



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
COMERCIAL LA SUREÑA S. DE R. L.**

SUSTENTADO POR:

PABLO ARMANDO VELASQUEZ RIOS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C, FRANCISCO MORAZÁN
HONDURAS, C.A.**

NOVIEMBRE, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVE REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA CALVO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
COMERCIAL LA SUREÑA S. DE R. L.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

ASESOR TEMÁTICO

RENIERY VALLADARES GÓMEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

- LIC. JOSE TRANCITO MEJÍA

- LIC ADALBERTO MÉNDEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGICO PARA COMERCIAL LA SUREÑA S DE R.L.

AUTOR:

Pablo Armando Velásquez Ríos

RESUMEN

La empresa Comercial La Sureña S de R.L. tiene más de 25 años de estar en el mercado, teniendo una amplia variedad de productos y consumidores de manera permanente en todas sus sucursales. La cartera de Comercial La Sureña está compuesta por aproximadamente 2,000 clientes al mes y debido a su rápido crecimiento es cada vez más difícil medir y conocer a profundidad los productos que se comercializan de manera más frecuente dentro de la empresa, y de manera como se miden el servicio dentro de la empresa detectando sus preferencias de sucursal, precios, productos, marcas. Se propuso el Diseño de un plan Estratégico para la empresa con el cual se permita tomar mejores decisiones en la empres de esta manera obteniendo una forma más ordenada para seguir creciendo, pudiendo así rentabilizar sus fondos y detectando nuevas oportunidades de negocio. Se participó en los procesos de recolección de información y las mismas determinaron que dentro de la percepción de mercado de la empresa tiene una buena aceptación dentro del mercado meta, y se pudo concluir que es necesario del diseño de un plan estratégico para ser más eficientes y conocer que tan rentable es el negocio para la institución. Esto permitirá tomar mejores decisiones y ordenar de manera directa a la empresa.

Palabras clave: Plan Estratégico, Rentabilidad, Sector Económico, Comercialización de Productos, Plan de expansión.



GRADUATE SCHOOL

DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR COMERCIAL LA SUREÑA, S DE RL

AUTOR:

Pablo Armando Velásquez Ríos

ABSTRACT

Comercial La Sureña S of R L has over 25 years of being in the market, having a wide variety of consumer products and permanently in all its branches. Portfolio Comercial La Sureña consists of approximately 2,000 clients a month and due to its rapid growth is increasingly difficult to measure and know in depth the products sold most frequently within the company way and manner as measured service within the company branch detecting your preferences, prices, products, brands. Designing a strategic plan for the company which is permitted to make better decisions in the company thus obtaining a more orderly way to keep growing and can recoup their funds and identifying new business opportunities was proposed. He participated in the process of collecting data and they found that within the market perception of the company is well accepted within the target market, and it was concluded that it is necessary to design a strategic plan to become more efficient and know how profitable the business for the institution is. This will make better decisions and manage the company direct way.

Key words: Strategic Plan, Performance, Economic Sector, Product Commercialization.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación y esta maestría que estoy por concluir a mis padres, quienes me han apoyado a lo largo de mi vida en cada uno de mis éxitos y logros profesionales, así como caídas y fracasos siendo un gran soporte en mi vida. A mi novia, a quien no he dedicado el tiempo que quisiera y que constantemente me ha presionado y aconsejado para que nunca diera nada por perdido y concluir con mis estudios. A mis hermanos quienes han sido paciente a lo largo de estos meses y me han escuchado y soportado con el tema de la tesis. A Dios, porque si no fuese por Él no tendría la oportunidad y la dicha de estar dando un paso más en mi vida y en mi desarrollo profesional.

PAVR

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por las bendiciones que siempre ha derramado sobre mi persona. Agradezco a la Universidad Tecnológica Centroamericana por haberme admitido y dado la oportunidad de concluir mis estudios en la maestría en Dirección Empresarial. Agradezco a cada uno de los profesores que a lo largo de la maestría se hayan esforzado por darnos la mejor educación y compartirnos sus conocimientos. Sus aportes son al final lo que realmente nos ha enriquecido a lo largo de estos años. A nuestro asesor metodológica, Juan Martin Hernández, quien nos ha guiado durante este proceso de investigación y nos brindó su apoyo para concluir esta tesis.

Agradezco también a Comercial La Sureña por haberme permitido realizar mi investigación en la institución, por tantos años de compartir con mi persona toda la experiencia y vivencias que han tenido. Agradezco a cada uno de los colaboradores de la empresa los cuales siempre me brindaron su apoyo para realizar esta investigación. A asesor temática, Reniery, porque sin sus aportes no habría podido concluir con esta etapa de mis estudios.

Por último quisiera agradecer a todos y cada uno de los compañeros que he tenido a lo largo de esta maestría, son ustedes quienes realmente han hecho esta etapa enriquecedora.

¡Muchas gracias!

ÍNDICE

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	6
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	9
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.4 PREGUNTAS	10
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1 SITUACIÓN ACTUAL A NIVEL MUNDIAL	13
2.1.1 MACRO ENTORNO.....	13
2.1.2 Diagnóstico Externo	17
2.1.3 Dimensión sociocultural.	18
2.1.4 Dimensión económica.	19
2.1.5. Dimensión político-jurídica.....	20
2.1.6. Dimensión tecnológica.....	20
2.2 MICRO ENTORNO.....	21
2.2.1. Competidores (Intensidad de la rivalidad).....	21
2.2.2 Proveedores (Poder de negociación).....	22
2.2.3. Nuevos ingresos (Amenaza de nuevos ingresos).....	22
2.2.4. Sustitutos (amenaza de sustitutos).....	22
2.2.5 Clientes	23
2.3 SITUACIÓN ACTUAL COMERCIAL LA SUREÑA	24
TEORÍAS	26
2.4 ORÍGENES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.4.1 Proceso de Planeación Estratégica.....	27
2.4.2 Evolución de la planificación estratégica.....	28
2.4.3 Definición.....	29

2.4.4	PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	33
2.5	TIPOS DE PLANEACIÓN	34
2.6	DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	37
2.6.1	¿Por qué hacer planeación estratégica?	39
2.6.2	Etapas del plan estratégico	40
2.6.3	Etapas del plan estratégico	40
2.6.4	Etapas del plan estratégico	40
2.6.5	Etapas del plan estratégico	41
2.6.6	Etapas del plan estratégico	42
2.6.7	Etapas del plan estratégico	45
2.6.8	Etapas del plan estratégico	46
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		47
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	47
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	47
3.1.2	MATRIZ OPERACIONAL	48
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3	POBLACIÓN	50
3.4	MUESTRA	50
3.4.1	CÁLCULO DE MUESTRA	51
3.4.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	52
3.4.3	UNIDAD DE RESPUESTA	52
3.5	TÉCNICAS Y HERRMIENTAS APLICADAS	52
3.5.1	INTRUMENTO	53
3.5.2	TÉCNICA	53
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	53
3.7	LIMITANTES DEL ESTUDIO	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		55
4.1	APOYO POR PARTE DE LOS CLIENTES A LA INVESTIGACIÓN	55
4.2	PREFERENCIA Y SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS	56
4.3	FORMAS DE PAGO	59
4.4	ESTACIONALIDAD	60

4.5. VARIABLES DE ESTUDIO	61
4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	62
4.7 ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1. CONCLUSIONES	64
5.2. RECOMENDACIONES	65
CAPÍTULO .VI DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA COMERCIAL LA SUREÑA S. DE R. L.	66
INDICE	66
Antecedentes:	66
OBJETIVO	68
ALCANCE	69
Análisis FODA:	71
Factores críticos de éxito:	72
Plan de acción:	72
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	77
Beneficios Generados Implementar Plan Estratégico	81
Bibliografía	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados históricos de ventas de Comercial La Sureña.	8
Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter	23
Figura 3. Tipos de Planes Estratégicos	36
Figura 4. El rol de la administración en el proceso de la planeación y toma de decisiones.....	39
Figura 5. Proceso de la administración estratégica.	40
Figura 6. Identificar las oportunidades de la organización.....	41
Figura 7. Análisis FODA	42
Figura 8. FODA de Comercial La Sureña.....	43
Figura 9. FODA de Comercial La Sureña detallando cada una de las relación.....	44
Figura 10.Elementos básicos para la formulación de estrategia	45
Figura 11. Matriz Metodológica	47
Figura 12. Matriz Operacional	48
Figura 13.Diseño de la Investigación.....	49
Figura 14.Grafico del Género de los clientes de Comercial La Sureña.	55
Figura 15.Gráfico de Factores de preferencia de los clientes.	56
Figura 16.Gráfico de Portafolio de productos.	57
Figura 17. Grafica de Sucursales preferida por los clientes.	58
Figura 18.Grafica de Posicionamiento de Marcas	59
Figura 19. Grafica de Canales de Pagos.....	60
Figura 20. Grafica de la Estacionalidad de compra de cliente.....	61
Figura 21.Entorno Económico	68
Figura 22. Estructura de Plan Estratégico	70
Figura 23. Análisis Interno Comercial La Sureña	71
Figura 24. Planificación Financiera.....	73
Figura 25. Clientes	74
Figura 26. Organización Interna	75
Figura 27. Personal	76
Figura 28.Cronograma de Actividades para Implementación de Plan Estratégico.	77
Figura 29. Presupuesto de Radio.....	79
Figura 30 Propuesta de Prensa.....	80

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 25 años el sector de la comercialización de productos a sufrido cambios de manera intensa. Los cambios tecnológicos, la globalización de la economía y la desregulación del sistema bancario han causado un tremendo impacto en el sector.

En Honduras estos cambios no se han quedado atrás, y a la fecha son más de 3000 las instituciones comerciales las que operan en el país dedicándose toda ala compra venta de productos. La entrada de instituciones comerciales extranjeras al país ha intensificado la competencia, y las empresas son cada vez más agresivas con su oferta de servicios, por lo que buscan rentabilizar al máximo la relación con el cliente de manera directa.

Comercial La Sureña S. De R. L. es una empresa que se dedica a la importación de productos de consumo popular de variedad de productos y está ubicada en la zona de Comayagüela. Es hoy en día una de las empresas número uno en la zona de Comayagüela, y siendo una empresa que su oferta de productos amplia y un servicio al cliente agresivo se caracterizado de esta manera en el mercado.

Para poder continuar ubicándose en la primera posición en cuanto a utilidades y servicios, la empresa ha buscado implementar un Plan estratégico en el cual nos permita conocer en todo momento los productos que sus clientes más adquiere, y las oportunidades de negocio que existen.

