y las metas organizacionales, para así obtener los resultados anhelados y poder definir hacia donde queremos llegar como empresa.

Objetivos

ALADI (1996, pág.34) opina que "Los objetivos son los resultados a largo plazo, más de un año que una organización aspira lograr a través de su misión básica"

Los objetivos consisten en los resultados que se quieren lograr cuando se propone obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta que se va a obtener y en que tiempo se logrará esos resultados. Estos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables.

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, las utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentajes, o ambos. Además incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto,

clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

Planeación Estratégica de Acción y Desarrollo

SERNA (1994, pág21) manifiesta "Planeación estratégica de acción y desarrollo son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación".

La fase de acción y desarrollo comprende las actividades que permitan la acción y desarrollo de los diferentes departamentos de la empresa y permiten realizar un seguimiento de manera que se puedan tomar decisiones oportunas

La planeación estratégica de acción y desarrollo contempla los siguientes aspectos:

Organización

Para STANTON W. (1989, pág.35) "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La organización consiste en la relación existente entre el factor humano y material que existe en una empresa y tiene la finalidad de conseguir eficiencia entre los funcionarios y departamentos de la organización.

Control

Según KOONTZ, Weihrich (1998, pág.636) el control "consiste en la medición, corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos"

El control es una función de todos los administradores, que permite obtener una medición del nivel de capacidad y desempeño de sus colaboradores y que permite analizar si los objetivos y metas institucionales se están cumpliendo o no.

Finalidades de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna de una organización.

La expresión Planeación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

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

GRAFICO Nº 2

Nuevos Competidores

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

La Rivalidad entre los Competidores

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

Poder de Negociación de los Proveedores

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

sustitutos o son pocos y de alto costo. la situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de Negociación de los Clientes

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

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

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

Comercialización

Para STANTON W (1990, pág356) "El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente"

La comercialización o marketing permite que todos los esfuerzos y objetivos de una empresa encuentren un punto de vista común que es el de satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores, contando para ello con el

apoyo de todas las áreas de la empresa, para alcanzar la meta propuesta.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización: Orientación hacia el cliente, Esfuerzo total de la empresa y Ganancia como objetivo.

Para STANTON, W (1990, pág. 356),"Los directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente"

Dentro de una empresa para el desarrollo de sus actividades todos los departamentos deben coordinarse entre sí y trabajar en grupo, ya que el objetivo empresarial es conseguir un cliente satisfecho.

Macro y Microcomercialización

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Microcomercialización

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro). La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

Macrocomercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (toda sociedad necesita un sistema económico).

Funciones de la Comercialización

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta.

Según STANTON, W (1990, p. 357), "La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios. Requiere promover la empresa y sus productos. La función de transporte se refiere a trasladar. La función de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con la calidad del mismo, la financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar. (Producir, vender, comprar, almacenar). La toma de riesgos es soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización"

Para una empresa las compras son la búsqueda y evaluación de productos que

necesita el cliente, el transporte y almacenamiento del mismo en condiciones adecuadas, sean éstas en efectivo o crédito, y conllevan a la consecución de riesgos empresariales y satisfacción de quienes adquieran el bien o servicio.

Tarea Gerencial en la Comercialización

El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

- Planear las actividades comerciales,
- Dirigir la ejecución de los planes,
- Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto.

Canales de Comercialización.

Para alcanzar un mercado objetivo, el profesional de comercialización utiliza tres canales.

Canales de comunicación

Para dar y recibir mensajes del público objetivo. Entre estos canales se puede incluir los periódicos, revistas, radio, televisión, teléfono, panfletos, trípticos, CDS, videos e Internet.

Canales de Distribución

Para entregar o mostrar el producto físico o el servicio al comprador o usuarios, como almacenes, vehículos de transporte, y diversos canales comerciales como

distribuidores mayoristas y minoristas.

Canales de Venta

Para efectuar transacciones con compradores potenciales, los canales de venta, no solo incluyen a los distribuidores y minoristas sino también a los bancos y a seguros que facilitan las transacciones. Hay que combinar estos tres canales para realizar la oferta.

Cadena de Suministro

Mientras que los canales de comercialización ponen en contacto a buscadores de intercambios y público objetivo, la cadena de suministro describe un canal más largo que va desde las materias primas, pasando por los productos intermedios, hasta los productos finales que se destinan al comprador final. Los canales de comercialización llevan los productos a los consumidores. La cadena de suministro representa un sistema de entrega de valor.

Comercialización Integrada.

Cuando todos los departamentos de la empresa trabajan coordinadamente para satisfacer los intereses de los consumidores se consigue una comercialización integrada. Por desgracia, no todos los trabajadores están motivados y formados para trabajar para el cliente.

La coordinación de comercialización significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de comercialización (ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de comercialización, etc.) deben estar coordinadas entre sí. Estas funciones de comercialización deben coordinarse desde el punto de vista del consumidor. En segundo lugar, el departamento de comercialización debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; solo lo hará adecuadamente

cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes.

El Enfoque de Comercialización.

Las razones para que la empresa se enfoque en la comercialización son:

- Los recursos de la empresa tienen poco valor sin la existencia de consumidores. La tarea clave de la empresa es atraer o retener a los consumidores.
- Los clientes se atraen a través de ofertas competitivas y se retienen a través de su satisfacción.
- La tarea de la comercialización es definir una oferta superior para el cliente, asegurar la entrega y conseguir satisfacerle.
- El departamento de comercialización necesita influencia o control sobre el resto de los departamentos si se quiere que el cliente reciba el nivel de satisfacción esperado.

Cadena de Valor

La cadena de valor es la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas en la empresa, cada una con un coste, a través de las que se puede crear valor para el cliente. Estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se considerarían la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas, la logística de salida, la comercialización de las ofertas y los servicios anexos a las mismas. Las actividades secundarias representan la compra de varios elementos de apoyo de las actividades principales, de los cuales el departamento de compras sólo maneja alguna.

Planeación de una Estrategia Comercial

Significa encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables. Una estrategia comercial especifica: un mercado meta, una mezcla comercial y la selección de una estrategia

- Un mercado meta.- Es un grupo bastante homogéneo (similar) de clientes a los que la firma desea atraer.

- Una mezcla comercial constituyen las variables controlables que la empresa concierta para satisfacer a este grupo meta; estas variables son: producto, plaza, promoción, precio.

- Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es comercialización por metas. La comercialización por metas afirma que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de algún cliente determinado. Por el contrario, la comercialización masiva apunta vagamente a todo el mundo" con la misma mezcla comercial. Este sistema supone que todo el mundo es igual.

Productividad

En estos últimos veinticinco años lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente pensábamos en el reto que podría significar la competencia japonesa, la calidad y la globalización de productos y servicios.

Todo este proceso de cambio que ha tenido lugar ha motivado a tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques y utilizando diferentes tecnologías.

Si analizamos la palabra PRODUCTIVIDAD, la podremos descomponer en los dos términos que la componen: PRODUCCION Y ACTIVIDAD. Esto es lo que

ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

Según KOONTZ Weihrich. (1998 pág. 362), considera que "La mayoría asocia el concepto de producción con el de productividad, debido a que la productividad es algo más visible, tangible, medible en esa actividad. Los economistas han respaldado esta definición tradicional al afirmar que la productividad es el resultado que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene".

Consiste en la relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

Importancia de Incrementar la Productividad.

Para BAIN (1998, pág12) "La productividad es importante en el cumplimiento de las metas comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse, desde el punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de recursos disponibles".

La productividad en el proceso comercial es imprescindible ya que permite el logro de las metas empresariales y personales. Al incrementar la productividad existen ventajas ya que permite la óptima utilización de los recursos materiales y humanos, elevando al mismo tiempo el nivel de vida de la organización en forma general.

Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que ello se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La reingeniería junto con la calidad total, pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

Administración de la Calidad Total.

En general, la ACT supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes. Esta filosofía, que debe ser impulsada por la alta dirección, es considerada de un modo de vida organizacional.

Círculos de Calidad.

La organización

Los empleados de una organización deben promover la formación de grupos de mejoramiento continuo el tamaño del grupo debe ser el idóneo que les permita hacer análisis, concretar soluciones, coordinar con quienes deben aprobar los cambios y sobre todo hacer el seguimiento oportuno de los cambios.

Conformación

Los grupos se deben conformar con los empleados que deseen integrarse voluntariamente para lograra homogeneidad de criterios y de apreciaciones tendientes a satisfacer las necesidades del cliente, los empleados que forman un grupo serán simplemente compañeros de trabajo de una misma área o departamento.

Objetivo

El objetivo de los grupos (denominados originalmente círculos) es el de revisar un procedimiento o proceso en particular o en ciertas circunstancias procesos a fines para mejorarlos permanentemente en aras de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Tamaño

Para trabajar efectivamente los grupos de mejoramiento continuo se deberán conformar con 6 a 9 empleados, lo que permite tener una cantidad suficiente de ideas y observaciones como que para el proceso sea productivo.

Procedencia

Los grupos pueden proceder de cualquier departamento de una empresa, si se trata de un grupo que busca mejorar la atención a clientes externos, usualmente se conformará el grupo con empleados que proveen el servicio directamente a ese cliente. si se trata de mejorar un proceso interno los grupos se conformará por empleados que trabajando en un área determinada busquen atender las

necesidades de otros empleados de la organización que son sus clientes internos.

Duración

El grupo permanecerá en existencia tanto tiempo cuanto requiera para completar su función que incluye aparte de analizar y mejorar el servicio, el efectuar un seguimiento y control necesario hasta asegurarse del funcionamiento apropiado esto puede ser en plazo que va desde varios meses hasta varios años. Puede inclusive ser permanente si es que el proceso es objeto de una mejora continua.

La Gestión de la Comercialización de Calidad Total.

KOONTZ, H (1998, pág.635) dice que "La gestión de calidad total es un planteamiento organizativo que consiste en intentar mejorar constantemente la calidad en todos los procesos, productos y servicios de la organización, tanto la calidad total como la comercialización es un trabajo de todos".

La gestión de calidad total es una conducta organizativa que se debe adoptar y consiste en el mejoramiento permanente de la calidad en todos los procesos productivos o de servicios de la empresa, para llegar a la calidad total y a la comercialización todos deben aportar para que los objetivos empresariales lleguen a cumplirse.

Mejoramiento Continuo

Para KABBOUL, Fady (1994, pág. 130), "El mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, el Mejoramiento Continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas y los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado".

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser

competitivas a lo largo del tiempo

Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes

El Proceso de Mejoramiento.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua.

Actividades Básicas de Mejoramiento.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración y de los empleados
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

El Producto

Para KOTLER P. (2000, pág.402) "Producto significa el ofrecimiento -por una firma- de satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto. Cada empresa está vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio. "

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier oferta que pueda satisfacer una necesidad o un deseo, los principales tipos de ofertas son: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. La mayoría de los productos es la mezcla de bienes y servicios.

Un **bien** es algo físico, puede verse y tocarse, algo tangible. **Servicio**, por otro lado, es una acción realizada por una parte para otra. Cuando usted proporciona un servicio a un cliente no puede conservarlo. Los servicios son intangibles.

Valor y Satisfacción Comercial.

El producto o la oferta tendrán éxito si ofrecen valor y satisfacción al comprador potencial. El comprador elige entre distintas ofertas la que le da más valor.

Definiremos el valor neto como la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da. El consumidor consigue unas ventajas a cambio de asumir unos costes. Entre las ventajas podemos distinguir ventajas funcionales y ventajas emocionales. Los costes incluyen los costes monetarios, en tiempo, en energía y los costes psíquicos. Así pues, el valor viene dado por la siguiente relación.

Las principales funciones de la comercialización desde el punto de vista del producto son las siguientes:

- Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan crear nuevos productos o diferenciarlos; por razones económicas y de competitividad las empresas se ven forzadas a innovar, y los consumidores demandan nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades.
- Las empresas deben determinar la composición del conjunto de productos que fabricarán o comercializarán.
- Las ventas de la mayoría de los bienes se ven afectadas por el transcurso del tiempo. Existe un ciclo de vida para los productos, al igual que para la personas. Los productos nacen, se desarrollan y, finalmente, mueren.
- Los consumidores perciben, entre otros, dos atributos esenciales en los productos: la marca, o denominación concreta del producto genérico que se fabrica o comercializa, y el envase, o recipiente que lo contiene, esto proporcionan una imagen del mismo o lo protegen contra las acciones de la competencia.

El Precio

Es la cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio, es decir, en términos monetarios. En la compra de bienes y algunos servicios se denomina "precio" al valor en que se adquieren; en el alquiler de los servicios del trabajo "salarios", "sueldo", etc.; en el préstamo de dinero o capital "interés"; en el alquiler de la tierra o un edificio "renta".

Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de cómo la sociedad valora determinados bienes y servicios. El precio no tiene que ser necesariamente igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

Los productos se transfieren en los mercados a cambio de un precio. El papel de la comercialización con relación a él es amplio. A continuación se exponen algunas ideas al respecto.

- Las unidades económicas deben seguir una política de precios, en función del ciclo de vida de los productos, de los objetivos perseguidos por la empresa, de la estructura del mercado, tanto desde la perspectiva de los clientes como de los competidores, etc.

- Para fijar precios es conveniente conocer diversas técnicas, basadas en costes, en la demanda y en los objetivos que se deseen alcanzar, con la ayuda de métodos de optimización.

- Es la empresa la que determina la fijación de precios, sin embargo, los consumidores perciben precios mínimos y máximos para los productos. Por encima de cierto nivel el producto se considera caro, y por debajo de otra cuantía se cree que la calidad ha de ser mala.

La Comunicación

La comunicación es la transmisión y recepción, dinámicas de mensajes, contenidos de ideas. Tiene su raíz en la palabra latina “communicare”, que significa “poner en común”. Concepto del que se sirve una gran variedad de ciencias para definir, cada cual en su campo, una infinidad de fenómenos distintos aunque todos ellos de naturaleza similar que se explica en su raíz etimológica.

La comunicación es el medio principal para llevar a cabo la interacción entre dos individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios. Es un comportamiento mediante el cual el emisor busca despertar una reacción a través de un mensaje dirigido a un receptor. Proceso por el cual se crean condiciones estables para que los diferentes sentidos y formas de ver el mundo que producen los diferentes grupos, sectores, comunidades de la sociedad puedan circular y competir en igualdad de condiciones.

La comunicación se realiza, principalmente, a través de:

- La publicidad o flujo de información dirigido al mercado. La actividad publicitaria debe determinar los objetivos de la comunicación y la población a la cual se dirigirá el mensaje, debe diseñarse el contenido y forma del mensaje que se desea transmitir para alcanzar los objetivos deseados. Han de elegirse el medio y el soporte que se utilizará. Debe planificarse el ritmo y la intensidad de los impactos y presupuestarse el coste de la comunicación.

- La promoción de ventas tiene como misión conseguir un incremento de las mismas. Puede hacerse sobre los clientes potenciales mediante incentivos, consistentes en vales de descuento en compras futuras, cantidades de producto gratis, 2 x 1, etc.

- La fuerza de ventas, el equipo de vendedores es un elemento activo y esencial en la actividad promocional.

La Distribución

La distribución es uno de los cuatro aspectos del marketing. Las otras tres partes del marketing son producto, precio y promoción. También se le llama posicionamiento como cuarta 'P' del marketing. La distribución trata de cómo hacer llegar el producto o servicio al consumidor. Debe responder preguntas

como:

- ✓ ¿Qué tipo de canal de distribución utilizar?
- ✓ ¿Debería el producto ser vendido a través de comercio minorista?

El canal de distribución variará en función de la naturaleza de los productos, según se trate de bienes de consumo duradero, no duradero o industriales. Cada empresa debe optar por el canal más adecuado y elegir los intermediarios más convenientes.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los métodos utilizados para la realización del análisis y la interpretación de los datos recogidos con la aplicación de las encuestas son:

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO

Es el que presenta conceptos, principios, leyes o normas con las que se extraerá los casos particulares para dar validez y confiabilidad a la investigación. Se utilizó este método por cuanto permitió separar y estudiar aisladamente a cada uno de los elementos que forman parte de ésta investigación, para luego poder comprenderlos de forma general y unificada.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Es el que permite medir y describir la situación de hechos de la investigación. Este método nos permitió medir los niveles de información, para describir y caracterizar los aspectos del desarrollo de las actividades de la empresa, es decir se interpretó y evaluó la realidad existente que tiene que ver con el problema planteado.

TÉCNICAS

Para el desarrollo del presente capítulo, se aplicaron encuestas para receptar información sobre aspectos necesarios que se requiere para la elaboración de la Planeación Estratégica, por ello el grupo de investigación consideraron tomar como referencia una población de 120 clientes de la empresa que son clientes

fijos, además se tomaron en cuenta a 7 personas que laboran en la empresa, quienes son Gerente y Jefes Departamentales de las diferentes áreas de la empresa, lo cual permitió obtener resultados objetivos.