Sin embargo, a nivel de Comercial La Sureña ha sido difícil implementar en su totalidad el Plan estratégico debido que la empresa durante todo estos años se ha estado manejando de la misma manera y la misma tiene una resistencia a un cambio radical dentro de la empresa, y esto presenta una dificultad en el análisis de rentabilidad de los productos de la empresa.

El tema de la investigación es el diseño de un plan estratégico para Comercial La Sureña. Se ha elegido este tema por la importancia que tiene este mismo para el crecimiento de manera ordenada para la empresa, y porque actualmente no se tiene la capacidad de conocer al detalle, con precisión, lo que cada cliente representa para la empresa y las oportunidades de negocio y de mejora que existen.

La investigación se desarrolla en la empresa Comercial La Sureña con la finalidad de proponer la creación de un Plan Estratégico en la empresa que permita la oportuna toma de decisiones en cuanto a los clientes de la empresa.

Con la creación de este plan se busca ser más rentable en las ventas, mejorar las relaciones con los clientes, conocer a fondo cada una sus necesidades, identificar oportunidades de negocios potenciales y crecer en la región como empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el año de 1984, habiéndose constituido como comerciante individual, Don Armando Velásquez junto a su señora esposa Doña Norma de Velásquez, deciden iniciar la comercialización de productos de consumo popular, por medio de la oferta directa de dichos productos punto por punto en las casas comerciales rurales de los municipios aledaños a la ciudad capital, así como también la distribución de los mismos en la zona de Comayagüela. En ese entonces, se realiza la venta y entrega de productos de manera directa a cada local comercial que adquiere los productos ofrecidos al por mayor y menor sin tener, en ese entonces, un centro de distribución específico que funcione como tienda o bodega donde los clientes potenciales puedan llegar a adquirir lo que necesitan para la venta.

Con la experiencia ganada de manera empírica mediante la actividad comercial realizada en sus inicios, Don Armando y su Esposa Doña Norma deciden, en el año de 1990, realizar la apertura una idea emprendedora y visionaria mediante la cual se proponen fundar su propia casa comercial, materializando el 20 de febrero de ese mismo año la apertura de la primera sucursal de **Comercial La Sureña S. de R. L.**, ubicada en la Quinta Avenida de Comayagüela, ofreciendo de esa manera una

instalación física donde todos y cada uno de sus clientes pueden encontrar la variedad de productos que satisfacen las necesidades de cada uno de los lugares donde distribuyen la mercadería.

Con el paso del tiempo, y con la experiencia ganada día con día, y ante la creciente demanda de los productos comercializados, en el mes mayo de 1998 y en noviembre de 2013, logran la apertura de la segunda y tercera sucursal respectivamente, contando ya con más de 20 años en el mercado local. Actualmente, Comercial La Sureña S. de R. L. brinda la oportunidad de trabajo a 65 colaboradores, los cuales representan a igual número de familias, confirmando con ello la confianza en el logro del desarrollo económico de la zona.

Comercial La Sureña S. de R. L. se ha constituido como una empresa que ofrece a su clientela y público en general un portafolio amplio y variado de productos de consumo popular, como ser: ropa de cama, cortinas, producto para el cuidado personal, ropa interior, aparatos de electrónica, sombrías, utensilios de cocina, bicicletas, coches de bebés, línea blanca, herramientas de ferretería como: martillos, serruchos, y muchos otros; esta diversidad de productos y una atención personalizada para cada cliente y público en general ha sido, a lo largo de todo éste tiempo, lo que ha llevado a la empresa al crecimiento actual y siempre mirando hacia el futuro prometedor que presente la misma.

La empresa en la actualidad cuenta con 15 proveedores extranjeros y 4 locales, los cuales proveen los productos que sirven de oferta al público en general.

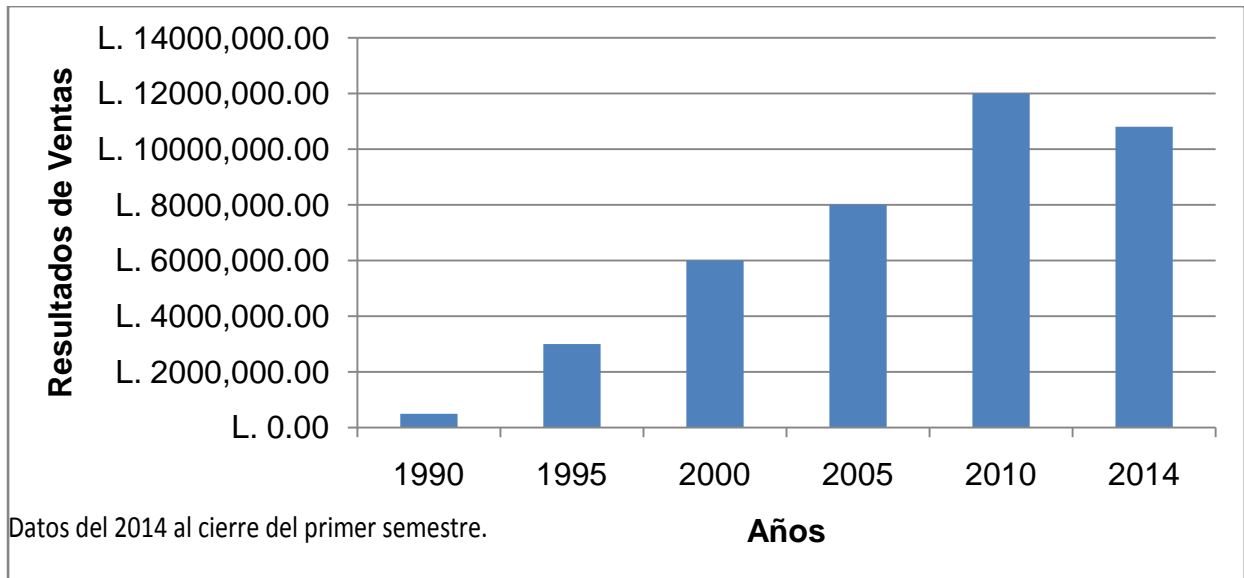


Figura 1. Resultados históricos de ventas de Comercial La Sureña.

Fuente: Área de Contabilidad de la empresa.

El crecimiento obtenido a lo largo de los 25 años de operación, ha sido de manera acelerada y con escasos controles que apoyen un mejor desarrollo, en vista de la forma empírica con los cuales se ha venido trabajando hasta este momento.

Sin saber un norte donde va la misma y con la falta de una estrategia comercial para la misma, de esta manera la empresa mantiene la administración familiar y desconoce cuál es su participación dentro del mercado y la falta de creación de políticas de crédito que podrían ayudar a fortalecer la empresa que de esta manera ha crecido de forma desordenada solo llevando a cabo prácticas convencionales de compra y venta de productos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Comercial La Sureña S. de R. L., ha venido realizando su actividad comercial y administrativa, desde sus inicios, de una manera empírica, lo cual le ha generado hasta el momento resultados que le han permitido una expansión limitada en su zona de acción, considerando que lleva aproximadamente 25 años en el mercado.

Es evidente pensar que la forma de administrar ha cambiado en el transcurso de los años, pero no así el pensamiento de los emprendedores que con poca educación comercial formal lograron crear una gran empresa basados en su experiencia y conocimientos empíricos y que hasta la fecha han logrado mantener un negocio prospero.

La práctica y la experiencia si bien son importantes en cada una de las empresas que emprendemos a diario deben de ser acompañadas con la teoría que sustente el conocimiento de muchos que ya vivieron esas oportunidades y que lograron plasmarlas para nuestro apoyo.

Indiscutiblemente la expansión es necesaria tanto horizontal y vertical, todo dependerá de la visión de quienes dirigen la organización, la apertura de nuevas tiendas, producir en vez de comprar, utilizar las economías de escala, etc. Son algunas de las formas de expandirse, todo lo anterior nos trae a preguntarnos Un plan estratégico de negocios nos permitirá una visión más clara de hacia dónde queremos llevar la organización.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En vista de lo anterior, consideramos oportuno el planteamiento del siguiente problema.

¿Cómo la implementación de un plan estratégico para Comercial La Sureña incrementaría su participación de mercado y productividad?

1.4 PREGUNTAS

- ¿Cuáles son los productos de mayor consumo en Comercial La Sureña?
- ¿Cómo la implementación de un plan estratégico representaría una ventaja competitiva para Comercial La Sureña?
- ¿Cuáles son los competidores directos e indirectos de Comercial La sureña?
- ¿Qué posibles oportunidades existen dentro de la empresa para realizar la gestión y ejecución del plan estratégico?
- ¿Qué beneficios trae el Plan Estratégico en Comercial La Sureña?

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un una plan estratégico como propuesta para Comercial La Sureña S. de R. L. mediante el estudio de la situación actual de su actividad comercial, participación de mercado y oferta de productos, para aumentar su productividad, resultados de venta y participación de mercado.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y analizar cuáles son los productos de mayor consumo en Comercial La Sureña.
- Analizar a los competidores directos e indirectos de Comercial La Sureña.
- Determinar como la implementación de un plan estratégico representaría una ventaja competitiva.
- Determinar cuáles son las oportunidades que existen actualmente en Comercial la Sureña para la gestión y ejecución de un plan estratégico.
- Proponer la implementación de un plan estratégico, el cual sirva para detectar áreas de mejora, conocer la percepción de los consumidores, detectar nuevas oportunidades de mercado para aumentar la productividad de la empresa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La implementación de un plan estratégico en Comercial La Sureña, tiene como finalidad generar un fortalecimiento en la estructura y mejora en los resultados de ventas. Entre las razones del porque muchas de las empresas pyme en Honduras se mantienen en la informalidad es la baja cultura empresarial y la poca o nula inversión en servicios de desarrollo empresarial (Honduras: Desempeño Económico Y Perspectivas, COHEP, 2013), dando una mayor importancia al desarrollo de la investigación.

Para Comercial La Sureña es importante conocer sus fortalezas y debilidades para lograr una mejor posición en el mercado y la definición clara de una estrategia de negocios que tome ventaja de las oportunidades que brinda el entorno y estar preparado para sobrellevar las amenazas con éxito.

La planeación informal con la cual muchas empresas de origen y administración familiar dirigen sus empresas carece de una continuidad en sus procesos, por lo que deja a la empresa a un escenario vulnerable al momento de una sucesión de la primera generación a una segunda generación, como lo afirma Michelle Vallecillo, de la Unidad Ejecutora COHEP, en su artículo “Asegurando la trascendencia de las empresas familiares Hondureñas” donde se expone que el 83% de las empresas familiares no cuenta con un plan de sucesión.

En el caso de Comercial La Sureña, la implementación del plan de negocios un plan estratégico ayudaría a fortalecer y ampliar el segmento de mercado con el que cuenta en la actualidad sumado a una mejor administración de sus recursos y capacidades para lograr los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL A NIVEL MUNDIAL

En muchos países alrededor del mundo, varias empresas han crecido de una manera acelerada y sin un orden de índole organizacional, económica, y sin políticas establecidas dentro de las mismas. Este fenómeno se conoce como empresas familiares, son aquellas que se heredan de generación en generación, muchas de ellas manteniendo la misma cultura organizacional y la misma forma empírica de la administración de la empresa.

2.1.1 MACRO ENTORNO

De acuerdo con los estudios realizados, se encontró que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Según lo afirma el estudio realizado por (Financial, 2003)“Se creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003.

En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.”

Se obtuvieron varias razones para la cual, las empresas familiares obtuvieron este crecimiento, el estudio de (Financial, 2003) de una manera tan amplia en cuanto a su contra parte las empresas no familiares como ser:

- Compromiso. En el caso de las empresas familiares, muestran una mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere, y sea traspasada a las siguientes generaciones de la manera más transparente que sea posible. Como resultado, muchos accionistas de las empresas se identifican con la misma, y reinvierte las ganancias que la misma genera.
- Continuidad del Conocimiento: En la empresa de familia, es una obligación transmitir el conocimiento, habilidades directivas y experiencias a lo largo de la vida, de una generación a otra que va a la sucesión de la misma. Muchos miembros de la familia se involucran en la actividad de la empresa desde muy temprana edad.
- Confiabilidad y Orgullo. Muchas de las empresas familiares tienen un nombre y una reputación adquirida de los productos en el pasar de los años, se esfuerzan en mantener y mejorar la calidad de la relación con los socios.

Dentro del estudio, se identificó que las empresas familiares, una de las características más frecuentemente es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es). Las más importantes debilidades y que influyen de manera directa para el fracaso de las empresas familiares nos afirma en el estudio de la misma (Financial, 2003) y ellos destacan los siguientes:

- Complejidad. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa,

lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

- Informalidad. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta, suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- Falta de Disciplina. Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

De acuerdo con los datos anteriores, en Centro América, las empresas familiares mantienen un alto índice del mercado a nivel de los países, manejando casi el 60% de la economía a nivel de región. En países como Panamá, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica, son países donde las empresas familiares han sido un importante motor en la economía de las regiones. Lo que pasa en la actualidad, es que en un mundo tan globalizado, donde la empresa multinacionales adquieren más preponderancia, la empresas familiares tenido que desarrollar nuevos instrumentos administrativos y crecimiento que les permita sobrevivir en un mundo más competitivo, como lo afirma (Gallegos, 2012).

En la actualidad en la región muchas empresas familiares se han visto en un repunte de sus ventas, las misma han optado por vender las misma a nuevos inversionistas, este fenómenos se está dando en economías fuerte como ser la panameña. En ya que en los que va de este siglo, muchas empresas han sido vendidas a inversionistas extranjeros. La prestigiosa revista (Staff, 2014), ha destacado empresas entre las

cuales se encuentra alguna empresa con una larga trayectoria a lo largo de los años y con nombre reconocidos, prestigios marcados y una gama de productos amplios como ser:

- Cervecería Nacional
- Cervecería Barú
- Productos alimenticios Pascual
- Asegurado Mundial
- Panificadora Moderna
- Méndez & Méndez
- Papelería Istmeña

Esta empresa en una segunda o tercera generación vendieron las acciones de la misma, dejando a un lado años de trabajo y esfuerzo que sus predecesores realizaron.

También a nivel regional tenemos casos de éxito con este modelo de empresas familiares, en los cuales las familias han hecho grandes cosas con su empresa, a tal punto que han creado grupos económicos, sólidos y de renombre a nivel de la región Centro Americana, como reconoce (Staff, 2014) a como ser empresas reconocidas:

- Grupo Multi- Inversiones (Guatemala)
- Grupo Poma (El Salvador)
- Grupo Terra (Honduras)
- Grupo Pellas (Nicaragua)
- Financiero Continental (Panamá)

Las empresas anteriores, se caracterizan por un alto grado de diversificación y su presencia en la región Centro Americana. Sin embargo, las operaciones de esta empresa, que en sus inicios y muchas de ellas manteniendo un modelo familiar se han extendido a niveles interregionales. Multi-Inversiones maneja más de 200 restaurantes en Centroamérica, México y Estados Unidos. Grupo Poma es el líder en la venta y financiamiento de vehículos en Centroamérica y opera más de 20 centros comerciales

en la región. Terra es el principal distribuidor de combustible en el istmo. Según (Staff, 2014) estos conglomerados de empresa tiene sus orígenes en una economía de agro-exportadoras vinculadas a la tierra y a la producción agraria. Este, siendo un modelo de subsistencia, dio paso a un nuevo patrón de crecimiento basado en el dinamismo de los servicios y el comercio. En su mayoría se trata de conglomerados familiares.

El realizar un análisis exhaustivo del macro y micro entorno de la empresa o institución, así como de su situación interna, y poder en base a este, determinar la posición competitiva que posee la empresa, lo que se conoce como análisis estratégico, de igual forma comprende el diagnóstico, en el cual se realizan combinaciones de los elementos positivos y negativos que puede afrontar la institución.

Mediante el análisis del entorno se conoce cuáles son las amenazas y oportunidades que se tienen como empres y poder determinar si el momento es el adecuado para la realización de nuestra estrategia, así como para evitar sorpresas.

2.1.2 Diagnóstico Externo

Su objetivo es identificar y conocer el ambiente complejo que presenta el entorno de las organizaciones. Para realizar un diagnóstico externo e identificar las oportunidades, se deben analizar tres ambientes que se interconectan entre cada uno de ellos se descubrirán una serie de variables, que pueden ser relevantes para el giro de la institución y que se someterá a un análisis.

1. El contexto general o macro entorno asociado a la institución como el político, legal, social, tecnológico entre otros.
2. El ambiente inmediato o de la industria donde opera la organización que está dado por la capacidad de negociación de clientes, proveedores, las amenazas de competidores potenciales o sustitutos, así como por la rivalidad entre organizaciones que participan en la misma industria.
3. El micro-ambiente institucional.

En esta etapa hay que estar preparados para debatir sobre ¿Qué haría?, ¿Por qué lo haría?, ¿Cuándo lo haría? Y ¿Cómo lo haría?, así como tener listas las respuestas para las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades externas más importantes para la empresa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos existentes en la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
- ¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento.
- ¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?
- ¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones?
- ¿Qué problemas de implantación visualiza? ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver
- Dichos problemas?

Para la realización de esta segunda etapa es recomendable aplicar la “Metodología del ver, juzgar, actuar y evaluar a través de los enfoques, sincrónico, diacrónico y prospectivo”

Por lo que es necesario que empresario actual deba conocerlos de forma permanente, esos factores los podemos agrupar en varias dimensiones como se muestra a continuación.

2.1.3 Dimensión sociocultural.

Compuesta por las Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Las oportunidades y amenazas que surgen de cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. En resumen comprende el análisis de los siguientes factores:

- A. Factores sociales.
- B. Factores demográficos.
- C. Factores geográficos.
- D. Factores culturales.
- E. Legislación.
- F. F. Ambiente.

Dentro de las tendencias sociales, culturales y demográficas se tienen factores como: niveles de educación de la población, exigencias éticas de la sociedad, diversidad y grupos emergentes, las Migraciones.

2.1.4 Dimensión económica.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles.

Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce, comprende el análisis de:

- A. Políticas económicas, monetarias y de impuestos.
- B. Bloques económicos regionales.
- C. Exportaciones, Niveles de inversión extranjera
- D. Patrones de consumo.
- E. Tasas de inflación.
- F. Financiamiento estatal y privado, planes de crédito en las instituciones financieras

- G. Mercado de trabajo, tasa de desempleo
- H. Disponibilidad y uso de recursos financieros.
- I. Tasa de crecimiento de la economía.
- J. Crecimiento sectoriales, prioridades gubernamentales para el sector
- K. Efectos del ciclo económico
- L. Estructura del tipo de cambio monetario
- M. Posicionamiento de nuevas formas de pago
- N. Mecanismos de incentivos gubernamentales para las MIPYME

2.1.5. Dimensión político-jurídica.

Conocida como las fuerzas políticas gubernamentales y legales: los gobiernos estatales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para las empresas tanto grandes como pequeñas, comprende el análisis de aspectos como:

- A. Tendencias político ideológicas.
- B. Centralización y descentralización del gobierno.
- C. Cambios políticos.
- D. Situación política y jurídica, planes de desarrollo, cambios de gobierno.

2.1.6. Dimensión tecnológica.

Esta dimensión comprende el análisis de elementos como: fuerzas que impulsan el desarrollo, paradigmas tecnológicos, facilidades y limitaciones para el desarrollo tecnológico nacional Se conocen como las fuerzas tecnológicas, esta dimensión parte de que los cambios y descubrimientos tecnológicos y revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Las 152 fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias.

La tecnología, tiende a estar cada día más cerca y al servicio de las personas y el procedimiento podríamos resumirlo en el siguiente proceso:

- A. La tecnología al servicio del conocimiento.
- B. El conocimiento al servicio de la empresa.
- C. La empresa al servicio de la sociedad.
- D. La sociedad al servicio de las personas.
- E. La tecnología puede ofrecer a las instituciones que implementan programas y proyectos con orientación económica y social, los siguientes beneficios:
- F. Ampliación de la capacidad humana
- G. Automatización de procesos físicos
- H. Desarrollo de las comunicaciones, nuevas metodologías de transferencia de conocimiento.
- I. Accesos a los servicios, rapidez y calidad de la información
- J. Rompimiento de las barreras geográficas

2.2 MICRO ENTORNO

Mediante el análisis del sector tendremos un conocimiento más exacto de cuáles son los protagonistas del mismo, proveedores, clientes o consumidores, competidores directos, competidores potenciales, y la facilidad de alternativas existentes en el mercado.