Los resultados a continuación son producto de la tabulación de cada respuesta obtenida de los directivos y clientes de la empresa, los mismos que se expresan en forma total y porcentual, lo que nos permite llegar a conclusiones necesarias y reales permitiéndonos tener una visión con respecto a los productos y servicios que la empresa ofrece al cliente.

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A:

Gerente General
Asistente de Gerencia
Jefe de Adquisiciones
Jefe de Ventas
Jefe de Producción
Jefe Financiero
Jefe de Mantenimiento

Pregunta Nº 1

¿Cuáles son los beneficios que deben recibir los clientes de Cereales La Pradera?

TABLA#1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	7	58
Atención rápida	2	17
Precios razonables	3	25
Total	12	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #3

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Tomando en consideración los resultados del cuadro estadístico, podemos observar que 7 personas, es decir el 58% del total de los encuestados manifiestan que los clientes deben recibir calidad en los productos que la empresa oferta, el 17%, 2 personas, opina que los clientes deben recibir atención rápida y el 25% considera que a los clientes se les debe ofrecer precios razonables.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que la gran mayoría de las personas encuestadas consideran que entre los beneficios que deben recibir los clientes de "Cereales La Pradera" es la calidad en sus productos, considerando que los cereales son fuente de vitaminas y permite a las familias ecuatorianas tener una dieta variada y saludable en forma diaria.

Pregunta Nº 2

¿Los productos de la empresa se diferencian de la competencia por?

TABLA#2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	71
Precio	2	29
Empaque	--	--
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO#4

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Del total de los encuestados 5 personas, que están representando un 71%, indican que los Productos de Cereales La Pradera se diferencian de la competencia por la calidad que ofrecen los mismos, y 2 personas con un 29% indican que los productos se diferencian de la competencia por el precio.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población encuestada señala que los productos "Cereales La Pradera" se diferencian de los de la competencia por la calidad de sus productos. En este sentido se observa que la función principal es ofertar calidad a los consumidores. Sin embargo, no está por demás seguir despertando la curiosidad y el interés del cliente por los productos de "Cereales La Pradera". Una forma de lograrlo es enunciando que es un producto nacional, señalando el valor nutritivo del producto que se va a ofrecer. Porque las personas no compran un producto en sí mismo, sino también las ventajas y/o beneficios que le brinda.

Pregunta Nº 3

¿La planificación de objetivos en ventas es?

TABLA#3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Buena	0	0
Buena	1	14
Regular	5	72
Mala	1	14
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO#5

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos, se analiza que del total de encuestados 1 persona que representa el 14% manifiesta que la planificación de objetivos en lo referente a ventas es Buena, 5 personas que representan 72% opina que la planificación en ventas es regular y 1 persona con el 14% según su criterio dice que la planificación de los objetivos en ventas es mala.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de la población encuestada opina que hace falta planificación de objetivos en lo referente a las ventas de los productos "Cereales La Pradera". Por consiguiente, antes de realizar una acción, tomar decisiones o asignar recursos, se anticipa el resultado que esta acción, o estas decisiones y sus recursos, tendrán sobre la marcha de la empresa. De este modo "Cereales La Pradera" debe promover la planificación de objetivos a corto, mediano o largo plazo en cuanto a las ventas, a efectos de que la concentración de la empresa, de sus gerentes, de su capacidad total y de sus recursos focalizados, produzcan los resultados esperados.

Pregunta Nº 4

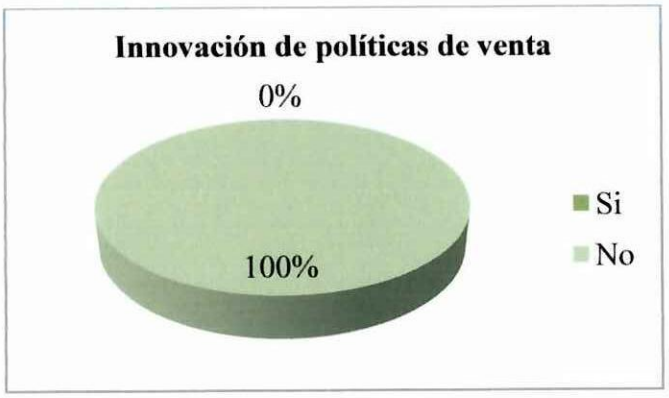
¿Es necesario innovar las políticas de venta de la empresa?

TABLA#4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO#6.



FUENTE: Cereales "La Pradera"

ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Todas las personas encuestadas es decir el 100%, representado por 7 ejecutivos de la empresa manifiesta que es necesario innovar las políticas de ventas de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Todos los ejecutivos de la empresa que fueron encuestados consideran que es imperioso innovar las políticas de venta de los productos de "Cereales La Pradera", debido a que la finalidad de las políticas de venta es establecer reglas claras para la dinámica y continua promoción y comercialización de los Productos ofertados por la empresa.

Pregunta Nº 5

¿Los precios de venta de los productos de La Pradera son?

TABLA#5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Caros	1	14
Justos	5	72
Bajos	1	14
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #7

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos recogidos en la encuesta, se observa que 5 ejecutivos, que representan el 72% consideran que los precios de los productos es justo, 1 ejecutivo con el 14% considera que los precios de Cereales La Pradera son caros y de la misma manera 1 ejecutivo que representa el 14% opina que los precios de los productos son bajos.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos, se deduce que la mayoría de las personas encuestas consideran que los precios de los productos de Cereales La Pradera son justos y se encuentran al nivel de los productos de los competidores. Sin embargo, nadie puede dudar actualmente, con la crisis que a nivel mundial estamos viviendo existen personas que se fijan en los precios más bajos de cada producto para adquirirlos y así lograr aunque sea un muy pequeñito ahorro para sus hogares.

Pregunta Nº 6

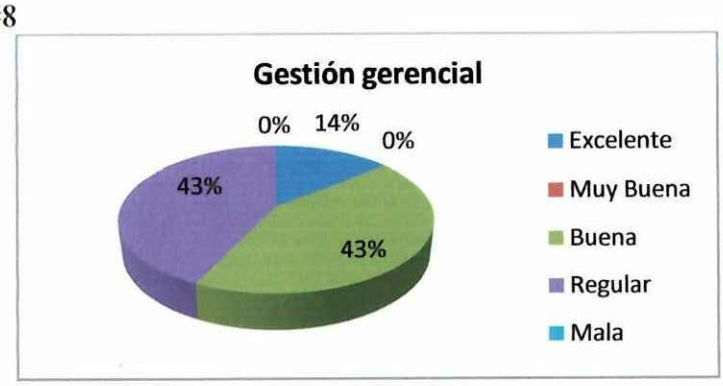
¿La Gestión gerencial de la empresa es?

TABLA #6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	14
Muy Buena	0	0
Buena	3	43
Regular	3	43
Mala	0	
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #8



FUENTE: Cereales "La Pradera"

ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Del total de encuestados el 43% que son 3 personas indican que la Gestión Gerencial de la empresa es buena, de la misma forma 3 personas con el 43% dicen que la gestión gerencial es regular y tan solo 1 persona representando el 14% manifiesta que es excelente.

INTERPRETACIÓN

Podemos deducir que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que en cuanto a la gestión gerencial es necesario mejorar el liderazgo. En tal virtud, la Gerencia de "Cereales La Pradera" debe innovar su gestión comprendiendo que es responsable de dirigir las actividades que ayudan a la empresa a alcanzar sus metas, para dicho efecto será necesario buscar la eficiencia y la eficacia para cumplir con las metas propuestas por la organización.

Pregunta Nº 7

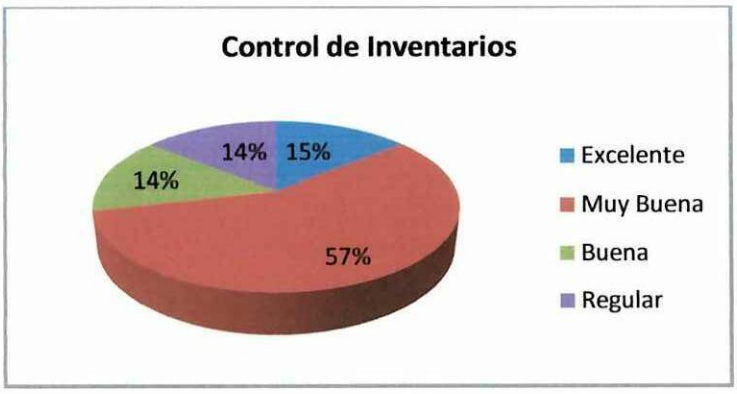
¿El control de los materiales que ingresan y salen de la empresa es?

TABLA #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	15
Muy Buena	4	57
Buena	1	14
Regular	1	14
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #9



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Con los resultados obtenidos se deduce que el 57%, representado por 4 encuestados opina que el control de inventarios y materiales es muy bueno; el 15% representado por 1 encuestado opina que es excelente; el 14% cree que es bueno y de la misma manera el 14% representado por un encuestado manifiesta que es regular el control de inventarios que se lleva en la empresa.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los ejecutivos encuestados considera que el control de los materiales que ingresan y egresan de la empresa es muy bueno. Lo que significa que, existe el control de materiales, mismo que se extiende desde el momento en que se realiza el pedido a los proveedores, incorporan al proceso productivo y luego se obtiene el producto terminado para su posterior venta.

Pregunta Nº 8

¿Es necesario cambiar la presentación del producto?

TABLA #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #10

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Del total de encuestados el 100% es decir, los 7 encuestados opinan que NO es necesario cambiar la presentación de los productos.

INTERPRETACIÓN

La totalidad de la población encuestada considera que no es necesario cambiar la presentación del producto. Al respecto, y desde el punto de vista estratégico, el empaque ha tomado un papel más complejo como herramienta competitiva en el punto de venta. Lo cual evidencia que la fábrica de "Cereales La Pradera" está consciente de que un empaque es la cubierta o recipiente de un producto que le brinda no solo protección, facilita su uso y conservación, sino que además le proporciona una importante comunicación de marketing.

Pregunta Nº 9

¿Se establece condiciones y días de entrega de los proveedores?

TABLA #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Frecuentemente	0	0
A veces	0	0
Nunca	7	100
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #11

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

El 100% de la población encuestada en lo referente a que se establecen condiciones y días de entrega de los proveedores manifiestan que no existe tal situación.

INTERPRETACIÓN

La totalidad de la población investigada asegura que no se establece las condiciones y días de entrega de los proveedores. Por consiguiente es necesario atender esta problemática, para ello es importante planificar cómo va a llegar el producto o materia prima a la empresa y de la misma forma atender al cliente de manera ágil, rápida y oportuna, para lograr que los pedidos lleguen a los consumidores con prontitud.

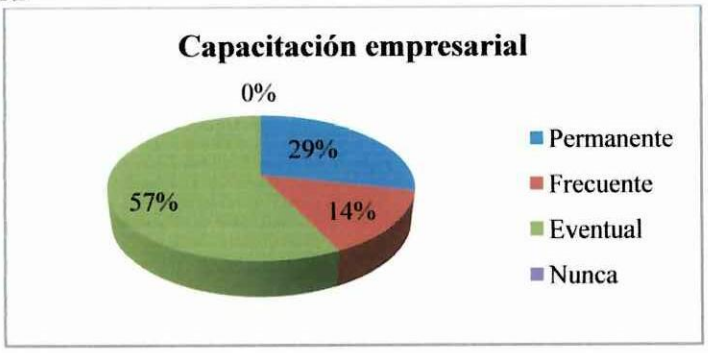
Pregunta Nº 10

La capacitación y motivación que da la empresa a sus colaboradores es:
TABLA # 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	2	29
Frecuente	1	14
Eventual	4	57
Nunca	0	0
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO # 12



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Del total de las personas encuestadas sobre la capacitación y motivación que reciben los colaboradores de la empresa, 2 personas representando el 29% opinan que la capacitación es permanente, 1 persona que representa el 14% cree que la capacitación es eventual y 4 personas representando el 57% opina que la capacitación en la empresa es eventual.

INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de la población investigada opina que la capacitación y motivación empresarial es eventual. De este modo consideramos que para incrementar la producción es necesario que los trabajadores se encuentren capacitados y motivados. La empresa debe entender que el recurso humano va más allá de una gestión o estructura interna de cada una de las organizaciones. Cereales La Paradera debe preocuparse de capacitar a sus empleados destacando la importancia que tiene para ellos el cumplir adecuadamente con sus funciones.

Pregunta Nº 11

¿La capacidad de la planta se utiliza en forma?

TABLA #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Total	2	29
Parcial	5	71
Total	7	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #13

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos, se deduce que 2 ejecutivos que representan el 29% opinan que la capacidad de la planta se la utiliza en forma total y 5 personas con el 71% manifiesta que se utiliza parcialmente la planta productiva de la empresa.

INTERPRETACIÓN

El análisis muestra que la mayor parte de la población investigada considera que no se utiliza toda la capacidad productiva de la planta. Por ello, hace falta la optimización de los recursos de la empresa, para dicho efecto se deberá realizar un estudio de sus procesos para detectar posibles mejoras y realizar una reestructuración de las instalaciones empresariales de modo que permita incrementar la capacidad productiva de la planta.

Pregunta Nº 12

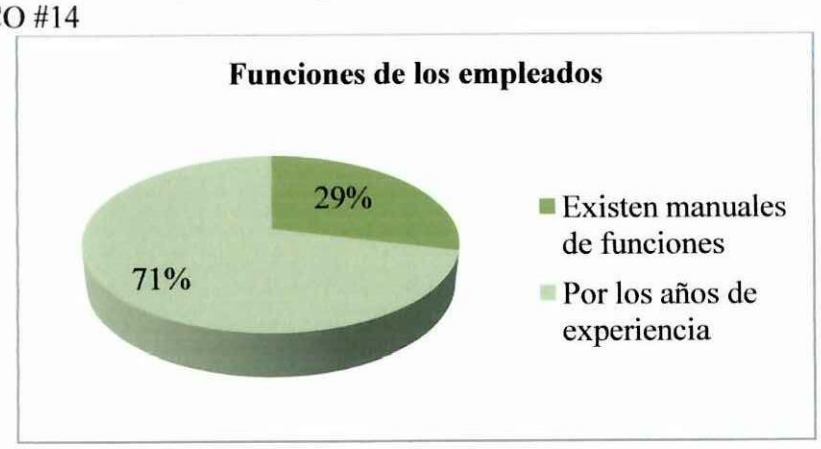
¿Las funciones de los empleados se las conoce por qué?

TABLA #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Existen manuales de funciones	2	29
Por los años de experiencia	5	71
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #14



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos observamos que 2 personas encuestadas con el 29% manifiestan que conocen sobre las funciones que deben cumplir porque existen manuales de funciones en la empresa y 5 encuestados con el 71% opina que conocen sus funciones solamente por los años de servicio que prestan a Cereales La Pradera.

INTERPRETACIÓN

El análisis muestra que la mayoría de los funcionarios de la empresa conocen sus funciones por los años de experiencia que tienen en la institución. Por lo expuesto, se observa que es necesario crear conciencia en el personal de la fábrica de "Cereales La Pradera", por cuanto son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo, para ello es necesario delinear las funciones que debe cumplir cada uno en su puesto de trabajo, de esta manera evitaremos la duplicación de funciones o desautorización de órdenes en la empresa.

Pregunta Nº 13

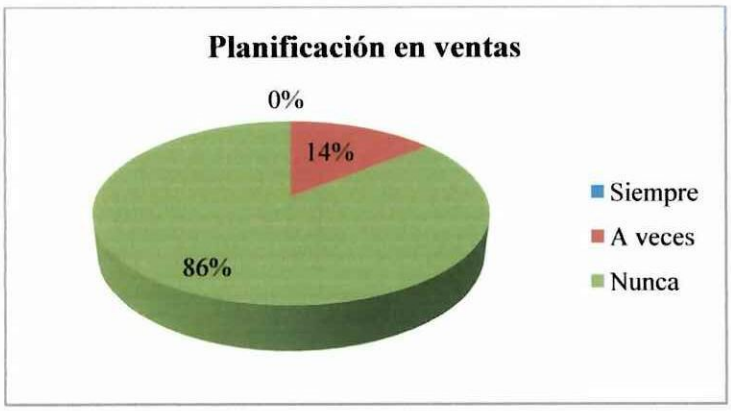
¿Existe planificación en cuanto a ventas en la empresa?

TABLA #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
A veces	1	14
Nunca	6	86
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #15



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Se ha determinado que un 1 encuestado con el 14% dice que existe planificación en ventas y 6 encuestados con el 86% manifiesta que no existe planificación en cuanto a las ventas empresariales.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población encuestada señala que no existe planificación en ventas, surgiendo por lo mismo la necesidad de añadir dicha planificación, establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. De esta forma, será posible desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia.

Pregunta Nº 14

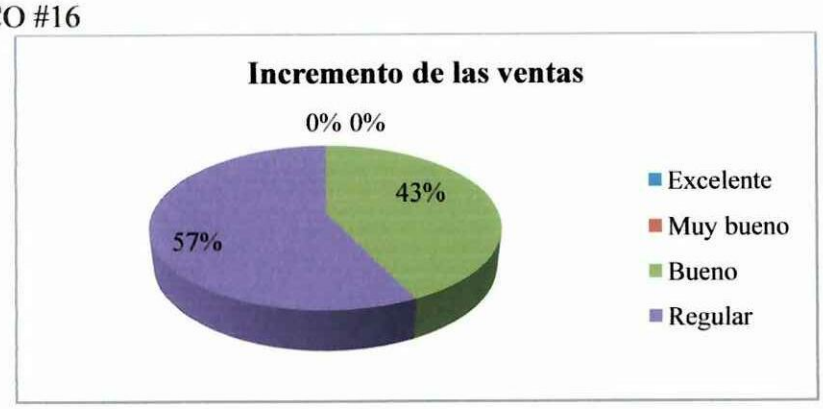
¿El incremento del volumen de ventas en los últimos períodos contables ha sido?

TABLA # 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	3	43
Regular	4	57
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #16



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos se deduce que 3 personas encuestadas con el 43% dicen que el incremento del volumen de ventas en el último período es bueno y 4 personas con el 57% opinan que es regular.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población considera que el incremento en el volumen de ventas es regular. Por consiguiente, la empresa de "Cereales La Pradera" necesita realizar actividades que le permitan incrementar sus ventas y mantenerse en el mercado, sobrevivir, crecer y generar ingresos y proporcionalmente incrementar la cartera de clientes, mientras no haya ventas no hay transacción comercial, en este caso debe fijar sus cimientos en una sólida fuerza de ventas que este estratégicamente estructurada y capacitada dentro de los lineamientos de la empresa.

Pregunta Nº 15

¿Cree usted que hace falta planeación estratégica para el incremento de las ventas en la empresa?

TABLA #15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #17

FUENTE: ·Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

El 100% de la población investigada, es decir 7 personas de la empresa, considera que si hace falta la realización de una planeación estratégica que le permita incrementar las ventas a la empresa.

INTERPRETACIÓN

La totalidad de la población investigada considera que no se incrementan las ventas por falta de una Planeación Estratégica. Entonces, es necesario diseñar dicho instrumento para que la Fábrica "Cereales La Pradera" se postule como exitosa y genere promedios de ventas muy grandes, con un diseño cuidadoso, metódico y efectivo, el cual debe ser previo a cualquier procedimiento de ejecución por parte de la compañía.

2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES

Pregunta Nº 16

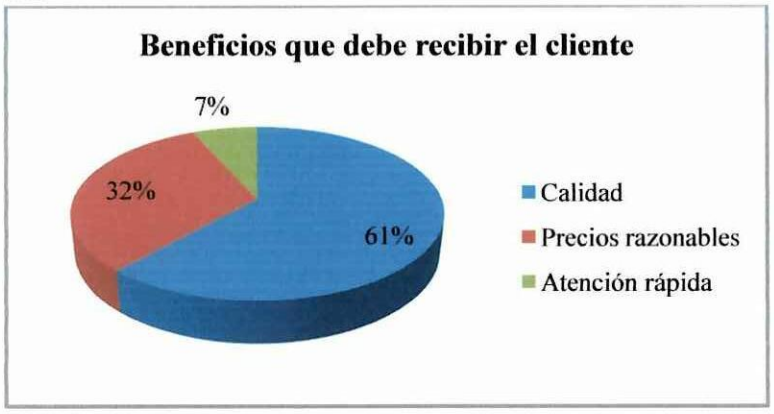
¿Los beneficios que deben recibir los clientes según su criterio son?

TABLA #16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	74	62
Precios razonables	38	31
Atención rápida	8	7
Total	120	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #18



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Del total de clientes encuestados, 74 personas con el 62% dicen que el beneficio que deben tener es la calidad, 38 clientes con el 31% opina que el beneficio que se les debe brindar son precios razonables y 8 clientes con el 7% opina que el beneficio que reciben es la atención oportuna.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis, la mayor parte de los clientes opinan que los beneficios que deben recibir es la calidad en el producto, aspecto que es considerado una fortaleza para la institución, ya que a los consumidores se les garantiza la calidad de los productos que ofrece, lo cual permite mantener al cliente satisfecho y lograr su fidelidad.

Pregunta Nº 17

¿Los productos de la empresa, se diferencian de la competencia por?

TABLA #17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	59	49
Precios	31	26
Atención Oportuna	21	18
Presentación (empaque)	9	7
Total	120	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #19

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos, se deduce que el 49%, representado por 59 clientes dice que los productos de Cereales La Pradera se diferencian de la competencia por la calidad garantizada de sus productos, el 26% representado por 31 clientes opina que la diferencia con los competidores es por el precio de costo que se distribuye el producto, el 18% con 21 clientes manifiesta que su diferenciación se debe a la atención oportuna que reciben por parte de los vendedores y el 7% representado por 9 clientes asegura que la diferencia está en el empaque que presenta el producto.

INTERPRETACIÓN

El análisis muestra que los productos "Cereales La Pradera" se diferencian de la competencia por la calidad y el precio. En este sentido la función principal de La Pradera es ofrecer calidad y buenos y precios justos acordes a los de la competencia, tomando en cuenta que por la crisis económica que atraviesa el país la mayoría de los ecuatorianos se rigen más al precio del producto minimizando la calidad del mismo.

Pregunta Nº 18

¿Considera usted que es necesario innovar las políticas de venta de la empresa?

TABLA #18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	105	88
No	15	12
Total	120	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #20

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC

ANÁLISIS

Según los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa se nota que 105 personas representadas por el 88% según su criterio es necesario innovar las políticas de venta de los productos y 15 clientes con el 12%, manifiesta que no es necesario la innovación de las políticas de venta empresariales.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes consultados piensan que es importante el diseño de nuevas políticas con respecto a las ventas y con el tiempo necesario, para aplicarlas, puesto que es la base que la fábrica de "Cereales "La Pradera", se convierte en líder dentro del mercado y de esta manera saber en donde está y hacia donde debe dirigirse. Entonces, será importante el rediseño de políticas en relación al marketing y publicidad para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos en cuento a comercialización del producto.

Pregunta Nº 19

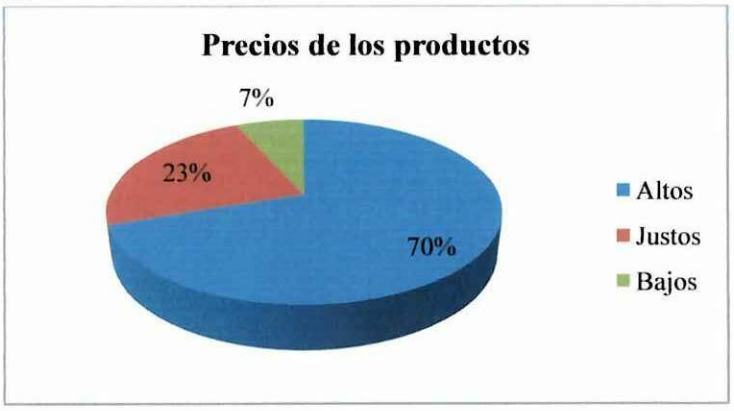
¿Considera usted que los precios los productos de Cereales La Pradera son?

TABLA #19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Altos	84	70
Justos	28	23
Bajos	8	7
Total	120	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #21



FUENTE: "Cereales la Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

De acuerdo a las estadísticas observamos que del total de la población encuestada, 84 clientes con el 70%, manifiesta que los precios de los productos La Pradera son altos, 28 clientes que representan el 23% opina que los precios son justos y tan solo 8 clientes con el 7% cree que el precio de los productos es bajo.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes encuestados consideran que los precios de los productos de "Cereales La Pradera" es alto en consideración con los de la competencia, por lo tanto la empresa tienen que realizar un análisis de sus costos y si es necesario bajar en algún porcentaje el precio de sus productos, además se debe tomar en cuenta que existen clientes que compran el producto tomando en cuenta también el factor calidad, observando las ventajas y desventajas del mismo.

Pregunta Nº 20

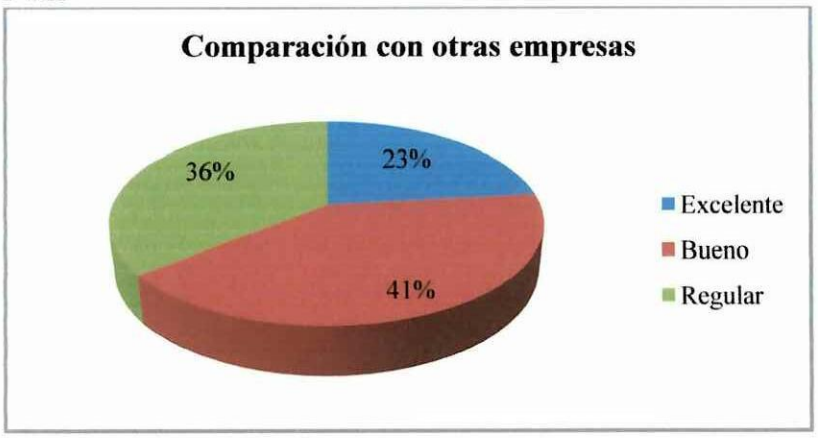
¿Comparándola con empresas que se dedican a la misma actividad cómo califica usted a Cereales La Pradera"?

TABLA #20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	23
Bueno	49	41
Regular	43	36
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #23



FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos en las encuestas podemos deducir que 28 clientes con el 23% consideran que comparándola con al competencia el servicio de "Cereales La Pradera" es excelente, 49 clientes que representan el 41% considera que el servicio que brinda la empresa es bueno y 43 clientes con el 36% considera que es regular.

INTERPRETACIÓN

Del análisis realizado podemos concluir que la mayor parte de los clientes de la empresa considera que comparándola con la competencia, los servicios que presta "Cereales La Pradera" es bueno y regular, de este modo se debe innovar su gestión comprendiendo que es responsable de dirigir las actividades que ayudan a la empresa a alcanzar sus metas, para dicho efecto será necesario buscar la eficiencia y la eficacia para lograr las metas de la organización.

Pregunta Nº 21

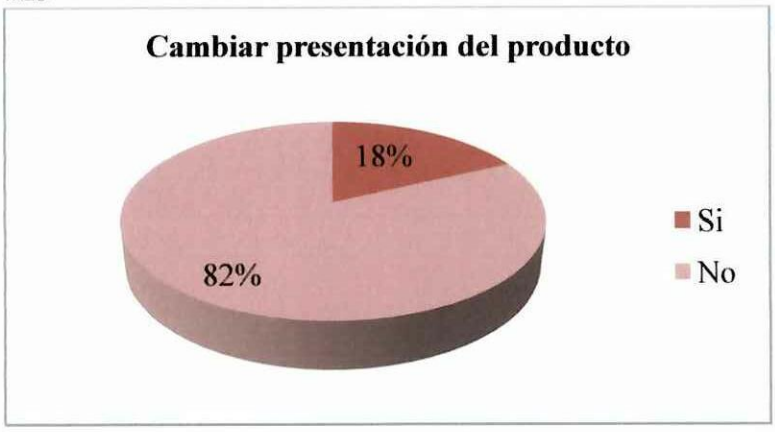
¿Considera usted que sería necesario cambiar la presentación de los productos La Pradera"

TABLA # 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	18
No	99	82
Total	120	100

FUENTE: "Cereales La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #23



FUENTE: "Cereales la Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Del total de la población investigada, es decir 120 clientes, 21 personas con el 18% están de acuerdo en que se debe cambiar la presentación del producto y 99 clientes con el 82% consideran que no es necesario cambiar la presentación del producto.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes de la Fábrica de "Cereales La Pradera" menciona que no es necesario cambiar la presentación del producto. Además se debe tener en cuenta de que el empaque es la cubierta o recipiente de un producto que le brinda no solo protección, sino que facilita su uso y conservación, además le proporciona una importante comunicación de marketing.

Pregunta Nº 22

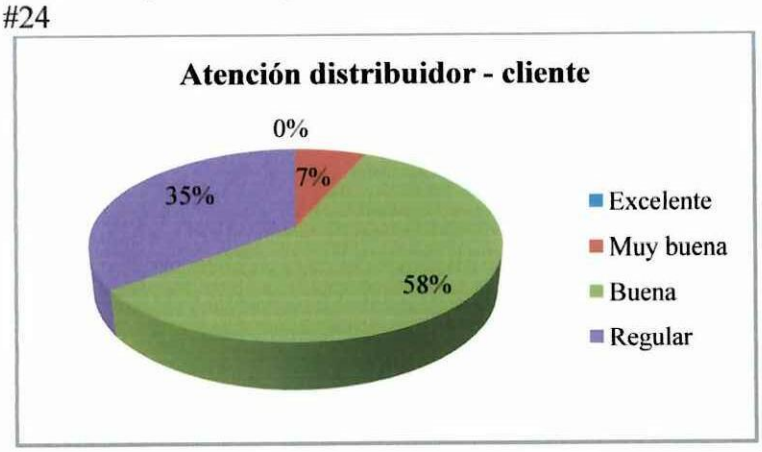
¿Cómo calificaría usted, la atención que le ofrece el distribuidor de nuestros productos?

TABLA # 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy buena	8	7
Buena	70	58
Regular	42	35
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #24



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Se ha determinado en la encuesta que 8 clientes que representan el 7%, manifiesta que el servicio que les brindan los distribuidores de La Pradera es muy bueno, 70 clientes con el 58% opina que el servicio es solamente bueno y 42 clientes con el 35% opina que el servicio es regular.

INTERPRETACIÓN

Con los datos obtenidos se llega a la conclusión de que la mayor parte de los clientes considera que los servicios que les brindan los distribuidores a los clientes es bueno, por lo que se debe capacitar e incentivar tanto a distribuidores como a vendedores en lo referente a relaciones humanas y públicas, para de esta manera presta un mejor servicio al cliente,; además se debe proponer el servicio post-venta para de esta manera conocer las necesidades y requerimientos del cliente y tratar de solucionarlos de alguna manera.

Pregunta Nº 23

¿Considera usted que la empresa entrega sus pedidos oportunamente?

TABLA # 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	47
No	22	18
A veces	42	35
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO # 25

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

En el cuadro estadístico se analiza que de la totalidad de los encuestados, 56 personas con el 47% manifiesta que los pedidos le llegan de manera oportuna, 22 clientes con el 18% opina que no llegan a tiempo los pedidos que realiza y 42 clientes representando el 35% afirma que los pedidos a veces llegan a tiempo y otras veces no.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes de la empresa indican que sus pedidos son entregados oportunamente, mostrando diligencia en esta faceta de las actividades comerciales. Lo que significa que existe sensibilidad con las necesidades y exigencias de los clientes, situación que debe mantenerse, optimizarse y en la medida de lo posible mejorarse para mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Pregunta Nº 24

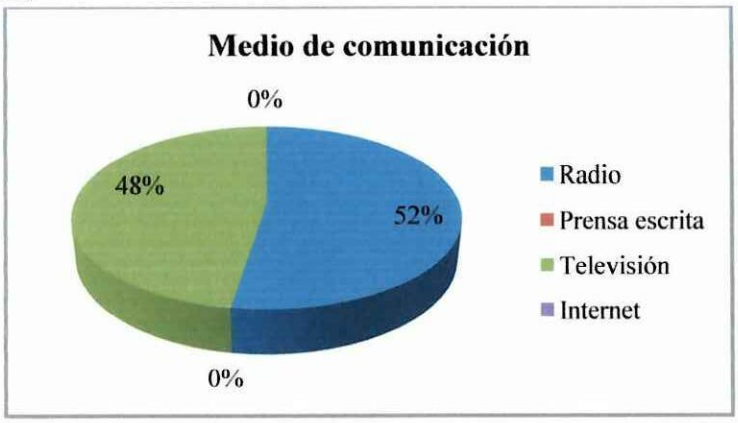
¿A través de qué medios publicitarios conoció los productos La Pradera?

TABLA #24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	63	53
Prensa escrita	0	0
Televisión	57	47
Internet	0	0
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #26



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos recogidos se analiza que del total de clientes encuestados, 63 clientes que representan el 53% afirman que conoció los productos La Pradera por medio de la radio y 57 clientes con el 43% manifiesta que conoció los productos por medio de la televisión.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población investigada conoce de los productos de "Cereales La Paradera" a través de la radio, por consiguiente es necesario buscar otros medios de publicidad, en este caso los que son subutilizados por la empresa, como por ejemplo la prensa escrita, la T.V., internet para dar a conocer sus productos y de esta manera incrementar su nivel de ventas e incluso clientes potenciales.

Pregunta Nº 25

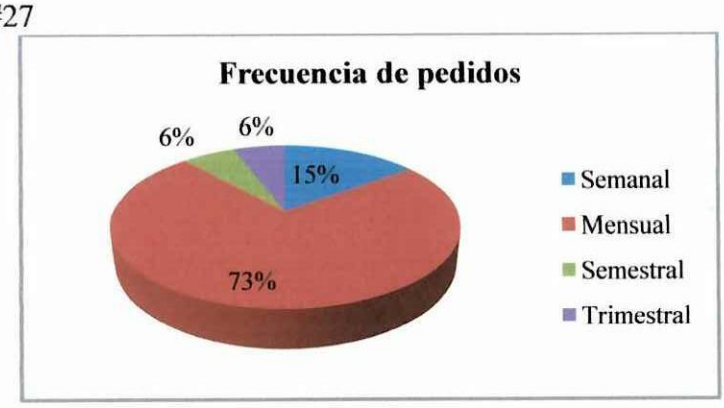
¿Con qué frecuencia realiza usted sus pedidos a la empresa?