Ello permitirá no tan solo evaluar el grado de interés que el sector pueda tener para la institución en la actualidad, sino también la posible evaluación a medio plazo. El análisis del micro entorno o sector comprende entre otros, elementos como:

2.2.1. Competidores (Intensidad de la rivalidad)

Competitividad propia de empresas del mismo sector. El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de interés que puede tener para nosotros el sector, mediante el análisis de los factores que lo determinan. Así, será más interesante un sector donde haya menos competidores que otros donde existan muchos, o un sector

donde nuestro producto tenga una alta importancia para nuestro cliente, que otro en donde sea marginal.

2.2.2 Proveedores (Poder de negociación)

La fuerza de los proveedores. El objetivo del análisis de la fuerza de los proveedores es predeterminar hacia qué lado de la balanza se inclina la fuerza para poder obtener una mayor parte del beneficio. Por ejemplo, si el número de proveedores es elevado, tendremos mayor fuerza de negociación, lo mismo pasa si nuestro sector es considerado estratégico por nuestros proveedores.

2.2.3. Nuevos ingresos (Amenaza de nuevos ingresos)

Los frenos a la entrada y obstáculos a la salida. El objetivo de analizar los frenos de entrada es estudiar la viabilidad de la entrada de nuevos competidores en el sector, así por ejemplo, cuanto menor sea el punto muerto necesario, o más débil la respuesta de las empresas del sector, más facilidad hay para competir en el mismo.

El objetivo de los obstáculos de salida es analizar que empresas tienen más posibilidades de mantenerse en situaciones desfavorables del sector y cuáles de permanecer. Además, ayuda a establecer el grado de atractividad del sector.

2.2.4. Sustitutos (amenaza de sustitutos)

Fácil acceso a productos sustitutos. El objetivo del análisis de las fuerzas de los sustitutos es predeterminar la facilidad que tienen nuestros clientes en encontrar productos o servicios sustitutos, y que, por lo tanto, determinar el valor que perciben del mismo, por ejemplo, si le es difícil encontrar productos sustitutos su predisposición a comprar o negociar con nosotros será mayor, si al cambiarnos por otro proveedor le supone un alto precio, será un freno a la hora de decidir el cambio.

2.2.5 Clientes.

La fuerza de los clientes. El objetivo del análisis de la fuerza de los clientes es predeterminar quien pueda tirar más de la cuerda para quedarse con mayor parte del beneficio, lo cual evidentemente redundara en un mayor o menor atractivo del sector. Así, por ejemplo, si existe un número de clientes elevados, nuestra fuerza será mayor y viceversa.

Además el análisis del micro entorno debe contemplar, en la medida de lo posible el análisis de variables como: Compradores (Poder de negociación) Gobierno (Políticas) Grupos de interés especial (State Holders) Medios de comunicación, Sindicatos, Instituciones financieras.

En el caso más puntual de Honduras, un alto porcentaje de las empresas son familiares, en la cuales como nos dice (Coulter R. Y., 2005) se puede llevar a cabo un modelo de negocio en el cual involucremos “Las Cinco Fuerzas de Porter” como ser:

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

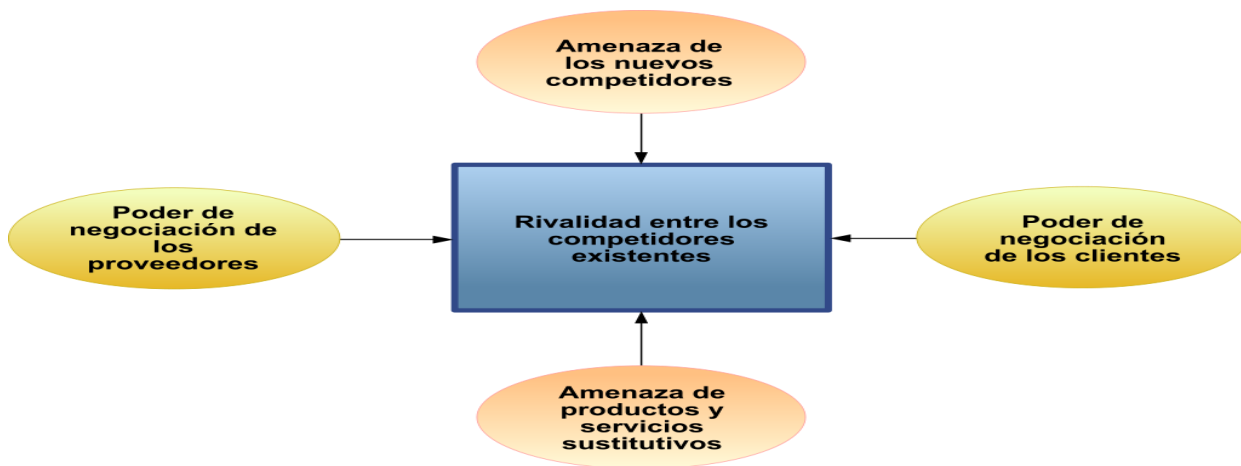


Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter

2.3 SITUACIÓN ACTUAL COMERCIAL LA SUREÑA

En la actualidad empresas familiares, a lo largo de su historia han ido repuntando con un modelo más globalizado, pero sin perder sus raíces de los elementos familiares. Tal es el caso de la empresa Carrión, la misma se inició en la ciudad de La Ceiba, fundada por su dueño en primera generación como ser Don Vicente Carrión. En la actualidad, Carrión cuenta con una de las marcas más sólidas a nivel nacional siendo reconocida por la calidad de los productos y amplia gama los mismo, y dando al consumidor una opción real de compra. Esta empresa maneja un modelo familiar perfeccionado, esto quiere decir que la empresa va de la mano con la globalización y a lo interno la misma cuenta con familiares y externos trabajando de la mano por un objetivo en específico el cual es mantener el nombre de tan prestigiosa empresa.

Muchas empresas familiares como el caso de Carrión que han crecido de una forma empírica, tal es el caso de Comercial La Sureña S. de R. L. es una empresa familiar en la cual los únicos socios son el Señor Armando Velásquez y su señora Norma de Velásquez. A lo largo de los 25 años de la vida de la misma la empresa se ha manejado de una forma tradicional y sin ir de la mano de la globalización. Según (Porter, 1990) las empresas deben ir de la mano con la globalización, de no ser así las empresas quedan en el camino, por falta de tecnología, modelos de negocios bien establecidos.

En la actualidad, la empresa cuenta con 3 sucursales en la zona de Comayagüela, siendo este el centro del mercado de la empresa. Dentro de las cuales son líderes en el mercado en la zona, teniendo 3 competidores según (Philip Kotler, 2009) lo define como el mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador ni un vendedores que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado, pero si los dividen en los siguientes como ser : Competidores Directos: Son aquellos en los cuales se cumplen las tres variables como ser: Similitud del producto ofrecido, Similitud del mercado atacado, Similitudes de capacidades estratégicas, según afirma y hace referencia (Maritnez, 2009) en la investigación de “¿Que es un Estudio de Competidores Directos?”. Tomando en cuenta

estas variables se definen a las siguientes empresas como competidores directos como ser:

- Comercial La Norteña
- Almacén El Titán
- Comercial Santa Rosa

En los cuales, tiene un similar modelo de negocio en la empresa y la ventas de los productos son similares en las empresas, siendo este caso una competencia leal y de forma directa. También la empresa cuenta con competidores indirectos, los cuales son aquellos, que contrario a los competidores directos, cuentan con portafolio de productos similares, no atacan el mismo mercado y tienen una diferenciación en su capacidad estratégica como ser aquellos que vende productos similares y de alguna forma ven afectada a la empresa como ser:

- El Gallo Mas Gallo
- Diunsa
- Walt- Mart

En la actualidad, Comercial La Sureña cuenta con proveedores de manera estratégica, ya que son pocos pero de importante renombre a nivel nacional e internacional, manejando años de experiencia en la relación con cada uno de ellos como ser:

- Grupo Farinter
- Industrias Chamer
- Motta Internacional
- Saks Internacional
- Apollo

En muchos de los cuales, se cuenta con relaciones de más de 30 años y de forma cordial manejando de buena manera los créditos con los mismo, siendo ya para la empresa socios estratégicos.

La empresa tiene su misión y visión establecida en la actualidad, de esta manera considera tener claro hacia dónde dirigirse y como lo lograría.

MISION: Brindar un servicio de excelencia al cliente, y satisfacer cada necesidad de cada uno de los clientes.

VISION: Para inicios del 2020, Comercial La Sureña será una de la empresa en distribución al por mayor y menor líder en el mercado a nivel regional.

TEORÍAS

2.4 ORÍGENES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y 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 de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

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

(Ansoff, 1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederick Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

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

2.4.1 Proceso de Planeación Estratégica.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

- i. Proceso continuo, flexible e integral.
- ii. De vital importancia.
- iii. Responsabilidad de la directiva.
- iv. Participativo.
- v. Requiere de tiempo en información.
- vi. Pensamiento estratégico cuantificable.
- vii. Entorno.
- viii. Administración estratégica.
- ix. Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

2.4.2 Evolución de la planificación estratégica.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador lo hacía. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

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

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

2.4. 3 Definición

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

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

La expresión Planificación 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 son de muy variado tipo y 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. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

2.4.4 Cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se

elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo Que No Es La Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: Compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

Según Agustín Reyes (Reyes, 2001), la importancia de la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías del éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir, y un afán de mejorar y lograr las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando así las “corazonadas” o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), sumista las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

2.4.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Los principios de la gerencia son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Por tanto, para planear eficazmente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. **Factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposible de realizarse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. **Objetividad y Cuantificación:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como Precisión, establece la necesidad de utilizar datos precisos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos

probabilísticas, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir el mínimo de riesgos.

3. **Flexibilidad:** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.
4. **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
5. **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

2.5 TIPOS DE PLANEACIÓN

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación, y su terminología. Cabe mencionar que aun no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollo del plan.

Requisito previo para entender la topología de la planeación es estudiar el concepto de del plan y su clasificación en cuanto al tiempo:

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al periodo de realización, se pueden clasificar en:

Corto plazo. Cuando se determina para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos a su vez, pueden ser

- Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis (6) meses
- Mediatos. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de 6 o menos de 12 meses.
- Mediano Plazo. Su delimitación es en un periodo de 1 a 3 años.
- Largo Plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor a 3 años.