TABLA #25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	18	15
Mensual	88	73
Semestral	7	6
Trimestral	7	6
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #27



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

La encuesta ha revelado que 18 clientes con el porcentaje del 15%, realiza sus pedidos en forma semanal, 88 clientes con el 73% realiza sus pedidos en forma mensual, 8 clientes con un porcentaje de 6% afirma realizar sus pedido semestralmente y de la misma manera 8 clientes con el 6% informa que realiza sus pedidos en forma trimestral.

INTERPRETACIÓN

La frecuencia con que realizan los pedidos la mayor parte de los clientes de "Cereales La Pradera" es mensual. Por lo tanto se considera que hace falta publicidad del producto en cuanto a que es de fabricación nacional y que debemos consumir lo nuestro, se debe además señalar su valor nutricional ofertando las ventajas y beneficios de su consumo para de esta manera se comercialice de manera rápida e incrementar la frecuencia de los pedidos.

Pregunta Nº 26

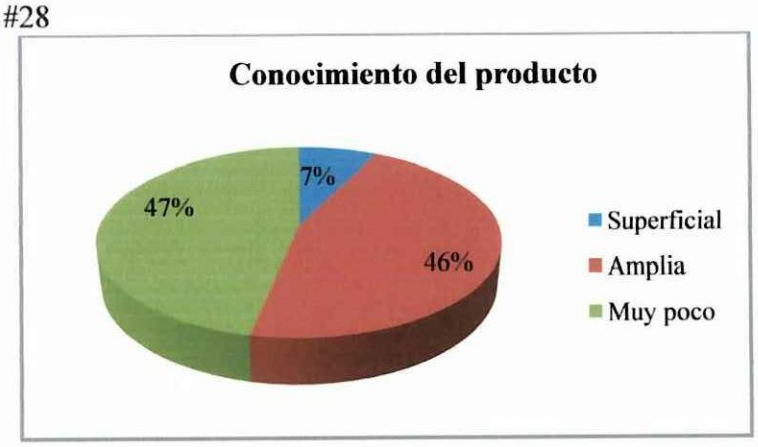
¿Qué tanto conoce usted los productos de la empresa?

TABLA #26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Superficial	9	8
Amplia	55	45
Muy poco	56	47
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #28



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Del 100% de los clientes encuestados, 8% que representan 9 clientes considera que conocen superficialmente el producto, 45% representado por 55 clientes afirma que conoce de una manera amplia los productos de La Pradera y 47% que son 56 clientes afirma conocer muy poco el producto.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población investigada indica que conoce muy poco y superficialmente los productos de la Fábrica de Cereales "La Pradera". El análisis muestra la necesidad de utilizar otras formas y medios de promocionar el producto a través de campañas alimenticias por medio de promotores de mercado situados en comercios que expenden Cereales La Pradera, logrando de esta manera elevar el conocimiento de los productos de la fábrica.

Pregunta Nº 27

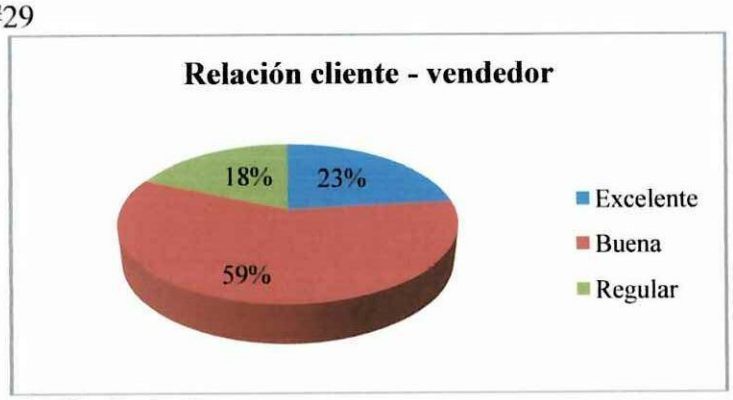
¿Cómo considera que es su relación con los vendedores de nuestra empresa?

TABLA #27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	23
Buena	70	59
Regular	22	18
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #29



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos se analiza que 28 clientes que representan el 23% opina que su relación con los vendedores es excelente, 70 clientes con el 59% manifiesta que su relación con los vendedores es buena, y 22 personas con el 18% dice que su relación es regular.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de la población encuestada menciona que la relación de los vendedores con los clientes es buena. Por consiguiente, la fábrica de "Cereales La Pradera" debe adaptar su forma de trabajo a las exigencias y necesidades del cliente, mediante cursos de capacitación dirigidos a los vendedores sobre su relación con el cliente y sobre relaciones humanas, realizando visitas continuas para conocer las expectativas y requerimientos de los clientes.

Pregunta Nº 28

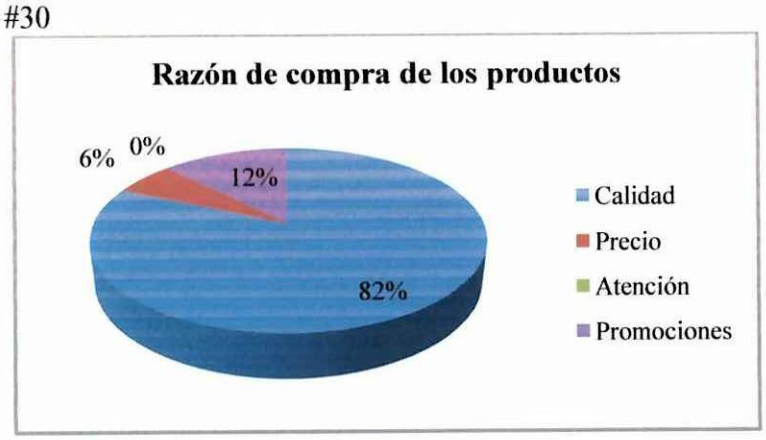
¿Indique la razón por la que compra los productos de nuestra empresa?

TABLA #28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	98	82
Precio	7	6
Atención	0	0
Promociones	15	12
Total	120	100

FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

GRÁFICO #30



FUENTE: Cereales "La Pradera"
ELABORADO POR: Grupo de investigación de la UTC.

ANÁLISIS

Con los datos obtenidos en la investigación, se deduce que el 82% representado por 98 clientes afirma que consume productos La Pradera por su calidad garantizada, el 6% con 7 clientes afirma consumir por el precio y 12% con 15 clientes consumen por las promociones que la empresa ofrece.

INTERPRETACIÓN

Del análisis realizado se concluye que la mayor parte de la población encuestada adquieren los productos Cereales "La Pradera" en virtud de su calidad, debido al factor nutricional que los productos tienen y además porque es costumbre de las familias ecuatorianas consumir cereales en su dieta alimenticia. Las respuestas emitidas explican justamente la aceptación y el éxito de los productos de la fábrica en el mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO DEL MERCADO

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado las encuestas aplicadas a los directivos y clientes de la empresa, se concluye que:

- La calidad del producto es garantizada
- Existe la necesidad de realizar una planeación estratégica para incrementar las ventas en la empresa
- El control de inventarios y materiales que ingresa y egresa de bodega es óptimo.
- En cuanto a la presentación del producto no es necesario cambiarla porque los clientes la reconocen por diseño.
- No se establecen las condiciones y días de entrega de materia prima por parte de los proveedores a la empresa
- La capacidad productiva de la planta no es aprovechada en su totalidad
- Existe la necesidad de estructurar un manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones realizadas se recomienda lo siguiente:

- En cuanto a la calidad del producto seguirlo manteniendo para de esta manera lograr una mayor competitividad en el mercado
- Elaborar una planeación estratégica que permita innovar las políticas de venta de los productos de la empresa
- Es necesario para incrementar la producción y el rendimiento de los trabajadores, la capacitación oportuna y motivación en la empresa.

- Es primordial elaborar una planificación para los días y condiciones de entrega de materia prima por parte de los proveedores.
- Se recomienda una reorganización de la planta física de la empresa, de manera que permita mejorar el proceso de producción
- Es indispensable buscar otros medios de comunicación masiva, promoción y publicidad de los productos de la Fábrica "Cereales La Pradera"
- Delinear un manual de funciones para los integrantes de la empresa de manera que permita una mayor eficiencia en cada área de trabajo.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Título

Elaboración de la Planeación Estratégica para incrementar las ventas de los productos de la Industria "Cereales La Pradera"

Antecedentes

La Industria "Cereales La Pradera" con RUC Nº 1706791611001, no está constituida por Junta General de Accionistas, su único representante legal es el señor José Simon.

En la Provincia de Cotopaxi se estableció la pequeña industria "Cereales La Pradera" de origen Turco, el 18 de abril de 1985, se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km6, en un sector eminentemente productivo de la Parroquia Belisario Quevedo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, es una empresa de razón social unipersonal, es una industria molinera y empacadora de cereales de la mejor calidad, que busca el desarrollo armónico, social y económico de sus colaboradores y su entorno.

"Cereales La Pradera" es una empresa que se dedica a la compra de materia prima (cereales), la misma que luego de ser sometida a un riguroso proceso de limpieza y transformación, es convertida en producto terminado, para luego ser comercializado dentro y fuera del país; por lo tanto debe orientar su esfuerzo a abarcar la gran mayoría del mercado y satisfacer los deseos, necesidades y

expectativas de sus consumidores, con lo que se busca tener una mejor posición competitiva dentro del sector como a nivel nacional e internacional.

Justificación

En la actualidad la mayor parte de las empresas ecuatorianas se encuentran enfrentándose a los cambios que les presenta el mundo globalizado, de ahí que surge la necesidad de ajustarse a dichos cambios en los aspectos económicos, tecnológicos y humanos, basándose en un instrumento clave como lo es la Planeación Estratégica que consiste en un puente entre la situación actual y el futuro deseado para la organización.

La presente propuesta se deriva del hecho que una organización se encuentra en un medio en que los cambios son continuos, razón por la cual se ve imprescindible el diseño de la Planeación Estratégica para la Industria "Cereales La Pradera", ya que las actividades se las realizan sin un plan previo, sin darse cuenta que como consecuencia de ello sería el deterioro institucional, tanto la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias deben ser comprendidas y aceptadas por todos los integrantes de la organización con la finalidad de lograr una mayor producción, eficiencia y eficacia para la supervivencia de la misma.

De esta manera se justifica el propósito de esta investigación, puesto que el objetivo de la elección de la Planeación Estratégica, guía cada una de las actividades y áreas que la organización desea seguir, y que le permitirá desarrollar parámetros para enfrentarse a los retos de la globalización.

Productos que Genera la Empresa

Cuando se inició en 1985, con el objetivo de ser la mejor empresa de elaboración y comercialización de cereales, empezó procesando cebada que fue el producto estrella de los dos primeros años, por lo que valió la pena proyectarse a nivel

nacional y a incrementar sus productos, en la actualidad la empresa cuenta con los siguientes productos:

a) ***Productos laminados.-*** Son aquellos productos que dentro del proceso de da una humedad adecuada; es decir al producto se le da un tratamiento térmico

1. Hojuelas de avena
2. Hojuelón de avena

b) ***Productos granulados.-*** Son productos que después de eliminar su corteza se quedan perlados para entrar a un proceso de cortado, quedando granulado; es decir el producto es granulometriado sobrepasando una malla milimétrica

3. Arroz de cebada
4. Morocho partido
5. Morocho partido fino
6. Quinua
7. Trigo de quipe
8. Cebada Perlada

c) ***Harinas.-*** Son el resultado de un proceso de producción, tostado o estabilizado (todos los elementos estén en concordancia: proteínas, carbohidratos y grasa), molido y clasificado.

9. Máchica
10. Avena molida
11. Harina de maíz
12. Harina de haba
13. Harina de plátano
14. Harina de arveja
15. Harina integral
16. Maicena la pradera

17. Harina de quinua

18. Almidón de yuca

19. Pinol

20. Sémola

21. Panela molida

22. Maíz arepa blanca

23. Maíz arepa amarilla

d) ***Granos de empaque.-*** Son productos en grano que reciben un tratamiento de limpieza, estabilización y de empaque.

24. Arveja importada

25. Canguil Americano

26. Fréjol bayo bolón

27. Fréjol rojo bolón

28. Fréjol blanco bolón

29. Fréjol canario

30. Fréjol panamito

31. Fréjol negro

32. Habas secas

33. Lenteja

34. Garbanzo

35. Maní

36. Maíz suave para tostar

37. Mote especial

38. Chulpi

39. Soya

Todos estos productos tienen un contenido en peso de 500 gramos, 400 gramos, 250 gramos y 1 kilogramo, con un precio de acuerdo al costo de producción.

Mercado que cubre

"Cereales La Pradera" cubre un 60% del mercado nacional, realizar una cobertura del 100% dentro del país es difícil por varios factores como: carreteras en mal estado, en la Región Oriental y Costa no se puede poner los productos en la percha debido a la humedad, no existe un servicio post – venta, falta de constancia de los vendedores.

Se ha realizado pequeñas incursiones a nivel internacional como por ejemplo España, en donde tenemos muy buena acogida mediante alianzas estratégicas con empresas internacionales.

Provincias que consumen "Cereales La Pradera"

TABLA # 29

Provincia	Porcentaje
Pichincha	15%
Azuay	10%
Cotopaxi	5%
Tungurahua	10%
Guayas	60%

Fuente: Cereales La Pradera

Elaborado por: Grupo de investigación de la UTC

Proveedores

Proveedores Nacionales.- Los proveedores de la empresa son pequeños y medianos productores del sector en el que se encuentra ubicada la empresa.

Proveedores Internacionales.- La empresa adquiere materia prima importada, peno no directamente por la empresa sino por aquellas empresas nacionales que se dedican a la importación de productos, como por ejemplo ECUNE, PRODICEREAL, BASE SUR, entre otras.

Objetivo de la Propuesta

- ☑ Elaborar un Plan Estratégico para incrementar las ventas de los productos de la Industria "Cereales La Pradera" para el período 2010.

Análisis Operacional

- ***Competidores Potenciales.-*** Uno de los principales competidores que enfrenta "Cereales La Pradera" es la empresa MAS CORONA, ya que posee un nivel competitivo semejante a la empresa en estudio y su poder de cobertura se amplía cada vez más en el mercado.

- ***Rivalidad de la competencia.-*** "Cereales La Pradera", gracias a la experiencia que posee en el mercado y la calidad comprobada de sus productos, son factores que le permite hacer frente a la competencia, ya que es una de las fortalezas que le ayuda a tener sostenibilidad en el mercado.

- ***Poder negociador de los proveedores.-*** Debido a la globalización de mercados, la facilidad de acceder a proveedores que abastezcan a la empresa de los productos necesarios y accesorios es importante, ya que la empresa se encuentra situada en un sector eminentemente agrícola lo que permite el contacto directo con los productores, en estas circunstancias la negociación con los proveedores ha sido generada en base a la credibilidad que la empresa mantiene.

- ***Poder negociador de los clientes.-*** La empresa tiene la posibilidad de acceder a nuevos mercados regionales e internacionales, permitiendo establecer

nuevos niveles de negociación con los actuales clientes, lo que permite mantener la fidelidad por el consumo de los productos de la empresa.

- ***Productos sustitutos.-*** A los productos sustitutos que la empresa tiene que enfrentar es la aparición de empresas de la misma área, ofreciendo mayores e incluso mejores servicios, en cuanto a costos, promociones y atención al cliente, lo que influye en el comportamiento de adquisición de los productos de "Cereales La Pradera"

Análisis FODA

Análisis Interno

Fortalezas

Entre las fortalezas que posee la empresa "Cereales La Pradera" tenemos:

1. Excelente sistema de inventarios de existencias y fácil de manejar
2. Productos de excelente calidad
3. Precios competitivos al alcance del público
4. Diversidad de productos
5. Máximo margen de caducidad
6. Facilidades de pago a clientes fijos
7. Personal capacitado en las diferentes áreas

Debilidades

Entre las fortalezas que posee la empresa "Cereales La Pradera" tenemos:

1. Infraestructura en desacuerdo con las buenas prácticas de manufactura
2. Falta de planificación en las actividades comerciales
3. No cuenta con manuales de procedimientos y funciones

4. Falta de estrategias publicitarias
5. Personal no apropiado para la venta
6. Descuido de la imagen en los puntos de venta
7. Falta de incentivos al personal que labora en la empresa
8. Concentrarse en la venta de pocos productos

Análisis Externo

Oportunidades

Entre las oportunidades que posee la empresa "Cereales La Pradera" tenemos:

1. Crecimiento del mercado
2. Apertura del mercado exterior a través del Libre Comercio
3. Productos de calidad comprobada
4. Precios accesibles y acordes al mercado
5. Crear fuentes de empleo para habitantes del sector

Amenazas

1. Competencia entrante al mercado
2. Situación económica y política del país
3. Alto índice delincuencial
4. Baja de producción agrícola de cereales
5. No existe proveedores definidos

Matriz del Análisis Situacional

Matriz # 01

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES –D
	1. Excelente sistema de inventarios de existencias y fácil de manejar 2. Productos de excelente calidad 3. Precios competitivos al alcance del público 4. Diversidad de productos 5. Máximo margen de caducidad 6. Facilidades de pago a clientes fijos 7. Personal capacitado en las diferentes áreas	1. Infraestructura en desacuerdo con las buenas prácticas de manufactura 2. Falta de planificación en las actividades comerciales 3. No cuenta con manuales de procedimientos y funciones 4. Falta de estrategias publicitarias 5. Personal no apropiado para la venta 6. Descuido de la imagen en los puntos de venta 7. Falta de incentivos al personal que labora en la empresa 8. Concentrarse en la venta de pocos productos
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
1. Crecimiento del mercado 2. Apertura del mercado exterior a través del Libre Comercio 3. Productos de calidad comprobada 4. Precios accesibles y acordes al mercado	Crear distribuidores con sus respectivos agentes-vendedores para que cubran zonas de clientes potenciales (F2) (O1) (O3) Armar promociones de manera que todos los	Campañas alimenticias tradicionales (D4) (O3) Dar a conocer todos los productos mediante promociones, campañas de publicidad y orientación por parte de quienes distribuyen **Continua…**

Continua… 5. Crear fuentes de empleo para habitantes del sector	cereales sean conocidos (O4) (F2) (F4)	el producto y sean quienes ofrezcan alternativas (D6) (D8) (O1) (O4) Reclutar y capacitar al personal de ventas sobre las bondades del producto (D5) (O5)
AMENAZAS – A	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1. Competencia entrante al mercado 2. Situación económica y política del país 3. Alto índice delincuencial 4. Baja de producción agrícola de cereales **5.** No existe proveedores definidos	Resaltar la imagen de la empresa en base a la calidad y precio (F2) (A1) Establecer estrategias de liderazgo en costos y facilidad de pago a los clientes.(F2) (F6) (A2)	Proponer un programa de incentivos para el personal que labora en la empresa. (D7) (A2) Capacitar en relaciones humanas, relaciones empresariales y de ventas al personal. (D2) (A5)

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Investigación UTC

Misión Empresarial

La pequeña industria "Cereales La Pradera" es una industria molinera y empacadora de cereales, que busca un desarrollo armónico, social y económico de sus colaboradores y el entorno. Es reconocida por la calidad de sus productos lo que implica una constante preocupación por la satisfacción de sus clientes, colaboradores y proveedores.

Visión Empresarial

La pequeña industria "Cereales La Pradera" busca para el año 2010 ser líder en el mercado nacional de cereales, empacados, harinas y más productos alimenticios, a

través de garantizar satisfacción del cliente, proveedores y colaboradores; así como fomentar el cultivo agrícola de las materias primas necesarias para nuestra industria, lo que permitirán incursionar en el mercado internacional con un nivel alto de competitividad en calidad y precios.

Objetivos Empresariales

1. Ser la mejor empresa de elaboración y comercialización de cereales, la misma que a través del fomento agrícola se auto abastezca de sus materias primas sin dependencia de intermediarios.

2. Cubrir el mercado nacional con toda la línea de productos, mediante planes medibles y realizables de ventas, respaldadas por la calidad, buenos precios, excelente presentación y oportunidad en atender las necesidades de los clientes en un período de tiempo determinado.

3. Dotar a nuestra planta industrial con tecnología de punta, para que respaldado con un sistema completo de control de calidad en el campo industrial y administrativo sigamos conservando las normas ISO 9000.

Valores Empresariales

Los miembros de la pequeña industria de "Cereales La Pradera" en todo momento deben de buscar la consecución y cumplimiento de los valores fundamentales para regular el comportamiento ético de los miembros de la Fábrica:

1. Ética

Todos los miembros de la empresa deben poseer valores, puesto que se contratan personas capaces de cumplir con todas las políticas, principios y reglamentos

2. ***Compromiso con la organización***

Por el trato gentil y justo por parte de los directivos hacia los empleados, todos se sienten comprometidos con la empresa y así colaboran incondicionalmente para lograr los objetivos organizacionales.

3. ***Confidencialidad***

Debido a lo delicado de la información que las personas comparten con la empresa "Cereales La Pradera" como personas hay que ser profesionales y custodios de dicha información.

4. ***Credibilidad***

Es hacer lo que se pregona

5. ***Transparencia***

Es ser delicado y sincero en el manejo de la información y finanzas que afecta a la empresa

6. ***Excelencia***

Es ser higiénico en el manejo de la información y finanzas que afecta a la empresa

7. ***Competitividad***

Una de las prioridades de la empresa debe ser siempre mantener una ventaja competitiva y así lograr sobresalir en el complicado y cambiante mercado nacional. Su ventaja competitiva será "Proporcionar a los clientes atención personalizada, cordial y honesta, productos de calidad con normas INEN y

REGISTROS SANITARIOS correspondientes, precios competitivos, pensado en la buena nutrición y alimentación de los consumidores"

8. Responsabilidad social

La empresa debe convertirse en una fuente de empleo para los habitantes del sector, que proporciona un ambiente acogedor de trabajo y buenas remuneraciones.

9. ***Integridad***

Todos los que conforman la empresa son personas honestas y dignas de confianza en nuestras relaciones.

10. ***Excelencia***

Es la relación que se debe mantener con los clientes, proveedores, empleados e integrantes de la empresa "Cereales La Pradera".

11. Profesionalismo

Observar las leyes y actividades que regulan la actividad de la Fábrica "Cereales La Paradera" donde se desarrollen los principios empresariales.

Principios Empresariales

En la empresa existe un ambiente de trabajo que se dirige por los siguientes principios:

1. ***División de Trabajo***.- La especialización es necesaria para lograr la eficiencia en la utilización de la mano de obra que se aplica en el trabajo administrativo y técnico en "Cereales La Pradera".

2. ***Disciplina.-*** La empresa debe contar con ejecutivos competentes que tengan como responsabilidad realizar acuerdos razonables, que de no cumplirse aplicarán de una forma juiciosa las sanciones correspondientes.

3. ***Autoridad y Responsabilidad.-*** Para que una persona desempeñe determinada función como requisito primordial debe tener autoridad personal, inteligencia, experiencia, valor moral y esencialmente responsabilidad

4. ***Equidad.-*** Dentro de la empresa debe existir una combinación de gentilezas y justicia en los tratos de parte de la Gerencia con el personal, cuyo objetivo es atraer la lealtad por parte del personal.

5. ***Estabilidad del personal.-*** Los directivos de la empresa están convencidos de que la inestabilidad del personal es causa y efecto de la mala administración, lo que traería como consecuencia que la empresa enfrente peligros y costos de una capacitación innecesaria.

6. ***Espíritu de grupo.-*** "La unión hace la fuerza", es una necesidad de toda empresa el trabajo en grupo, que se logra mediante la transmisión de comunicaciones adecuadas y pertinentes.

7. ***El cliente es el guía del negocio.-*** El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes, "Cereales La Pradera" orientará su acción hacia el cliente, mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto y servicio de excelente calidad.

Proyección de la Demanda

La proyección de las ventas nos permite identificar su comportamiento en el mismo que permitirá la aplicación de estrategias oportunas y adecuadas en referencia a valores futuros que se obtengan.

En la siguiente tabla detallamos las ventas anuales desde el 2000 hasta el 2009 de actividades empresariales:

Ventas Anuales

2000 – 2009

TABLA # 30

Año	Ventas en USD
2000	922.559
2001	1.220.155
2002	1.389.380
2003	1.168.332
2004	1.112.447
2005	1.565.835
2006	1.477.986
2007	1.151.066
2008	1.443.490
2009	1.412.053

Fuente: Departamento de ventas

Elaborado por: Grupo de investigación UTC

Nota: En el año 2009 se considera las ventas realizadas desde el mes de Enero a Noviembre.

La fórmula utilizada para el cálculo de crecimiento de las ventas empresariales es la siguiente:

$$\text{Ventas} = \left(\frac{\text{Año posterior}}{\text{Año anterior}} \right) - 1\ (100)$$

Luego de haber analizado el volumen de ventas anuales de la empresa desde el año 2000 hasta el 2008, es decir 9 años de actividad comercial, se concluye que la tasa de crecimiento es del 7.05% anual, consideramos que esta tasa de crecimiento

se debe a que la empresa ha estado atravesando por diferentes situaciones relacionadas con los cambios en la economía nacional.

Datos de las ventas anuales proyectadas

2009 – 2017

La proyección de las ventas nos permite conocer el comportamiento de la empresa, el mismo que permitirá el diseño y aplicación de estrategias oportunas y adecuadas en referencia a valores futuros que se obtengan.

En la siguiente tabla detallamos las ventas proyectadas durante los siguientes 9 años, es decir desde el año 2009 hasta el año 2017, tomando como base el porcentaje de crecimiento anterior:

TABLA # 31

Año	Ventas en USD
2009	1.511.602
2010	1.618.169
2011	1.732.249
2012	1.854.372
2013	1.985.105
2014	2.125.054
2015	2.274.870
2016	2.435.248
2017	2.206.932

Fuente: Departamento de ventas
Elaborado por: Grupo de investigación UTC

Es importante mencionar que las variables de las ventas estimadas están sujetas a factores como la calidad del producto y los cambios económicos que atraviesa el mundo y por ende nuestro país.

Estrategias propuestas para incrementar las ventas en "Cereales La Pradera"

Estrategias competitivas

Tomando como base los valores obtenidos en las ventas anteriores y en la proyección de ventas de la empresa, las tesistas proponemos las siguientes estrategias para incrementar las ventas en la empresa:

1. Estrategia Global del Liderazgo en Costos

Este enfoque estratégico busca la reducción de los costos basado en gran medida en la experiencia. Por lo tanto, quizá el centro de atención se encuentre en mantener una estrecha supervisión de los costos en áreas como la investigación y el desarrollo, las ventas y el servicio.

El objetivo es que la empresa logre una estructura de costos más bajos que los de sus competidores. Con frecuencia ésta estrategia requiere una gran participación en el mercado e instalaciones eficientes en cuanto a costos.

Las estrategias propuestas dentro del liderazgo de costos son las siguientes:

a) Los precios deben ser fijados tomando en cuenta el presupuesto mensual de la empresa: los gastos operativos, las inversiones y la utilidad.

b) Los precios deben responder a las condiciones del mercado que marca la competencia.

c) Se deben tomar en cuenta las comisiones que recibirán los vendedores y/o agentes de ventas

d) El nivel económica en el que gira la mayoría de las familias ecuatorianas

e) Deben aplicarse los siguientes descuentos para los clientes:

- 5% por contratos de compra de $500.
- 10% por contratos de compras de $1000

- 15% por contratos de compras de $2000 en adelante

f) Aplicar economías de escala, debido a que conforme crece la producción el costo por unidad disminuye.

g) Establecer un régimen de competitividad en el mercado, ya que mientras la producción se incrementa, la participación de la empresa en el mercado también crecerá.

2. *Estrategia de Diferenciación*

La estrategia de diferenciación es la incrementar al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona uno o más atributos y muchos compradores en un sector industrial, percibe como importante y se pone en exclusiva a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

La estrategia de diferenciación solo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre al incorporar una estrategia de diferenciación es que los consumidores podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Con las consideraciones anteriores, las tesistas proponen la implantación de un Modelo de Servicio al Cliente, mismo que está compuesto por las siguientes fases:

1. Definir las necesidades y percepciones del cliente

Partiendo de que el cliente es la razón de ser de nuestra empresa y el único que define la existencia de la misma, se debe impulsar sus actividades basándose en las expectativas y necesidades del cliente, pero ¿Cómo saber sus estas expectativas? Para ello se debe utilizar varias herramientas de la investigación de mercados como son la entrevista, encuestas, llamadas telefónicas, entre otras.

Las estrategias que se propone son:

- Visitar a los clientes con frecuencia o mediante llamadas cada 15 días
- Crear una línea telefónica 1-800 LA PRADERA, para el consumidor final
- Conceder créditos más largos para los distribuidores
- Atención pronta y oportuna
- Publicidad que muestre las ventajas del por qué consumir productos La Pradera

2. Crear una estrategia de servicio y definir sus actividades

Para solucionar y cubrir las expectativas de los clientes y consumidor final, es necesario formular varias estrategias de servicio al cliente, las mismas que deben estar orientadas a innovar actividades y procesos de la empresa enmarcándolos dentro de los siguientes parámetros:

- Mejorar el funcionamiento del departamento de ventas
- Capacitar al personal del departamento de ventas

- Realizar publicidad por el lapso de seis meses en medios de comunicación escritos, televisivos y radiales, de tal manera que se maneje toda la imagen de la empresa.
- Mantener siempre llenos los stands de nuestros distribuidores medianos, grandes o pequeños sean éstos lejanos o cercanos lo que permitirá que los consumidores siempre tengan a mano productos La Pradera.

3. Evaluar la aplicación de las estrategias

Cualquier proyecto que se ponga en práctica puede estar sujeto a modificaciones, por lo tanto es necesario evaluarlo cada período de tiempo, ésta evaluación la debe realizar con el personal de ventas de la empresa, distribuidores y consumidores finales, de tal manera que se puedan adoptar medidas correctivas, tomando en cuenta la opinión de los clientes y del personal administrativo que forman parte de la aplicación de la estrategia. En este aspecto se tomaría en cuenta el servicio post- venta que se ofrece al cliente o consumidor de productos La Pradera.

3. Estrategia de Enfoque

La estrategia de enfoque consiste en que la empresa se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa.

En lugar de atender el mercado total con sus productos o se servicios la empresa puede concentrarse en un segmento específico del mismo. Esto se puede lograr mediante una estrategia de bajo costo, de diferenciación o ambas.

El riesgo de seguir una estrategia de enfoque esta en la posibilidad de que muchos competidores conozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten o

que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

El grupo de investigación considera que esta estrategia no debe ser implantada en la empresa por cuanto el objetivo primordial de "Cereales La Pradera" es de abarcar con sus productos el mercado nacional.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costos implica costos más bajos.

PORTER (1987) "La empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación"

Para las tesistas una empresa debe siempre tener en cuenta las estrategias de reducción de costos acordes al mercado y a la economía nacional, pero eso no significa que el producto deba perder su calidad, ya que cada producto de mercado debe diferenciarse de otro de cualquier marca, y es allí donde se visualizarán las ventajas de aplicación de éstas estrategias.

Principales Clases de Estrategias

Para una empresa comercial las principales estrategias que le dan una dirección general a las operaciones suelen encontrarse en las siguientes áreas:

- ✓ ***Crecimiento***

  Las estrategias de crecimiento dan respuesta a preguntas como éstas:
  ¿Cuánto crecimiento debe haber?
  ¿Qué tan rápido?
  ¿Dónde?

¿Cómo debe ocurrir?

- ✓ ***Finanzas***

Toda empresa comercial, así como cualquier empresa no lucrativa, debe tener una estrategia clara para financiar sus operaciones. Hay varias formas de hacerlo y , por lo general, muchas limitaciones graves.

- ✓ ***Organización***

Se refiere al tipo de modelo organizacional que adopte cada empresa. Responde preguntas prácticas tales como:
¿En qué media se debe centralizar o descentralizar la autoridad para la toma de decisiones?
¿Qué tipos de modelos departamentales son los más apropiados?
¿Cómo se deben diseñar los puestos de "Staff"?

Las estructuras organizacionales proporcionan el sistema y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr objetivos.

- ✓ ***Personal***

Pueden existir muchas estrategias importantes en el área de los recursos y las relaciones humanas, referidas a temas tales como las relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación así como otras áreas especiales el enriquecimiento del trabajo.

- ✓ ***Relaciones Públicas***

Es muy difícil que las estrategias en esta área puedan ser independientes; deben respaldar otras estrategias y esfuerzos importantes. También se debe

diseñar a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía con el público y su susceptibilidad a las reglamentaciones gubernamentales.

- ✓ ***Productos o Servicios***

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido muy real las utilidades son tan solo una medida de la eficacia con que la empresa atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor individual, determinan lo que es o debe ser una empresa.

Las preguntas fundamentales en esta área son las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio?
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Qué quieren nuestros clientes?
¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
¿Deseamos ser el líder del producto?
¿Deseamos desarrollar nuestros propios nuevos productos?
¿Qué ventajas tenemos para satisfacer las necesidades de los clientes?
¿Cómo debemos responder a la competencia existente y potencial?
¿Hasta dónde podemos llegar para atender las necesidades de los clientes?
¿Qué utilidades podemos esperar?
¿Qué forma básica debe adoptar nuestra estrategia?

- ✓ ***Mercadotecnia***

Las estrategias de mercadotecnia se han diseñado para orientar a los administradores a obtener productos o servicios para los clientes e incentivarlos para que los compren, las estrategias de mercadotécnica están relacionadas estrechamente con las estrategias del producto; deben estar interrelacionadas y respaldarse mutuamente.