En el mundo se conoce el término como Planificación integral, o Planificación total, en los casos que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

- **Estratégica.** Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende a toda la empresa.
- **Táctica o Funcional.** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y a corto plazo, y abarcan un área de actividad bastante específica.
- **Operativa.** Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

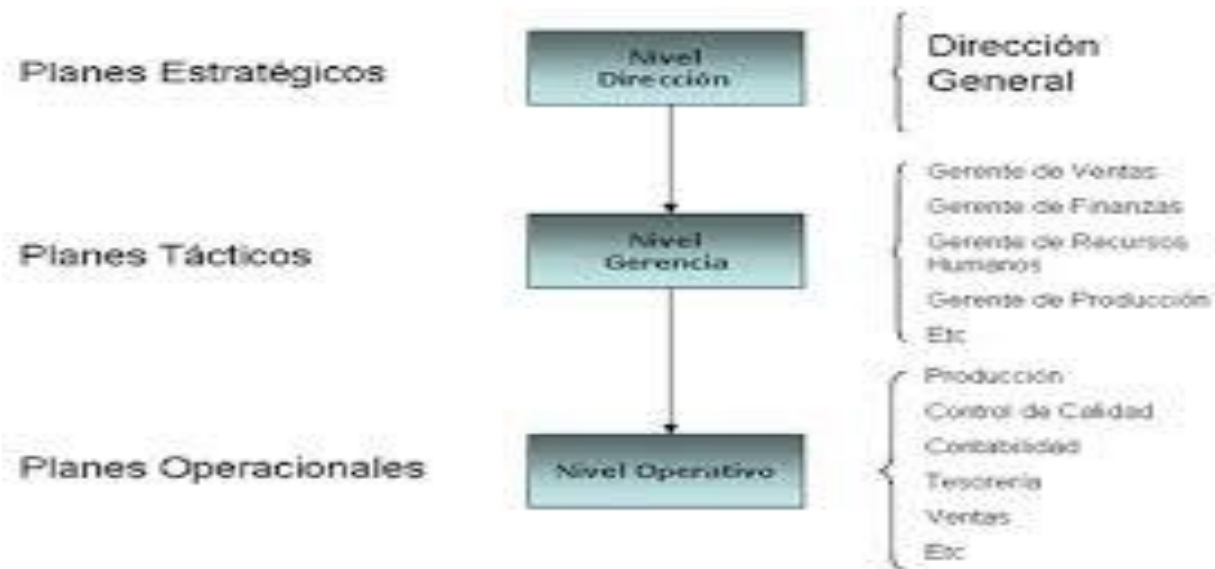


Figura 3. Tipos de Planes Estratégicos

Fuente: Porter, Michael E.; 1980; Estrategia Competitiva.

En cuanto a la teoría de estudiosos José Antonio Fernández Arena (2000) este mismo considera que el procedimiento de planeación estratégica propuesto por Agustín Reyes Ponce (2000) es el más adecuado a investigación ya que las organizaciones diseñan planes estratégicos en pro de alcanzar objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la necesidad de las mismas. Ha de destacarse que de la planeación eficiente se obtiene mejores resultado, por tal razón, es de considerarse que se requiere conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las organizaciones. En otras palabras, hay que tener claro un análisis del contexto para así poder obtener mejores resultados.

De igual forma, La planificación le facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades, alcanzando niveles altos de eficiencia, rentabilidad y competitividad. Es importante destacar que para facilitar un proceso de retroalimentación y ajuste más rápido la planificación se debe hacer en ciclos cortos, ya que ésta ejecución mantiene a la organización atenta por cumplir el plan y a la vez motivada por los resultados obtenidos e incentiva al próximo plan.

La planificación estratégica es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia, si la empresa se desarrolla en un área que no exista competencia, entonces las estrategias no tienen razón de ser. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación.

La planificación estratégica es el establecimiento de la Misión, Visión, metas y la dirección que seguirá la organización, normalmente la planificación estratégica se establece en un horizonte de 5 años o más.

Se tiene igualmente que la planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (Sallenave, 1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

2.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Comercial La Sureña S. de R.L. ha mantenido, desde su fundación hace 25 años, una forma de administración muy conservadora y empírica, basándose únicamente en los conocimientos propios y esfuerzos de sus fundadores quienes por medio del día a día, implementaban técnicas informales para desarrollar el proceso de venta.

La empresa en la actualidad, para buscar un mayor desarrollo dentro del mercado local, debe plantearse las siguientes preguntas ¿dónde se encuentra actualmente?, ¿hacia dónde se quiere dirigir? y ¿cómo llegará a su destino? Las respuestas a estas interrogantes preparan el camino de toda planificación estratégica.

Realizar este tipo de cuestionamientos permitirá a Comercial La Sureña conocer los factores externos del ambiente en que se encuentra, las oportunidades o amenazas que pueden afectarle o beneficiarle, así como las fortalezas o debilidades en su estructura por medio de un análisis interno, que finalmente llevaría, implementación y la evaluación de decisiones multifuncionales que le permitirán obtener los objetivos de crecimiento, modelo de negocio adecuado, conocimiento de su participación en el mercado y la oferta ideal de productos que se plantearon como objetivos de estudio.

La implementación de una planeación estratégica es un tema ajeno a la administración, tanto como para Comercial La Sureña, como para muchas de las otras empresas con orígenes similares, que según estudios realizados por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada, (COHEP), son el 90% de PYMES en Honduras, pero el uso de la planeación estratégica da inicio entre las décadas de 1950 y 1970, logrando una gran aceptación entre las empresas del mundo corporativo de Estados Unidos. No obstante, con la llegada de la década de 1980, algunos modelos no brindaron los resultados esperados y se inició una disminución del uso de la misma, pero a partir de la década de 1990, la planeación estratégica recobro su utilidad y se convirtió en una de las prácticas empleadas por varias empresas exitosas a nivel mundial.

Cabe mencionar que muchas empresas de origen y estructura familiar, como Comercial La Sureña, donde se ha manejado su administración bajo un control patriarcal donde “el propietario-director tiene una visión acerca de hacia dónde quiere que marche su negocio y como quiere hacerlo” (Coulter R. , 2005) buscaran como objetivo la implementación de una planeación estratégica, el desarrollo de procesos que secuencien, coordinen, motiven y controlen las actividades de la organización de la mejor manera .

El ser una empresa pequeña o familiar no significa carecer de los elementos que hacen exitosa una empresa, (Ogliastri, 2014) menciona estudios realizados sobre la rentabilidad de empresas familiares que cotizan en las bolsas europeas contra empresas no familiares es únicamente del 3%.

El éxito de muchas empresas familiares se (Finanzas, 2013)sumado al no tener temor al cambio, una empresa sin importar su tamaño que no considere el cambio como un factor positivo estará destinada a fracasar.

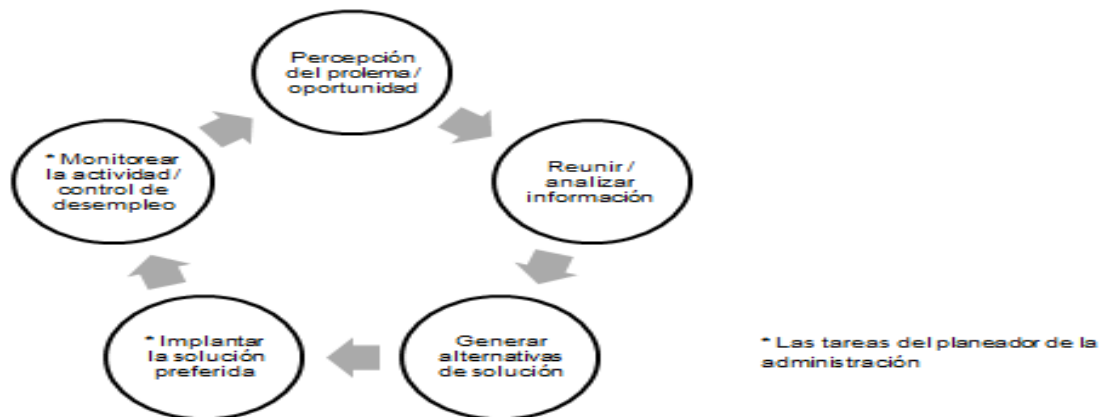


Figura 4. El rol de la administración en el proceso de la planeación y toma de decisiones.

Fuente: (Planeación de Negocios, Un Enfoque de administración estratégica, 1996)

2.6.1 ¿Por qué hacer planeación estratégica?

Algunos autores mencionan la importancia de la planeación estratégica, en específico, la definición de la misión, “que es un planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que esta desea lograr en el entorno más amplio (...) funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización” (Kotler, 2007) y les permite a los gerentes aclarar el propósito de la empresa y les mantiene en mejor funcionamiento y atentos a los constantes cambios del ambiente que pueden afectar la organización.

(Goodstein, 1998) Afirman: “(...) porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y de los empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (...) que se deben emprender en un periodo razonable.” (p.9)

2.6.2 Etapas del plan estratégico

Diversos autores definen, según su perspectiva, lo que significa una planificación estratégica, pero el modelo más aceptado y utilizado es el siguiente:

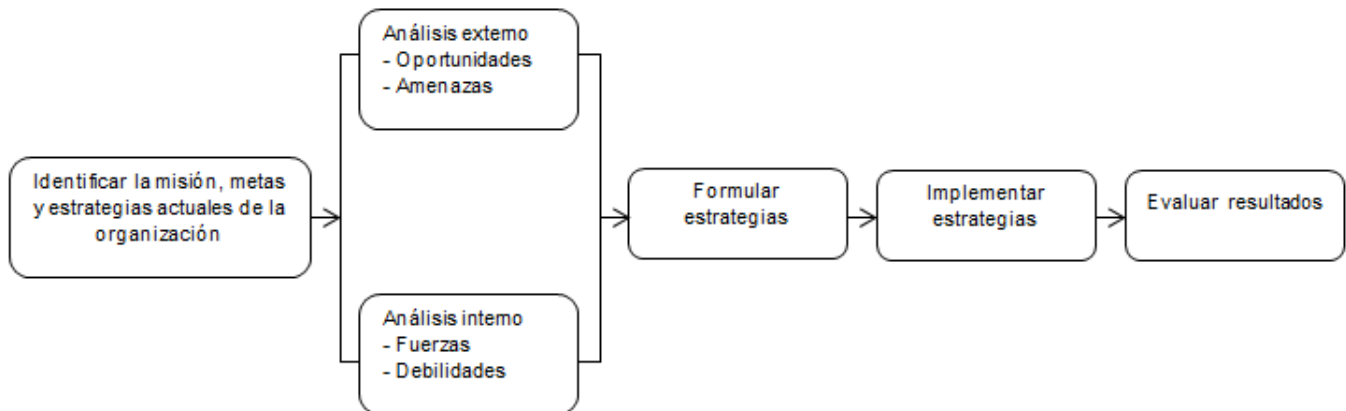


Figura 5. Proceso de la administración estratégica.