Las preguntas fundamentales que sirven como pautas para establecer una estrategia del mercado son:

¿Dónde se encuentran nuestros clientes y por qué compran?

¿Cómo compran nuestros clientes?

¿Cómo nos conviene vender?

¿Tenemos algo que ofrecer que nuestros competidores no tengan?

¿Deseamos tomar medidas legales para desanimar la competencia?

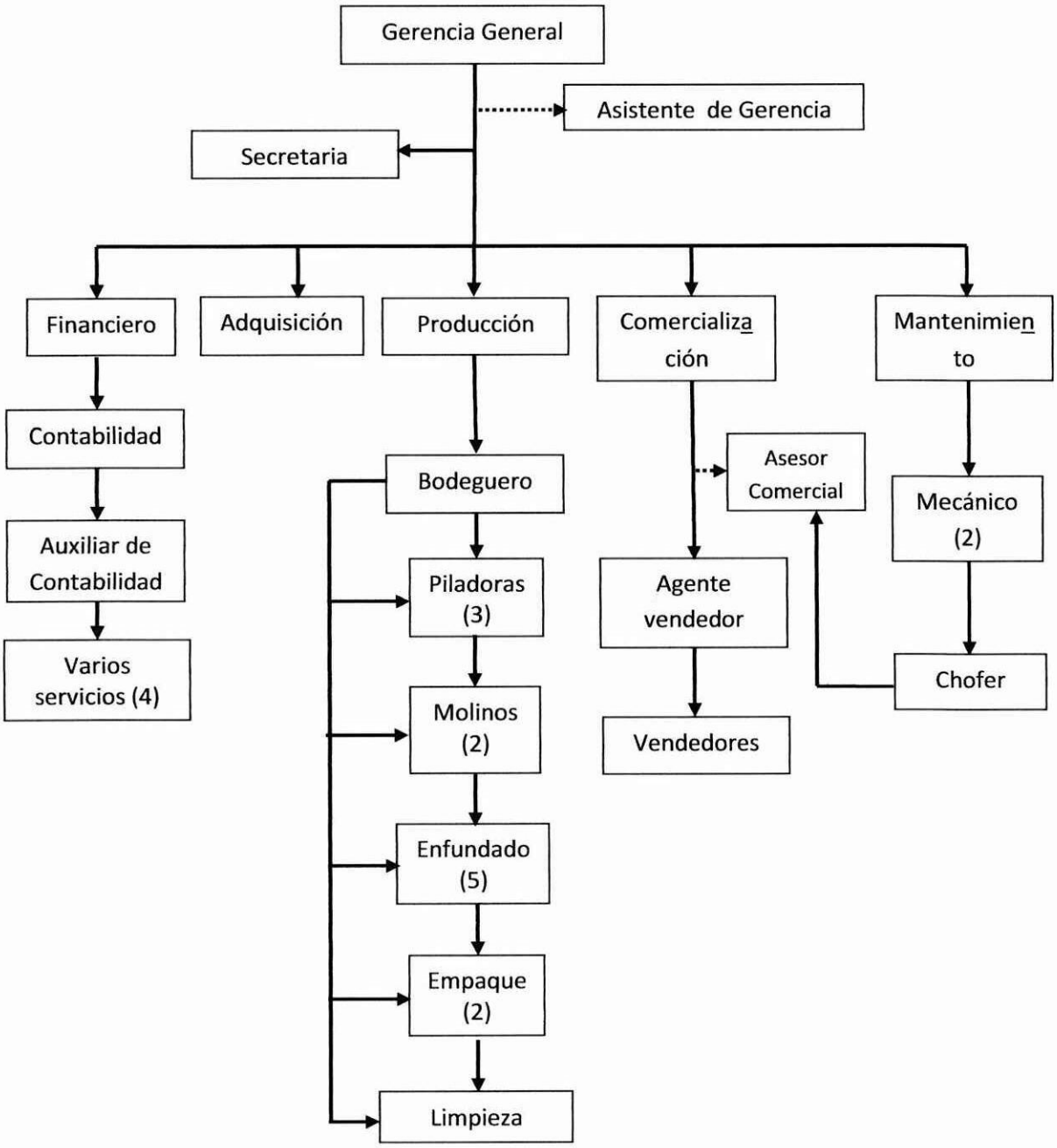
¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?

¿Cuál es la mejor estrategia y política de fijación de precios para nuestra operación?

¿Cómo podemos servir mejor a nuestros clientes?

Organigrama Estructural

Organigrama Estructural Actual de la Empresa



Fuente: Cereales "La Pradera"
Elaborado por: Grupo de investigación UTC

Delineación del Manual de Funciones

Luego del levantamiento de la información en "Cereales La Pradera", el grupo de investigación encuentra que existen problemas de subrogación de funciones debido a que no se encuentran delimitadas las mismas para cada departamento, solamente realizan aquellas funciones que el personal conoce por los años de experiencia y servicio a la empresa.

Las tesistas proponemos un Manual de Funciones que delimiten de alguna manera las actividades y responsabilidades de cada integrante o departamento empresarial.

a) ***Gerente General.-*** Es quien dirige y evalúa los proyectos de inversión y desarrollo, así como es el encargado de aplicar las técnicas de gestión para optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Además analiza y determina fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo de la empresa. Sus funciones son:

1. Planificar, organizar y coordinar actividades de producción, administración, finanzas y control
2. Efectuar control de las actividades desarrolladas en la empresa
3. Designar y contratar a sus trabajadores y personal administrativo
4. Aprobar compras locales e informes financieros
5. Legalizar documentos, incluyendo cheques emitidos por la empresa
6. Negociar y aprobar compras con el exterior (importaciones)
7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales
8. Suscribir contratos o créditos bancarios
9. Controlar y manejar la caja fuerte.

b) ***Asistente de Gerencia.-*** Es un profesional creativo, perseverante, investigador, capacitado para analizar e identificar áreas estratégicas nacionales. Sus funciones son:

1. Coordinar la administración conjuntamente con el Gerente
2. Coordinar el cumplimiento de horarios del personal de la fábrica
3. Responsabilizarse de la organización en los aspectos a tratar en las reuniones de las diferentes áreas por parte de la Gerencia.
4. Asumir las funciones de la Gerencia ante la ausencia del mismo, excepto en el numeral 1 y 5
5. Establecer y velar por el cumplimiento de procedimientos para la seguridad interna de la empresa, los mismos que se darán a conocer al personal de seguridad.

Perfil del Asistente de Gerencia

- Disponibilidad de tiempo completo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Tener mínimo un Título de Licenciado en Administración de Empresas
- Manejo fluido del idioma inglés
- Edad entre 25 y 38 años

c) ***Secretaria.-*** Es una profesional que tiene la capacidad de planificar, organizar, cuyas características son lealtad, tolerancia, honradez, organización, sensibilidad. Sus funciones son:

1. Atender llamadas telefónicas
2. Atender al público que llega a la fábrica
3. Elaborar todo tipo de oficios y comunicaciones
4. Control y manejo de caja chica
5. Coordinar con ventas para los cobros y la correspondiente facturación
6. Emitir reporte de ventas mensuales
7. Calcular y emitir valores por comisiones de acuerdo a las ventas realizadas
8. Recibir facturas, pagos y emitir a su respectivo departamento
9. Control de la correspondencia enviada y recibida

Perfil de la Secretaria

- Experiencia de 2 años en recepción y atención al cliente
- Formación superior
- Residir cerca de la empresa
- Edad comprendida entre 22 y 32 años
- Excelente presencia

d) ***Jefe de Ventas.-*** Es el responsable del equipo humano que coordina con Gerencia General la red de ventas y el cumplimiento del departamento. Es responsable de vender y hacer vender. Por su formación superior, científica, humana y técnica conoce la problemática de la comercialización, está capacitado para planificar, crear, producir, distribuir y evaluar campañas publicitarias. Sus funciones son:

1. Determinación de zonas y rutas de venta
2. Elaboración del organigrama de ventas
3. Análisis y fijación del programa de ventas
4. Control presupuestario de la fuerza de ventas
5. Seguimiento de los gastos comerciales
6. Gestión de impagos y reclamaciones
7. Elaboración e interpretación de estadísticas de venta desglosadas por zonas, productos y vendedores
8. Selección, evaluación y contratación del personal conjuntamente con Gerencia General
9. Capacitación y motivación al personal (vendedores, impulsadores)
10. El control de la gestión de los vendedores
11. Proponer la determinación del sistema de remuneración e incentivos
12. Aplicación y seguimiento del Plan Atención al Cliente (No la elabora, pero tiene la responsabilidad de llevarlo a cabo)
13. Investigación de mercado
14. Determinación de las cuotas de venta de los miembros del equipo

15. Adaptación del programa de ventas a los planes de impulsación

16. Elaboración de ofertas y presupuestos

17. Atención de ferias y exposiciones

18. Análisis de publicidades

19. Control de cartera de clientes, aunque deba hacer cada vendedor es responsabilidad de éste para garantizar la fidelidad

20. Supervisión y control de vendedores

Perfil del Jefe de Ventas

- Experiencia de 2 años en ventas y marketing
- Formación superior en marketing o afines
- Edad comprendida entre 25 y 35 años
- Excelente presencia
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para trabajar bajo presión

e) ***Asesor Comercial.-*** Asesora al Jefe de Ventas en lo referente a la parte legal, además interviene en todo convenio, es el encargado de revisar todo documento y de llevar adelante la parte legal su existe cartera vencida.

Perfil del Asesor Comercial

- Experiencia en el área comercial, en almacén y puntos de venta
- Formación Superior
- Capacidad de trabajar en base a objetivos
- Excelente presencia y relaciones interpersonales

f) ***Agentes de Venta.-*** Se trata de personas que no pertenecen a la planilla de la empresa y que sirven para cubrir una zona con pocos clientes y/o de bajo potencial de ventas.

Los representantes o comisionistas son agentes que venden una parte de la producción de sus representados sobre la base de un contrato que regula las condiciones de venta y compensación.

No suelen tener autoridad para modificar las condiciones, se suele especializar en una gama de productos y con frecuencia representan varias líneas relacionadas pero no competitivas, procedentes de varias empresas representadas.

g) ***Vendedores.-*** Son personas responsables del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y técnicas a su alcance para conseguir que este adquiera el producto que se le ofrece. Sus funciones son:

1. Incrementar y consolidar la cartera de clientes
2. La prospección y capacitación de nuevos clientes
3. La argumentación y cierre de ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas
4. La elaboración de informes que recogen su actividad y resultados
5. Atender correctamente las incidencias que se produzcan
6. La presentación de la imagen de la empresa en su ámbito de actuación

Perfil de los vendedores

- Edad entre 25 a 45 años
- Excelente presencia y relaciones interpersonales
- Debe ser dinámico, emprendedor y activo, que sea capaz de desarrollar negocios relevantes
- Experiencia comprobada en ventas (mínimo 3 años)
- Disponibilidad de tiempo completo
- Acreditar referencias que los califiquen como vendedores con excelentes contactos comerciales y orientados a la eficacia y productividad.

h) ***Jefe de Adquisiciones.-*** Posee las bases para seleccionar y clasificar a un buen proveedor, que reúna los requisitos de calidad, precio y crédito, así como de implementar estrategias que permitan a la empresa prever y mejorar el proceso de compras de materia prima con relación al corto y largo plazo. Es un profesional creativo, innovador, perseverante, investigativo y con un elevado don de mando. Sus funciones son:

1. Actualizar la base de datos de los proveedores
2. Mantener relación constante y continua con los proveedores locales, nacionales e internacionales
3. Realizar cotizaciones semanales
4. Garantizar la calidad y el peso de la materia prima
5. Coordinar requerimientos con Producción, Ventas y Contabilidad semanalmente.
6. Emitir reportes mensuales
7. Organizar la recepción de materia prima
8. Llenar todos los documentos necesarios para las importaciones
9. Realizar un seguimiento a los agricultores que mantienen convenios con la empresa y junto a ellos levantar proyectos a largo plazo que permitan contar con materia prima de calidad y peso y precio convenientes.

Perfil del Jefe de Adquisiciones

- Título de Ingeniero/a Comercial
- Edad entre 26 y 40 años
- Deber ser capaz de:

  Innovar procesos de adquisición

  Realizar proyectos que garanticen la estabilidad en la obtención de materia prima

  Dirigir, coordinar y supervisar los diferentes procesos relacionados con la adquisición.
- Trabajar en base a objetivos

i) ***Jefe de Producción.-*** Es un Ingeniero en industrialización de alimentos, profesional especializado en tecnología de la transformación industrial, orientada hacia la generación de valor agregado y el aprovechamiento integral de los productos agrícolas, integrándolos a las fases productivas y de comercialización.

Posee las bases científicas para intervenir en los procesos productivos para optimizar el uso de los recursos en función de la eficiencia y efectividad. Es u profesional creativo, innovador, perseverante, investigativo y con un elevado don de mando. Sus funciones son:

1. Coordinar la producción con Gerencia General
2. Es responsable de la formulación para la producción (peso, medida de la materia prima)
3. Definir el proceso productivo, para mejorar tiempos y rendimientos tanto de los materiales como del recurso humano.
4. Dirigir y controlar la ejecución de órdenes de producción a fin de determinar calidad, desperdicios, normas.
5. Controlar la ejecución de labores de personal a su cargo.

Perfil del Jefe de Producción

- Título en Ingeniería en Industrialización de Alimentos
- Poseer conocimientos de: Procesos de producción, costos de producción, sistemas de calidad ISO, aseguramiento de calidad, comercialización
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares
- Dispuesto a trabajar bajo presión
- Personalidad definida

j) ***Bodeguero.-*** Es responsable de constatar que la materia prima se reciba en buenas condiciones y peso exacto; así como de registrar la salida entrada del producto. Sus responsabilidades son:

1. Coordinar la preparación de la materia prima con el jefe de producción
2. Mantener el orden y la limpieza necesaria en el espacio físico de la bodega
3. Manejar control de kárdex de las materias primas
4. Controlar la ejecución de las labores del personal a su cargo
5. Mantener en orden el inventario físico de la bodega
6. Manejar el control de kárdex del producto terminado
7. Efectuar constataciones físicas en forma periódica e informar sobre la existencia real de los inventarios
8. Emitir informes de existencia cuando así lo requiera la gerencia

Perfil del Bodeguero

- Post-bachillerato en Contabilidad
- Dos años de experiencia en el manejo de inventarios
- Conocimientos de Computación en especial Excel
- Cursos de manejo y control de bodega
- Alto grado de honestidad, disponibilidad de tiempo completo

k) ***Jefe Financiero.-*** es un consultor – asesor dentro del sistema bursátil, capaz de tomar decisiones en materia de inversión y financiamiento de empresas, utilizando una serie de mecanismos e instrumentos financieros. Es el encargado de la investigación, consultoría y asesoría. Sus funciones son:

1. Realizar informes de cotización de precios en adquisiciones
2. Vigilar que el proceso de compra este de acuerdo con los precios fijados
3. Coordina con bodega y gerencia para la adquisición de materia prima, suministros y materiales
4. Elabora presupuestos mensuales y anuales

5. Elaborar y emitir flujos de caja
6. Emisión y recuperación de informes de control de cartera
7. Prepara proyectos de financiamiento para futuras ampliaciones de la empresa (importaciones, crecimiento físico, apertura de nuevos mercados, etc.)
8. Planificación financiera
9. Realiza labores de control interno en el ámbito financiero y administrativo

Perfil del Jefe Financiero

- Título de Ingeniero/a Comercial
- Debe estar en capacidad de administrar recursos financieros de la empresa:
  Formular, evaluar y ejecutar proyectos de inversión y desarrollo
  Proponer soluciones a situaciones financieras en el ámbito empresarial nacional e internacional
  Aplicar técnicas de gestión para optimizar los recursos financieros
  Analizar y determinar fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo de la empresa
  Brindar asesoramiento técnico a la empresa
  Ejercer las funciones de las especializaciones del quehacer bancario y financiero.
- Experiencia mínima 5 años en cargos afines
- Edad comprendida entre los 30 y 40 años
- Capacidad de trabajar bajo presión

l) ***Contadora.-*** Están capacitados científica y técnicamente para tomar decisiones en el campo contable, validar y dar fe de los resultados de un ejercicio económico a través de la formulación de los estados financieros; tomando en cuenta normas y procedimientos generalmente aceptados en el país y en el exterior. Se constituye en el primer generador de información acertada para la oportuna toma de decisiones. Sus responsabilidades son:

1. Elaborar y emitir los siguientes informes a Gerencia:
   Balances (Estados Financieros), resultados, estado de patrimonio, flujo de efectivo.
   Informes de costos
2. Efectuar cálculos y liquidación de impuestos
3. Responsable de los archivos contables
4. Planificar y revisar el trabajo de sus auxiliares
5. Controlar la ejecución de labores del personal a su cargo

Perfil de la Contadora

- Licenciado (a) en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia mínima 3 años
- Dispuesta a trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo completo
- Experiencia en costos de productos de consumo masivo
- Debe ser reconocida por el Colegio de Contadores

m) ***Auxiliar de Contabilidad.-*** Profesional altamente capacitado para desempeñarse como Contador General en todo tipo de empresas, experto en planificar, organizar y dirigir; así como de realizar prácticas de auditoría interna y externa, se convierte en apoyo para la Contadora. Su trabajo abarca:

1. Elaborar de comprobantes de ingreso y egreso
2. Elaborar de conciliaciones bancarias
3. Preparar de informes necesarios para la elaboración de roles de pago
4. Elaborar roles de pago mensuales
5. Recopilar información para declaración de impuestos
6. Archivar de la documentación contable
7. Conciliar inventarios físicos
8. Elaborar cheques
9. Elaborar planillas de pago al IESS

Perfil del Auxiliar de Contabilidad

- Tener instrucción superior
- Experiencia mínima de 3 años
- Disponibilidad para trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo completo

n) ***Jefe de Mantenimiento.-*** El Ingeniero Industrial está capacitado para analizar, planificar y optimizar los métodos utilizados para la organización, capacitado para aplicar los principios de gestión ambiental. Sus funciones son:

1. Emitir plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria productiva de la empresa
2. Llevar un control de existencias de maquinaria y herramientas que se encuentran a su cargo
3. Emitir reportes de mantenimiento
4. Presentar presupuestos de mantenimiento

Perfil del Jefe del Mantenimiento

- Título de Ingeniero Industrial
- Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares
- Edad comprendida entre 30 y 40 años
- Conocimiento de inglés
- Horario de trabajo que incluya fines de semana y turnos rotativos
- Conocimientos de sistemas de calidad
- Experiencia en planificación y control de mantenimiento

o) Mecánico

1. Debe revisar los carros, camiones y maquinaria de la empresa cada día

2. Debe presentar un reporte semanal del taller de reparación y material utilizado

Perfil del Mecánico

- Edad entre 25 y 35 años
- Experiencia mínima 3 años
- Formación media
- Alto grado de responsabilidad y honestidad
- Conocimiento en motores a diesel y gasolina

p) ***Chofer.-*** Persona segura, serena, cautelosa de su vida y de los que están a su cargo, encargada de los vehículos de la empresa. Es responsable de:

1. Los vehículos de la empresa
2. Cuidado y mantenimiento de los vehículos de la empresa
3. Entregar los pedidos locales
4. Estar al servicio del personal administrativo de la empresa siempre y cuando Gerencia General lo autorice.

Perfil del Chofer

- Edad entre 28 y 45 años
- Buena presencia
- Debe tener experiencia
- Persona leal y honesta
- Tener Licencia que lo reconozca como chofer profesional
- Disponibilidad a tiempo completo

CONCLUSIONES

1. "Cereales La Pradera" es una empresa que se desenvuelve en un mercado oligopolista (pocos vendedores y muchos compradores), su objetivo es cubrir el mercado provincial y nacional con productos de calidad y un precio justo generando empleo e inversión.

2. La empresa desarrolla su actividad económica basada en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de cereales de excelente calidad.

3. Un cliente que aprueba Cereales La Pradera es un cliente satisfecho y que se encuentra convencido de las bondades que ofrece el producto, pero de que sirve si no existe el abastecimiento adecuado en supermercados y tiendas de expendio del producto.

4. La empresa por desarrollarse en un mercado oligopolista ha subestimado los cambios que se dan en un escenario competitivo, sin buscar alternativas que permitan cubrir un 100% de las necesidades y requerimientos del mercado.

5. La debilidad de la empresa es la falta de seguimiento a los distribuidores y vendedores y por lo tanto a los consumidores, por lo que ha perdido grandes clientes debido a no contar con un proceso continuo y sistemático de comercialización; además de carecer de un servicio post – venta factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.

6. El personal que labora en Cereales La Pradera no tiene funciones adecuadamente definidas, viéndose en la responsabilidad de asumir funciones que están fuera de obligaciones principales ocasionando que ni una ni otra actividad se desarrolle con profesionalismo.

RECOMEDACIONES

1. Se recomienda aplicar una Planeación Estratégica que permita incrementar las ventas de los productos de la empresa, mediante el acercamiento a la realidad de sus distribuidores y consumidores, a su cultura, sus hábitos alimenticios, sus necesidades y requerimientos para de esta manera convertirse en líder del mercado en la comercialización de cereales.

2. La empresa debe basar sus esfuerzos en la opinión del mercado, pensando siempre que los clientes que esperen calidad de los productos y servicios que reciben a cambio de su dinero y su tiempo, por lo tanto sus valores y políticas estarán orientadas a la búsqueda consecutiva de un valor agregado para el cliente.

3. Se debe dar seguimiento a los clientes para conocer sus inquietudes, necesidades, realidades en las que se desenvuelve, sin descuidar la realidad del mercado, lo que permitirá actuar a tiempo y estar listos para cualquier situación que pueda presentarse.

4. Se debe promover un programa de motivación y capacitación para todo el personal que labora en la empresa, esto permite que se sientan tomados en cuenta, importantes y que las funciones que desempeñan son fundamentales para lograr cualquier meta que la empresa se proponga.

5. Es necesario revisar y analizar las funciones de cada uno de tal manera que no se pierda tiempo y se garantice la eficiencia y eficacia, eliminando la duplicación de actividades.

6. Para lograr el éxito en la ejecución de los nuevos procesos se requiere de un gran compromiso por parte de todos quienes hacen la empres, para que con el aporte de sus inquietudes, ideas, esfuerzos se alcancen los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA:

- AGUILAR, Ruth. 1996, Metodología de la Investigación Científica. Loja – Ecuador
- ALADI, 1996, Planeación Estratégica, Cámara de Industriales de Tungurahua
- BATEMAN, S. Thomas. 1999, Administración una ventaja competitiva, Editorial Irwin Mc Hill 4ta edición
- CULTURAL S.A. 2000. Marketing y Ventas. Ediciones Culturales. Barcelona – España
- "Enciclopedia Microsoft Encarta. 2008.
- GOODSTEIN L. y Otros . 1997. Planeación Estratégica Aplicada. Sata Fé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill
- KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia, Quinta Impresión, Editorial Diana, México, 1982.
- KOTLER,Philip, Mercadotecnia, Tercera Edición, Editorial Pretice Hall Hispanoamericana, México, 1976.
- KOONTZ, Harold. 1998. Administración una Perspectiva Global. Ediciones Mc Graw Hill. México DF
- PORTER.M. 1987. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. de CV
- SERNA.G. Humberto. 1994. Planeación y Gestión Estratégica Teoría Metodológica. Bogotá. Legis Editores S.A.
- STANTON, William. 1992. Fundamentos del Marketing; Quinta Edición,Mc Graw Hil. México.
- VIVAS, Reyes, 1995. Estrategias y políticas gerenciales, Material de Trabajo. Ediciones Luz.

5. Elaborar y emitir flujos de caja
6. Emisión y recuperación de informes de control de cartera
7. Prepara proyectos de financiamiento para futuras ampliaciones de la empresa (importaciones, crecimiento físico, apertura de nuevos mercados, etc.)
8. Planificación financiera
9. Realiza labores de control interno en el ámbito financiero y administrativo

Perfil del Jefe Financiero

- Título de Ingeniero/a Comercial
- Debe estar en capacidad de administrar recursos financieros de la empresa:
  Formular, evaluar y ejecutar proyectos de inversión y desarrollo
  Proponer soluciones a situaciones financieras en el ámbito empresarial nacional e internacional
  Aplicar técnicas de gestión para optimizar los recursos financieros
  Analizar y determinar fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo de la empresa
  Brindar asesoramiento técnico a la empresa
  Ejercer las funciones de las especializaciones del quehacer bancario y financiero.
- Experiencia mínima 5 años en cargos afines
- Edad comprendida entre los 30 y 40 años
- Capacidad de trabajar bajo presión

l) ***Contadora.-*** Están capacitados científica y técnicamente para tomar decisiones en el campo contable, validar y dar fe de los resultados de un ejercicio económico a través de la formulación de los estados financieros; tomando en cuenta normas y procedimientos generalmente aceptados en el país y en el exterior. Se constituye en el primer generador de información acertada para la oportuna toma de decisiones. Sus responsabilidades son:

1. Elaborar y emitir los siguientes informes a Gerencia:
   Balances (Estados Financieros), resultados, estado de patrimonio, flujo de efectivo.
   Informes de costos
2. Efectuar cálculos y liquidación de impuestos
3. Responsable de los archivos contables
4. Planificar y revisar el trabajo de sus auxiliares
5. Controlar la ejecución de labores del personal a su cargo

Perfil de la Contadora

- Licenciado (a) en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia mínima 3 años
- Dispuesta a trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo completo
- Experiencia en costos de productos de consumo masivo
- Debe ser reconocida por el Colegio de Contadores

m) ***Auxiliar de Contabilidad.-*** Profesional altamente capacitado para desempeñarse como Contador General en todo tipo de empresas, experto en planificar, organizar y dirigir; así como de realizar prácticas de auditoría interna y externa, se convierte en apoyo para la Contadora. Su trabajo abarca:

1. Elaborar de comprobantes de ingreso y egreso
2. Elaborar de conciliaciones bancarias
3. Preparar de informes necesarios para la elaboración de roles de pago
4. Elaborar roles de pago mensuales
5. Recopilar información para declaración de impuestos
6. Archivar de la documentación contable
7. Conciliar inventarios físicos
8. Elaborar cheques
9. Elaborar planillas de pago al IESS

Perfil del Auxiliar de Contabilidad

- Tener instrucción superior
- Experiencia mínima de 3 años
- Disponibilidad para trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo completo

n) ***Jefe de Mantenimiento.-*** El Ingeniero Industrial está capacitado para analizar, planificar y optimizar los métodos utilizados para la organización, capacitado para aplicar los principios de gestión ambiental. Sus funciones son:

1. Emitir plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria productiva de la empresa
2. Llevar un control de existencias de maquinaria y herramientas que se encuentran a su cargo
3. Emitir reportes de mantenimiento
4. Presentar presupuestos de mantenimiento

Perfil del Jefe del Mantenimiento

- Título de Ingeniero Industrial
- Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares
- Edad comprendida entre 30 y 40 años
- Conocimiento de inglés
- Horario de trabajo que incluya fines de semana y turnos rotativos
- Conocimientos de sistemas de calidad
- Experiencia en planificación y control de mantenimiento

o) Mecánico

1. Debe revisar los carros, camiones y maquinaria de la empresa cada día

2. Debe presentar un reporte semanal del taller de reparación y material utilizado

Perfil del Mecánico

- Edad entre 25 y 35 años
- Experiencia mínima 3 años
- Formación media
- Alto grado de responsabilidad y honestidad
- Conocimiento en motores a diesel y gasolina

p) ***Chofer.-*** Persona segura, serena, cautelosa de su vida y de los que están a su cargo, encargada de los vehículos de la empresa. Es responsable de:

1. Los vehículos de la empresa
2. Cuidado y mantenimiento de los vehículos de la empresa
3. Entregar los pedidos locales
4. Estar al servicio del personal administrativo de la empresa siempre y cuando Gerencia General lo autorice.

Perfil del Chofer

- Edad entre 28 y 45 años
- Buena presencia
- Debe tener experiencia
- Persona leal y honesta
- Tener Licencia que lo reconozca como chofer profesional
- Disponibilidad a tiempo completo

CONCLUSIONES

1. "Cereales La Pradera" es una empresa que se desenvuelve en un mercado oligopolista (pocos vendedores y muchos compradores), su objetivo es cubrir el mercado provincial y nacional con productos de calidad y un precio justo generando empleo e inversión.

2. La empresa desarrolla su actividad económica basada en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de cereales de excelente calidad.

3. Un cliente que aprueba Cereales La Pradera es un cliente satisfecho y que se encuentra convencido de las bondades que ofrece el producto, pero de que sirve si no existe el abastecimiento adecuado en supermercados y tiendas de expendio del producto.

4. La empresa por desarrollarse en un mercado oligopolista ha subestimado los cambios que se dan en un escenario competitivo, sin buscar alternativas que permitan cubrir un 100% de las necesidades y requerimientos del mercado.

5. La debilidad de la empresa es la falta de seguimiento a los distribuidores y vendedores y por lo tanto a los consumidores, por lo que ha perdido grandes clientes debido a no contar con un proceso continuo y sistemático de comercialización; además de carecer de un servicio post – venta factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.

6. El personal que labora en Cereales La Pradera no tiene funciones adecuadamente definidas, viéndose en la responsabilidad de asumir funciones que están fuera de obligaciones principales ocasionando que ni una ni otra actividad se desarrolle con profesionalismo.

RECOMEDACIONES

1. Se recomienda aplicar una Planeación Estratégica que permita incrementar las ventas de los productos de la empresa, mediante el acercamiento a la realidad de sus distribuidores y consumidores, a su cultura, sus hábitos alimenticios, sus necesidades y requerimientos para de esta manera convertirse en líder del mercado en la comercialización de cereales.

2. La empresa debe basar sus esfuerzos en la opinión del mercado, pensando siempre que los clientes que esperen calidad de los productos y servicios que reciben a cambio de su dinero y su tiempo, por lo tanto sus valores y políticas estarán orientadas a la búsqueda consecutiva de un valor agregado para el cliente.

3. Se debe dar seguimiento a los clientes para conocer sus inquietudes, necesidades, realidades en las que se desenvuelve, sin descuidar la realidad del mercado, lo que permitirá actuar a tiempo y estar listos para cualquier situación que pueda presentarse.

4. Se debe promover un programa de motivación y capacitación para todo el personal que labora en la empresa, esto permite que se sientan tomados en cuenta, importantes y que las funciones que desempeñan son fundamentales para lograr cualquier meta que la empresa se proponga.

5. Es necesario revisar y analizar las funciones de cada uno de tal manera que no se pierda tiempo y se garantice la eficiencia y eficacia, eliminando la duplicación de actividades.

6. Para lograr el éxito en la ejecución de los nuevos procesos se requiere de un gran compromiso por parte de todos quienes hacen la empres, para que con el aporte de sus inquietudes, ideas, esfuerzos se alcancen los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA:

- AGUILAR, Ruth. 1996, Metodología de la Investigación Científica. Loja – Ecuador
- ALADI, 1996, Planeación Estratégica, Cámara de Industriales de Tungurahua
- BATEMAN, S. Thomas. 1999, Administración una ventaja competitiva, Editorial Irwin Mc Hill 4ta edición
- CULTURAL S.A. 2000. Marketing y Ventas. Ediciones Culturales. Barcelona – España
- "Enciclopedia Microsoft Encarta. 2008.
- GOODSTEIN L. y Otros . 1997. Planeación Estratégica Aplicada. Sata Fé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill
- KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia, Quinta Impresión, Editorial Diana, México, 1982.
- KOTLER,Philip, Mercadotecnia, Tercera Edición, Editorial Pretice Hall Hispanoamericana, México, 1976.
- KOONTZ, Harold. 1998. Administración una Perspectiva Global. Ediciones Mc Graw Hill. México DF
- PORTER.M. 1987. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. de CV
- SERNA.G. Humberto. 1994. Planeación y Gestión Estratégica Teoría Metodológica. Bogotá. Legis Editores S.A.
- STANTON, William. 1992. Fundamentos del Marketing; Quinta Edición,Mc Graw Hil. México.
- VIVAS, Reyes, 1995. Estrategias y políticas gerenciales, Material de Trabajo. Ediciones Luz.

Anexo Nº 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Cuestionario de opinión dirigido a los ejecutivos de la Fábrica "Cereales La Pradera"

Instructivo para contestar esta encuesta:

a) Esta encuesta es anónima, la valiosa información que usted suministre será tratada confidencialmente que servirá exclusivamente para obtener elementos de juicio que sustente a la presente investigación.

b) Lea detenidamente las interrogantes del cuestionario

c) Responda con sinceridad

d) Conteste en forma clara y precisa

e) Marque con una x en el casillero de la alternativa que mejor refleje su opinión.

1. ¿Cuáles son los beneficios que deben recibir los clientes de Cereales La Pradera?

   Calidad ( )

   Atención rápida ( )

   Precios razonables ( )

2. ¿Los productos de la empresa se diferencian de la competencia por?

   Calidad ( )

   Precio ( )

   Empaque ( )

3. ¿La planificación de objetivos en ventas es?

   Excelente ( )

   Muy buena ( )

   Buena ( )

   Regular ( )

4. ¿Es necesario innovar las políticas de venta de la empresa?

Si ( )

No ( )

5. ¿Los precios de venta de los productos de La Pradera son?

Caros ( )

Justos ( )

Bajos ( )

6. ¿La Gestión gerencial de la empresa es?

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

7. ¿El control de los materiales que ingresan y salen de la empresa es?

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

8. ¿Es necesario cambiar la presentación del producto?

Si ( )

No ( )

9. ¿Se establece condiciones y días de entrega de los proveedores?

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Nunca ( )

10. ¿La capacitación y motivación que da la empresa a sus colaboradores es:?

Permanente ( )

Frecuente ( )

Eventual ( )

Nunca ( )

11. ¿La capacidad de la planta se utiliza en forma:?