Fuente: (Robbins,Coulter, Administracion, 2005)

Dicho modelo no garantiza el éxito, pero representa de una manera clara y precisa las diversas etapas que componen el plan estratégico.

2.6.3 Etapa 1: Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Se debe comenzar por realizar la revisión a la misión, visión, objetivos y estrategias actuales con las que cuenta la organización, ya sea que estas están o no plasmadas en papel. La identificación de estas variables brinda una orientación de hacia donde la empresa desea llegar y cómo piensa llegar a ese punto.

2.6.4 Etapa 2: Análisis externo

El análisis del ambiente externo que rodea a la organización es crucial en el desarrollo del plan estratégico, proporcionando conocimiento detallado de diversas variables que pueden afectar el funcionamiento operación de la organización. Se deben estudiar y

analizar, por ejemplo, las actividades llevadas a cabo por la competencia, regulaciones y legislaciones emergentes, modificaciones a códigos laborales, etc.

Una vez realizado este análisis, se procede a la ubicación de estos conocimientos en dos dimensiones; oportunidades y amenazas, la gran diferencia entre estas dos variables es que las oportunidades, representan tendencias positivas y brindan la posibilidad de convertir una situación en una ventaja competitiva para la organización, en cambio las amenazas representan tendencias negativas y tienen un impacto de igual forma en la organización.

2.6.5. Etapa 3: Análisis interno

El análisis interno proporciona una mirada al interior de la organización, su composición y funcionamiento, en perspectivas de fortalezas y debilidades. Fortalezas son todas aquellas actividades o recursos con que la organización cuenta y les brindan ventajas en comparación a sus competidores y las debilidades son todas aquellas actividades en las que cuenta con deficiencias o recursos de los cuales carece y afectan su desempeño.

El análisis FODA, consiste en la combinación de ambos análisis, externo e interno, en el cual como sus siglas muestran, estas representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Figura 6. Identificar las oportunidades de la organización.

Fuente: (Robbins,Coulter,Administracion, 2005)

2.6.6 Etapa 4: Formulación de estrategias

Una vez realizado el análisis de las variables que componen el análisis externo, interno y FODA, el siguiente paso en el desarrollo del plan estratégico es la formulación de estrategias que presenten una ventaja significativa a la organización frente a sus competidores. “El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis “FODA”, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar las oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades” (Kotler, 2007)

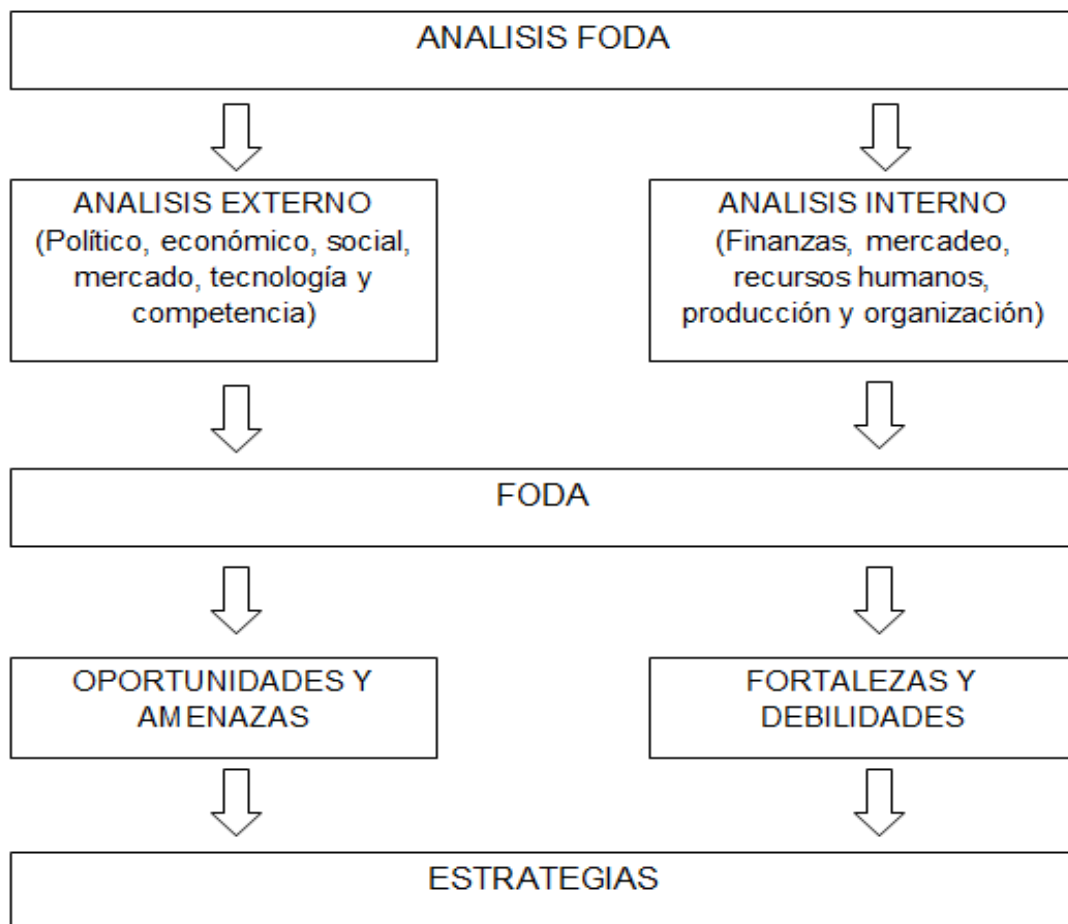


Figura 7. Análisis FODA

Fuente:(Coulter, Técnicas para la planeación estratégica, 2004)

Dentro del análisis FODA de la empresa, la misma realizó este proceso realizando de una manera más directa y analítica los cuatro pilares que estamos hablando, ya que estos mismos nos ayudan a poder visualizar cual es el alcance que la empresa pueda tener en sus posibilidades de seguir creciendo.

<p>AMENAZA</p> <p>A1. Las diferentes medidas fiscales que el estado toma para con las empresas. A2. La fluctuación de la divisa. A3. La expansión de varios competidores de la empresa a nivel nacional. A4. La competencia factura y realiza los inventarios de manera electrónica. A5. El crecimiento de la delincuencia en la zona, impuesto de guerra, maras, y demás problemas de seguridad que vive el país. A6 Impuesto de guerra.</p>	<p>FORTALEZA</p> <p>F1. La empresa se distingue por el servicio al cliente. F2. El precio de venta los productos son competitivos a los del mercado. F3. La ubicación estratégica en la zona de más concurrencia de Comayagüela. F4. La amplia variedad de productos que la empresa distribuye. F5. El trato directo de los gerentes con los clientes</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>A1. La falta de actualización a nivel de tecnología, y de manera organizacional. A2. Las faltas de una misión y visión establecidas para la empresa. A3. La falta de un área de recursos humanos para la selección más correcta del personal. A4. La falta de un organigrama de la empresa. A5 falta de seguridad en la zona de venta directa y cobro de impuestos de guerra</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1.El mercado que opera la empresa tiene una gran oportunidad de crecimiento. O2. La inversión en sistemas de facturación e inventario, podría agilizar el crecimiento de la empresa. O3. La creación de un organigrama de la empresa, definiendo puestos de trabajo y definir las funciones de los mismos. O4. La empresa puede tener una oportunidad importante con el uso de POS para los pagos en las sucursales. O5. La empresa analizar los nuevos oportunidades de negocios en diferentes zonas de la ciudad y el país.</p>

Figura 8. FODA de Comercial La Sureña

Fuente: Propia elaboración

Una vez realizado el análisis foda podemos determinar los siguientes puntos a tomar en cuenta dentro de la empresa:

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	(F1,F2,F3,F4,F5, A3,A4) Las fortalezas como atención personalizada, variedad, precios y ubicación pueden apoyar a frenar un poco la competencia que también es muy fuerte.	(F1,F2, F4, F5, O1,O4)La atención personalizada, precios y productos da pauta para el crecimiento, las personas les emociona que los atiendan personalmente, gozar de buenos precios y platicar con los gerentes.
Debilidades	(D1,D2,D3,D4,A3,A4,A5) La falta de tecnología en diferentes áreas de la organización, de organigrama y sin un plan estratégico difícilmente se hará frente a tanta amenaza de una competencia fuerte y decidida a tomar el mercado	(A1,A2,A3,A4, O1,O2,O3,O4,O5) La adaptación de la tecnología, nuevos procesos de contratación de personal, definir bien el organigrama de la empresa, todo ello incluido en un plan estratégico nos catapultara con la serie de oportunidades que el mercado nos ofrece.

Figura 9. FODA de Comercial La Sureña detallando cada una de las relación.

Fuente: Propia elaboración

El autor (Aguilera, 2004), expone sobre las diferentes alternativas estratégicas en los niveles funcionales o áreas de gestión que Comercial La Sureña podría optar a implementar, con la finalidad de poder dar inicio al proceso de mejora en la administración de la casa comercial, los cuales se listan a continuación:

Alternativas estratégicas a nivel funcional o por áreas de gestión

- Identificación de la marca
- Selección del canal
- Calidad de productos
- Servicio
- Política de precios.

Alternativas estratégicas a nivel de negocios

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

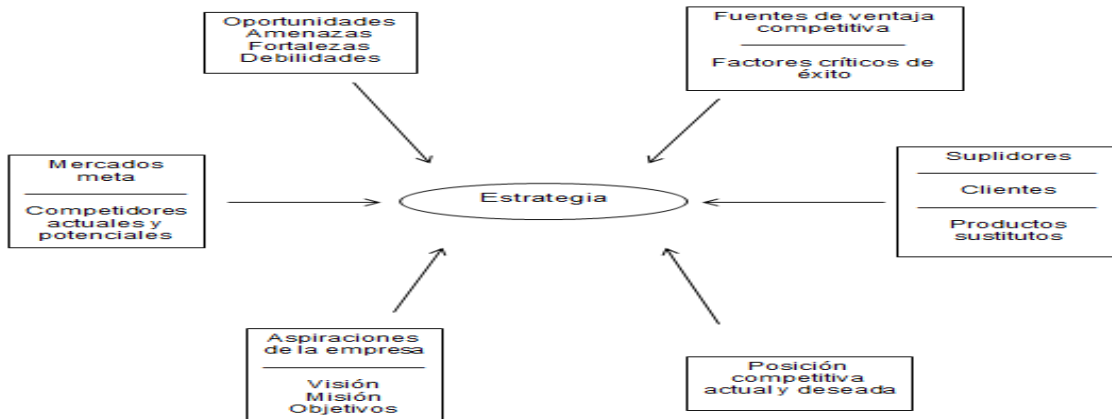


Figura 10. Elementos básicos para la formulación de estrategia

Fuente: (Galvan, Generación Estratégicas Técnicas para la planeación estratégica y operativa, 2004)

2.6.7. Etapa 5: Implementación de estrategias

Una vez formuladas y definidas las estrategias a utilizar en el plan estratégico, el siguiente paso es ponerlas en práctica. No existe la posibilidad de que el plan sea exitoso sin una buena gestión en la implementación de las mismas.

En esta etapa se requiere del establecimiento y fijación de objetivos anuales:

Los objetivos anuales sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, al justificar las actividades de los grupos de interés. Sirven como pautas del desempeño y como una fuente importante de motivación e

identificación de los empleados. Brindan incentivos a los gerentes y empleados para mejorar su desempeño. Ofrecen una base para el diseño organizacional.

De la mano de la fijación de objetivos anuales, para que la implementación de la estrategia surta el efecto deseado, entran en juego las políticas, que según (Goodstein, 1998) “las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se implementan para apoyar e impulsar (...) Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones (...), clarifican lo que se puede y no se puede hacer (...)” (p.206).

Para finalizar, etapa de implementación tiene ciertos requerimientos de recursos, para ser más específicos, financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los cuales deben ser asignados a las áreas y divisiones de la organización que tendrán la necesidad de ellos según los objetivos planteados al inicio del proceso.

2.6.8 Etapa 6: Evaluar resultados

La evaluación de los resultados es la etapa final del proceso de planeación estratégica, en la cual se analizan los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

La evaluación de los resultados debe arrojar información oportuna y exacta, que pueda servir a los encargados de la toma de decisiones para realizar modificaciones si son oportunas.

Para ello es necesario desarrollar un sistema de medición que cumpla con los siguientes requisitos:

- Establecer los indicadores de medición contra los cuales se medirá el desempeño.
- Crear sistemas que permitan la medición y monitoreo de los indicadores.
- Comparar los resultados reales contra los esperados.
- Fijar acciones para la corrección necesarias en los casos que los objetivos no sean cumplidos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico que se presenta a continuación es un cuadro de transito de variables al ítem realizado con el propósito de detallar específicamente cuales son los objetivos establecidos, las variables a medir y así mismo se determinan cuales son las preguntas que se estarán incluyendo en la herramienta de investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Esta sección se corroborar la relación entre las partes del planteamiento y la metodología que se estará utilizando en la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

TITULO	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVO		VARIABLE		
			GENERAL	ESPECIFICO	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE	
Diseño de un plan de estratégico para Comercial La Sureña	¿Cómo la implementación de un plan estratégico para Comercial La Sureña incrementar su participación de mercado y productividad?	¿Cuáles son los productos de mayor consumo en Comercial La Sureña?	Diseñar un una plan estratégico como propuesta para Comercial La Sureña S. de R. L. mediante el estudio de la situación actual de su actividad comercial, participación de mercado y oferta de productos, para aumentar su productividad, resultados de venta y participación de mercado.	Identificar y analizar cuáles son los productos de mayor consumo en Comercial La Sureña.	Creación De Plan Estratégico	Participación de Mercado	
		¿Cómo la implementación de un plan estratégico representaría una ventaja competitiva para Comercial La Sureña?		Analizar a los competidores directos e indirectos de Comercial La Sureña.			
		¿Cuáles son los competidores directos e indirectos de Comercial La sureña?		Determinar como la implementación de un plan estratégico representaría una ventaja competitiva.			Productividad
		¿Qué posibles oportunidades existen dentro de la empresa para realizar la gestión y ejecución del plan estratégico?		Determinar cuáles son las oportunidades que existen actualmente en Comercial la Sureña para la gestión y ejecución de un plan estratégico.			
		¿Qué beneficios trae el Plan Estratégico en Comercial La Sureña?		Proponer la implementación de un plan estratégico, el cual sirva para detectar áreas de mejora, conocer la percepción de los consumidores, detectar nuevas oportunidades de mercado para aumentar la productividad de la empresa.			

Figura 11. Matriz Metodológica

3.1.2 MATRIZ OPERACIONAL

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDADES	ÍTEMES DEL INSTRUMENTO
PLAN ESTRATEGICO	El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.	Documento donde se refleja la estrategia a seguir y que debe tener una fecha de llegada.	análisis de las situación Actual	Situación económica, política, social. Clientes, proveedores, precios.	Empresas del mismo rubro. Productos del mismo rubro	¿Cuál es la misión y visión que tiene la empresa a un futuro cercano
			análisis de las situación futura	Situación económica, política, social. Clientes, proveedores, precios.	Empresas del mismo rubro. Productos del mismo rubro	¿Qué resultados se esperan del comparativo del antes y después?
PRODUCTIVIDAD	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los resultados utilizados para obtener dicha producción.	La productividad incluye el aumento de la actividad comercial mediante utilización de un plan de marketing.	Consumidores actuales	Publicidad por diferentes medios	Medios de comunicación hablados, escritos, web	¿Cuáles son los medios que permitan llegar a una mayor audiencia y den los resultados esperados
			Consumidores Futuros.	Selección de medios afines a los consumidores	Medios de comunicación masivos.	Identificar los medios de mayor consumo por los clientes potenciales.

Figura 12. Matriz Operacional

Fuente Propia

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un diseño no experimental transversal, causal lo que se logra durante la investigación es analizar las situaciones ya existentes sin manipular las variables y porque hay un solo momento de medición. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es causal tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

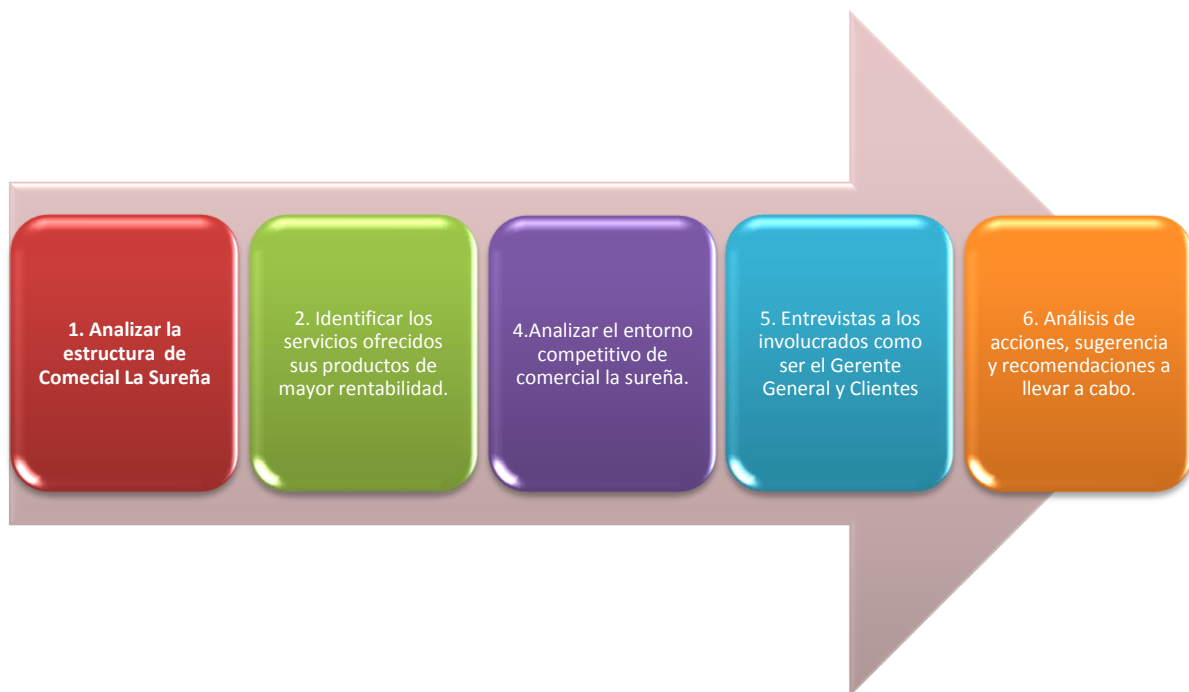


Figura 13. Diseño de la Investigación

3.3 POBLACIÓN

En la opinión de Lozano (2010) el término de la población es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio, es el total de unidades de análisis que se relacionan con las características del objeto a investigar y la muestra es un subgrupo de la población cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población. Según (Sampieri R. H., 2006) en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

En esta investigación se considera una muestra de enfoque cualitativo no probabilística, por ello la elección de los elementos de la muestra no son elegidos en base a probabilidades, sino en base a los objetivos de la investigación. Las muestras por tanto son dirigidas y elegidas de manera informal. En este tipo de muestras el tamaño no es importante, ya que depende del desarrollo del proceso inductivo de la investigación.

Se calculó de una manera en la que se tomó la población total de la zona en la cual es activa económicamente y un sector al cual esta dirigido los productos de la empresa se tomaron en cuenta que diariamente a las 3 sucursales llegan casi 400 clientes y de ahí partimos para realizar las encuestas.

Estas personas se tomaron de manera en la cual la empresa tomó en cuenta la opinión de ellos para tomar la decisión final.

3.4. MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizará para esta investigación será el probabilístico, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Sampieri H.)

Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal

objetivo en el diseño en una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar. (Sampieri H.)

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación tanto descriptivos como correlacionales- causales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que esta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

En cuanto a la meta de la investigación, se implementó un muestreo no probabilístico tipo conveniencia, ya que las entrevistas que se realizaron están dependiendo de la disponibilidad de los clientes a la hora de implementar las encuestas. Habiendo realizado una muestra aceptable de 276 encuestas la cuales se tomo este número ya que es una media en la cual diariamente se mantiene la afluencia de cliente a nivel de las 3 sucursales la empresa mantiene este numero de cliente que siempre compran en la misma para poder realizar esta valoración de las encuestas. .