Total ( )

Parcial ( )

12. ¿Las funciones de los empleados se las conoce por qué?

Existen manuales de funciones ( )

Por los años de experiencia ( )

13. ¿Existe planificación en cuanto a ventas en la empresa?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

14. ¿El incremento del volumen de ventas en los últimos períodos contables ha sido?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

15. ¿Cree usted que hace falta planeación estratégica para el incremento de las ventas en la empresa?

Si ( )

No ( )

Le agradecemos por su valiosa colaboración

Anexo Nº 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Cuestionario de opinión dirigido a los Clientes de la Fábrica Cereales "La Pradera"

Instructivo para contestar esta encuesta:

a) Esta encuesta es anónima, la valiosa información que usted suministre será tratada confidencialmente que servirá exclusivamente para obtener elementos de juicio que sustente a la presente investigación.

b) Lea detenidamente las interrogantes del cuestionario

c) Responda con sinceridad

d) Conteste en forma clara y precisa

e) Marque con una x en el casillero de la alternativa que mejor refleje su opinión.

1. ¿Los beneficios que deben recibir los clientes según su criterio son?

   Calidad ( )

   Atención rápida ( )

   Precios razonables ( )

2. ¿Los productos de la empresa, se diferencian de la competencia por?

   Calidad ( )

   Precio ( )

   Atención oportuna ( )

   Presentación (empaque) ( )

3. ¿Considera usted que es necesario innovar las políticas de venta de la empresa?

   Si ( )

   No ( )

4. ¿Considera usted que los precios los productos de Cereales La Pradera son?

   Altos ( )

   Justos ( )

   Bajos ( )

5. ¿Comparándola con empresas que se dedican a la misma actividad cómo califica usted a Cereales La Pradera"?

   Excelente ( )

   Bueno ( )

   Regular ( )

6. ¿Considera usted que sería necesario cambiar la presentación de los productos La Pradera"

   Si ( )

   No ( )

7. ¿Cómo calificaría usted, la atención que le ofrece el distribuidor de nuestros productos?

   Excelente ( )

   Muy buena ( )

   Buena ( )

   Regular ( )

8. ¿Considera usted que la empresa entrega sus pedidos oportunamente?

   Si ( )

   No ( )

   A veces ( )

9. ¿A través de qué medios publicitarios conoció los productos La Pradera?

   Radio ( )

   Prensa escrita ( )

   Televisión ( )

Internet ( )

10. ¿Con qué frecuencia realiza usted sus pedidos a la empresa?

Semanal ( )

Mensual ( )

Semestral ( )

Trimestral ( )

11. ¿Qué tanto conoce usted los productos de la empresa?

Superficial ( )

Amplia ( )

Muy poco ( )

12. ¿Cómo considera que es su relación con los vendedores de nuestra empresa?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

13. ¿Indique la razón por la que compra los productos de nuestra empresa?

Calidad ( )

Precio ( )

Atención ( )

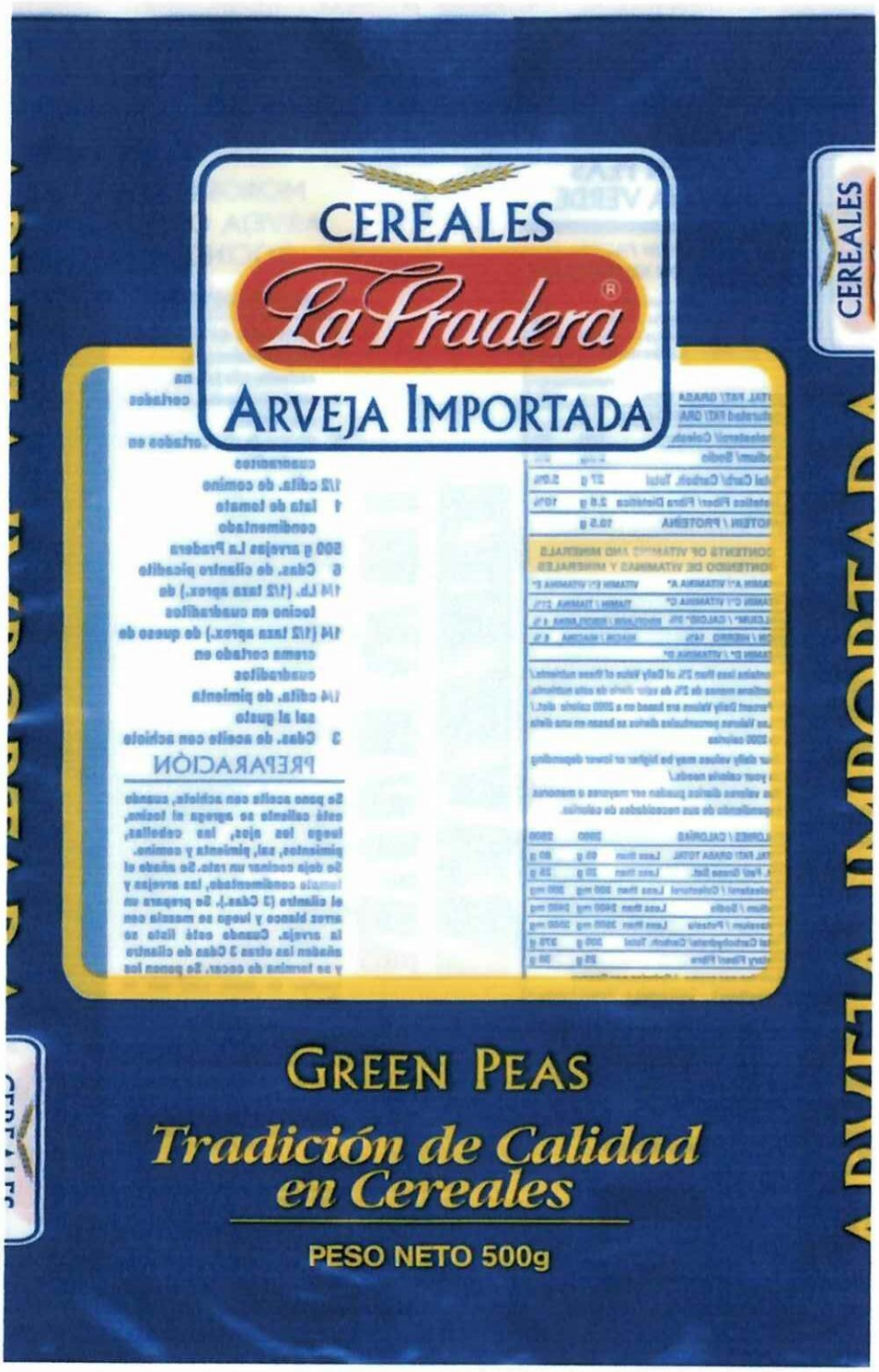
Promociones ( )

Le agradecemos por su valiosa colaboración

EMPAQUES DE PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS "CEREALES LA PRADERA"

Anexo Nº 3

Anexo Nº 4


CEREALES
La Pradera
ARVEJA IMPORTADA
GREEN PEAS
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g
CEREALES
ARVEJA IMPORTADA

Anexo Nº 5


CEREALES
La Pradera
FREJOL NEGRO
BLACK BEAN
Tradición de Calidad
Dile SÍ a este producto Ecuatoriano
PESO NETO 500 g

Anexo Nº 6


CEREALES
La Pradera
ALMIDON DE YUCA
YUCCA STARCH
Tradición de Calidad
Dile SÍ a este producto Ecuatoriano
PESO NETO 500 g
CEREALES
ALMIDON DE YUCA

Anexo Nº 7


PRECOCIDA
Harina precocida especial para arepas
con el sabor tradicional del maíz
Pre cooked Corn Flour
Maizarepa®
Peso neto
1kg
CEREALES
CEREALES
CEREALES
La Pradera®
TRADICION DE CALIDAD

Anexo Nº 8


CEREALES
La Pradera
MOTE ESPECIAL
MOTE ESPECIAL
CEREALES
La Pradera
MOTE ESPECIAL
CEREALES
La Pradera
WHITE HOMINY
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g

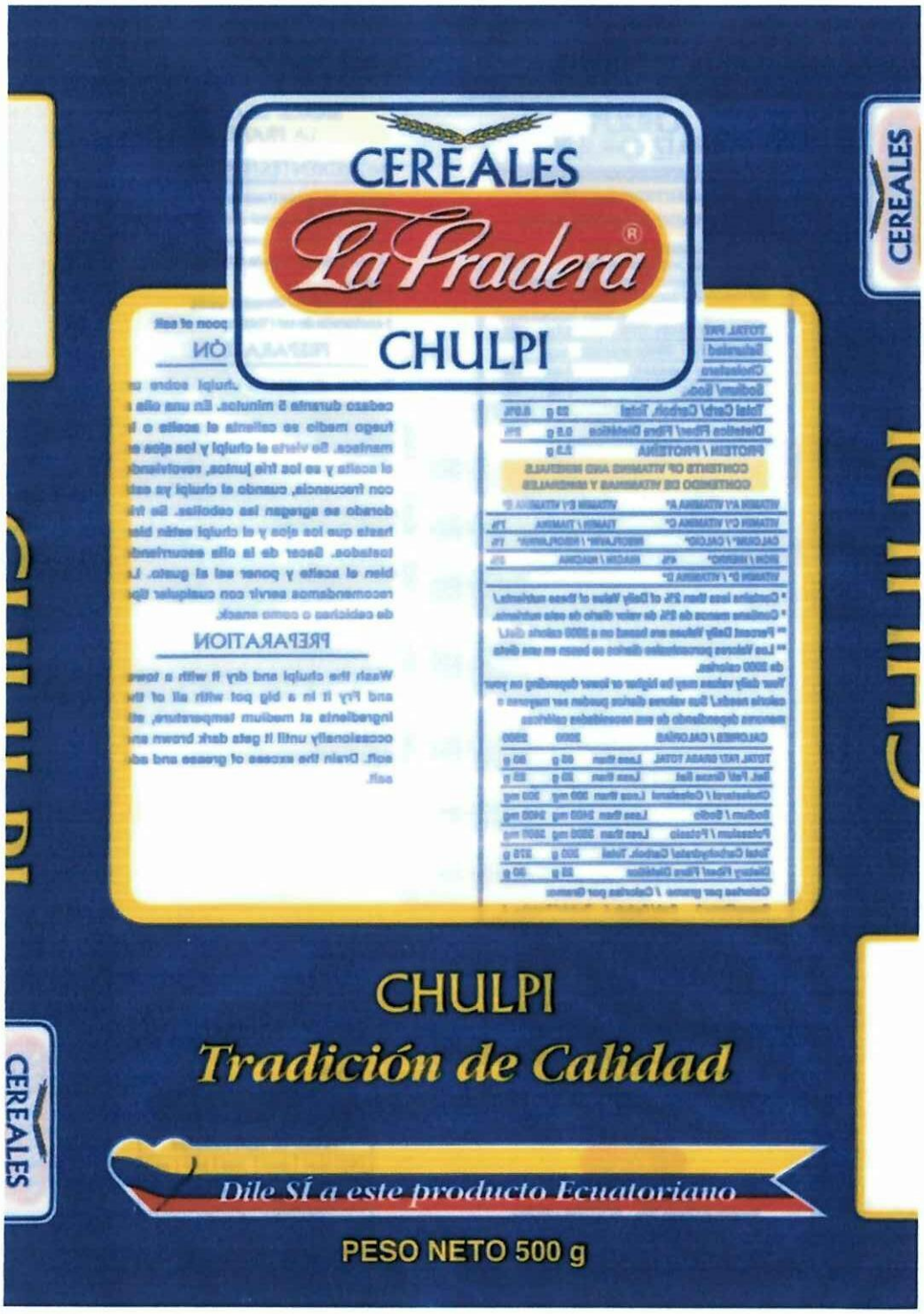
Anexo Nº 9


CEREALES
La Pradera
LENTEJON IMPORTADO
LENTIL
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g
LENTEJON IMPORTADO
CEREALES

Anexo Nº 10


CEREALES
La Pradera
ARROZ DE CEBADA
BARLEY RICE
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g
ARROZ DE CEBADA
CEREALES

Anexo Nº 11


CEREALES
La Pradera
CHULPI
CHULPI
Tradición de Calidad
Dile SÍ a este producto Ecuatoriano
PESO NETO 500 g
CEREALES
CHULPI
CEREALES

Anexo Nº 12


CEREALES
La Pradera
MANI
RED PEANUT
Tradición de Calidad
en Cereales
PESO NETO 500g

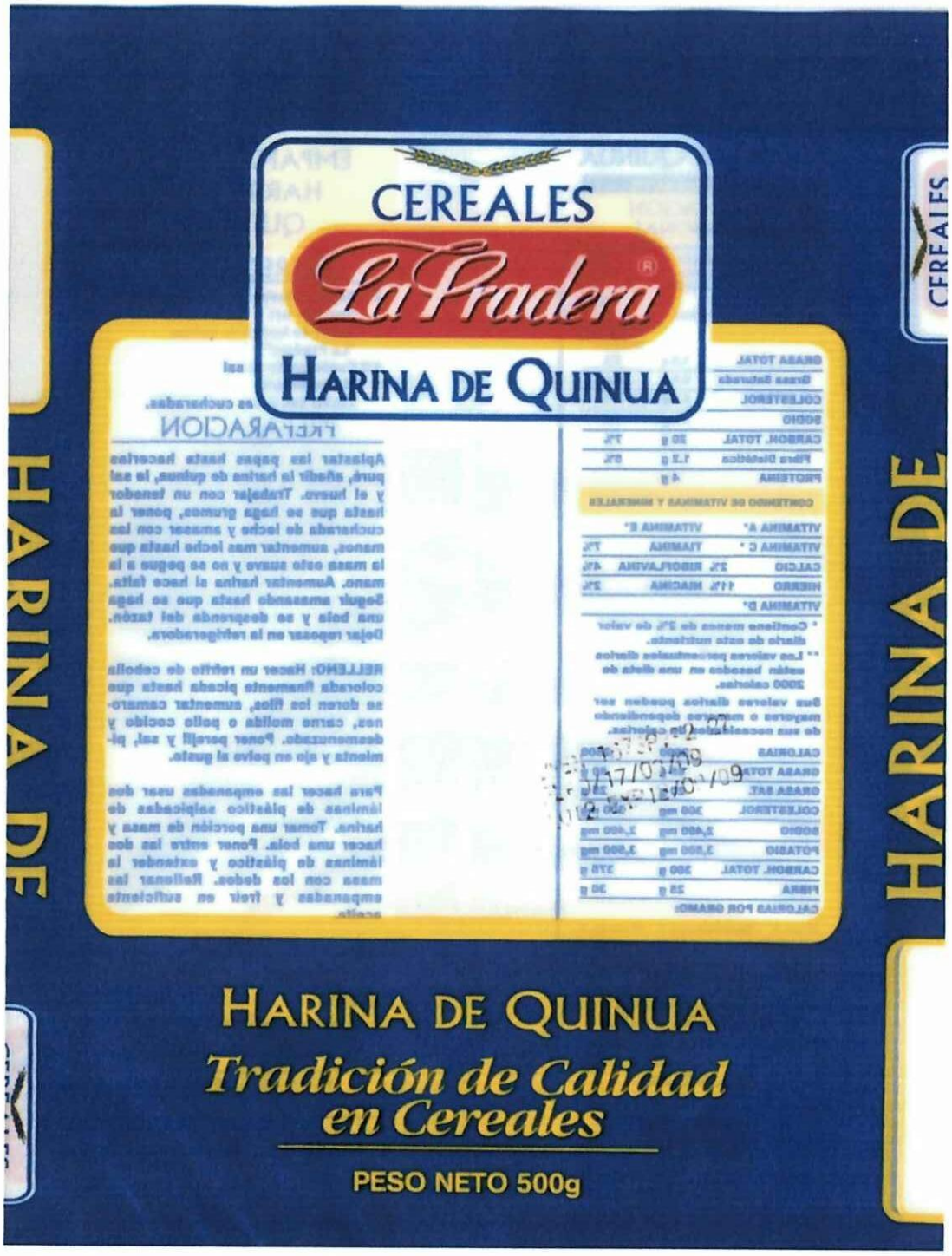
Anexo Nº 13


CORTE AQUÍ
AVENA
La Pradera
desde 1985
HOJUELÓN
LIBRE DE COLESTEROL
FREE CHOLESTEROL
CUIDA TU CORAZÓN
850 g

Anexo Nº 14


AVENA PRECOCIDA
3 MINUTOS DE COCCION
IDEAL PARA COLADA
AVENA MOLIDA
La Pradera®
• Baja en Grasa
• Libre de Azúcar
• Libre de Colesterol
• Baja en Sodio
GASTA LA MITAD, PORQUE RINDE EL DOBLE!
PESO NETO
500g

Anexo Nº 15


CEREALES
La Pradera
HARINA DE QUINUA
HARINA DE
HARINA DE QUINUA
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g

Anexo Nº 16


CEREALES
La Pradera
MACHICA
TOASTED WHOLE BARLEY FLOUR
Tradición de Calidad en Cereales
PESO NETO 500g
CEREALES
MACHICA