3.4.1 CÁLCULO DE MUESTRA

En vista de que se conoce el tamaño de la población y para llevar a cabo esta investigación se tomara la población que visita a diario la tienda se tomara la cantidad de 2,000 personas para calcular la muestra de la misma se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{pqNZ^2}{NE^2 + pqZ^2}$$

Dónde:

- n = tamaño de la muestra
- N = Población
- Z = Nivel de confianza
- P = Probabilidad de éxito establecida
- q = Probabilidad de error establecida (P-1)
- E = error estimado de la muestra

N = 2000
Z = 92% = 1.75
P = 0.50
q = 0.50
E = 0.08

De su aplicación se obtuvo el siguiente resultado: $n = \frac{0.50 \times 0.50 \times 469 \times 1.75^2}{(2000 \times 0.08^2) + (0.50 \times 0.50 \times 1.75^2)}$

$n = 276$ Personas

3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis será, todos las personas que visitan las tiendas de Comercial la Sureña S de. R.L. ubicada en la 5ta. Avenida de la Ciudad de Comayagüela MDC. Honduras.

La personas a entrevistadas son todas las que visiten la tienda, clientes o no clientes a quienes se les aplicara encuesta sobre las variables, Plan estratégico y Expansión. Precios, calidad de producto, servicio que presta la comercial entre otras.

3.4.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Los porcentajes de respuesta en cuanto a precios, calidad de producto, servicio que presta la comercial entre otras, en las consultas en nuestra encuesta serán los resultados que nos apoyaran y orientaran al análisis que serán la guía de implementación y de elaboración de la investigación y del plan estratégico de Comercial la Sureña, S de R.L.

3.5 TÉCNICAS Y HERRMIENTAS APLICADAS

Para la recopilación de una manera efectiva y confiable se utilizara el siguiente instrumento de recolección de datos como ser:

3.5.1. INSTRUMENTO.

1. Cuestionario, será dirigido a las personas que visiten la tienda de Comercial la Sureña S. de R.L. ubicada en la 5ta. Avenida de Comayagüela.
2. Entrevista a experto. Se entrevistara a un experto sobre el tema, en este caso será un ejecutivo de la empresa quien conoce al detalle el comportamiento de la empresa.

3.5.2. TÉCNICA

En la investigación se utilizaron dos tipos de instrumento que serán:

Entrevista a un Experto: Se realizara una entrevista al Gerente General de Comercial La Sureña mediante la cual se trata de explorar sobre los planes estratégicos de la empresa.

Se muestran las preguntas que se realizaran durante la entrevista. (Anexo 1).

Para la medición de las demás variables se utilizara una encuesta auto administrada la cual se aplicara en puntos específicos como ser las 3 sucursales de la empresa. En la encuesta se colocan los datos demográficos al inicio ya que será el filtro necesario para seleccionar solamente a las personas de 19-50 años nivel socioeconómico ABCD. (Anexo 2).

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Primaria

La entrevista con el gerente general de la empresa nos permitirá información de primera mano, a esto le sumamos la búsqueda documental de los archivos existentes sobre clientes, proveedores, precios entre otros.

La encuesta a los clientes ayudara para conocer la percepción de los consumidores, conocer cuáles son los productos que prefieren y detectar áreas de mejora dentro de la empresa para mantener un buen servicio al cliente.

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas a las personas involucradas en las diferentes áreas como ser clientes de la empresa como al gerente general.
- **Observación Directa**

Secundaria

Las fuentes secundarias serán basadas en empresas similares con un modelo de negocio ya establecido para las mismas, artículos de revistas, sitios web e cualquier nota o reportaje relevante para la presente investigación. También se utilizaron fuentes de información secundarias utilizadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- **Internet:** Se realizaron búsquedas sobre la implementación de planes estratégicos en empresas similares.
- **Libros de Texto:** Se consultaron libros de texto sobre la evolución y la historia de los negocios familiares en Honduras.
- **Publicaciones y Artículos:** Se consultaron diferentes publicaciones sobre la utilidad en las empresas de los planes estratégicos para las empresas.
- **Manual para la redacción de la tesis 2014:** Se utilizó como guía para la estructuración y el desarrollo de la presente investigación.

3.7. LIMITANTES DEL ESTUDIO

En este sentido, nos encontramos básicamente con las limitantes de la poca disponibilidad de recursos y personal ya que solo una persona estaba realizando las encuestas, también en el caso de las encuestas al público muchas de las personas no quieren colaborar ya que andan cortos de tiempo y no les interesa contribuir con el método de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. APOYO POR PARTE DE LOS CLIENTES A LA INVESTIGACIÓN

Iniciamos con este apartado, ya que esta investigación que se realizó la misma nos arrojó como primer punto de investigación que son más mujeres que hombres los que compra en Comercial La Sureña. Siendo el 52.54% de los clientes entrevistados los que son del sexo femenino, para un 47.46% de Hombres que compran en la empresa. Este dato tiene que ver mucho con la variedad de los productos que la empresa tiene en su portafolio. Esto mismo podemos verlo en la figura 14:

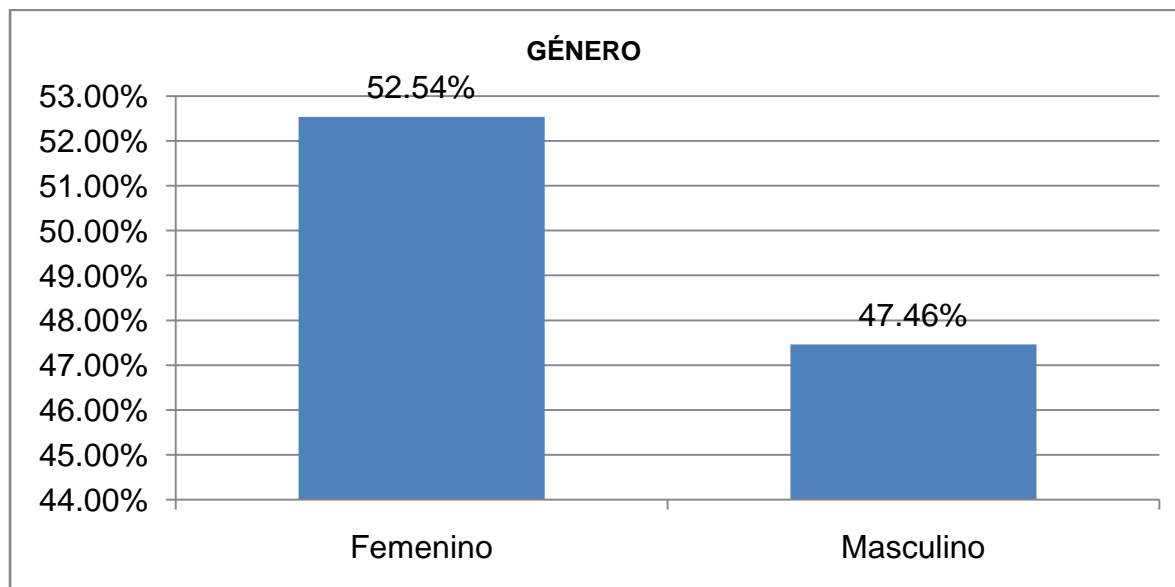


Figura 14. Grafico del Género de los clientes de Comercial La Sureña.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las preguntas de investigación, se realizó la consulta a la clientela ¿Cuáles son los factores que hacen preferir Comercial La Sureña?, esta misma tenía como objetivo poder saber cuál es en específico la razón por la cual los clientes compran en la empresa, la misma nos dio los datos que la clientela prefieren Comercial La Sureña por los precios en primer lugar con un 30.80% teniendo dentro de la zona los más competitivos y al gusto de público en general.

La encuesta también nos dio resultado que la segunda más fuerte razón en la cual la empresa acapara la clientela es, el amplio surtido de productos con el que se cuenta en las sucursales de la misma teniendo un 25.36% a favor del mismo. En la figura 10, se puede apreciar de manera más detallada las razones por las cuales los clientes prefieren Comercial La Sureña en comparación a la competencia.

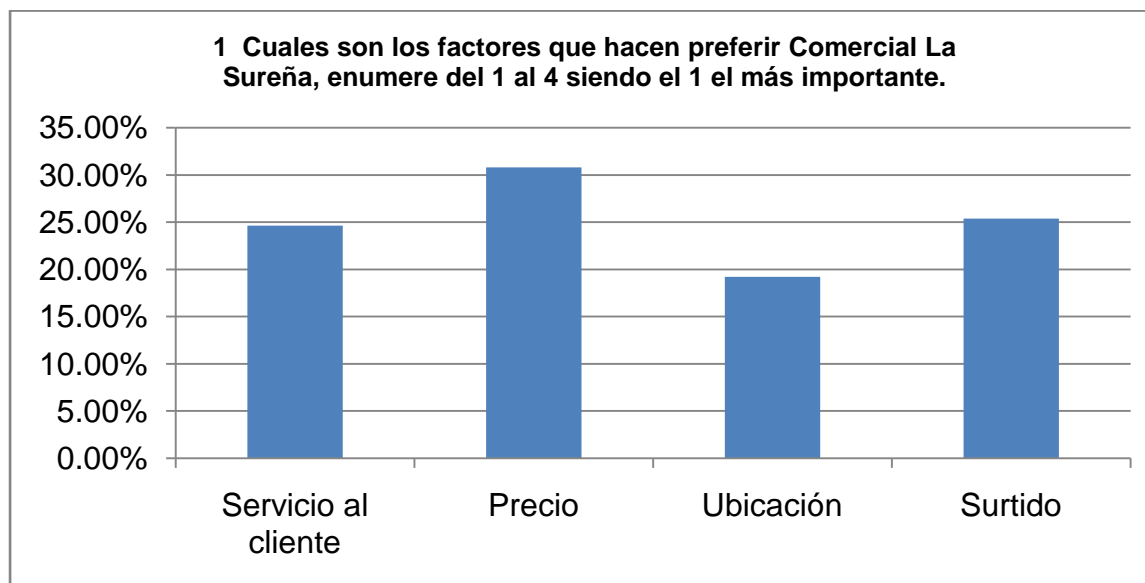


Figura 15. Gráfico de Factores de preferencia de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

4.2. PREFERENCIA Y SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS

Este concepto está orientado en la preferencia de cada cliente para la ubicación y las marcas de su preferencia en la empresa. Cuál de las sucursales es la que los clientes prefieren visitar, y cuál del amplio portafolio de productos de la empresa el cliente

prefiere junto a su marca. En la figura 16, la misma nos muestra el amplio portafolio de productos de la empresa, el cual son de la preferencia de los clientes y los más comprados los productos escolares con un 78.28% siendo este un producto estrella de la empresa con el cual se comercia de una manera directa.

Este portafolio de productos como se puede apreciar en la figura 16, en la cual la empresa todos sus productos tiene una demanda similar que los otros y siendo una rotación de los mismos de manera bastante buena ya que los cliente solicitan todos los productos al mismo tiempo, y con una demanda bastante grande, como podemos apreciar en la figura:

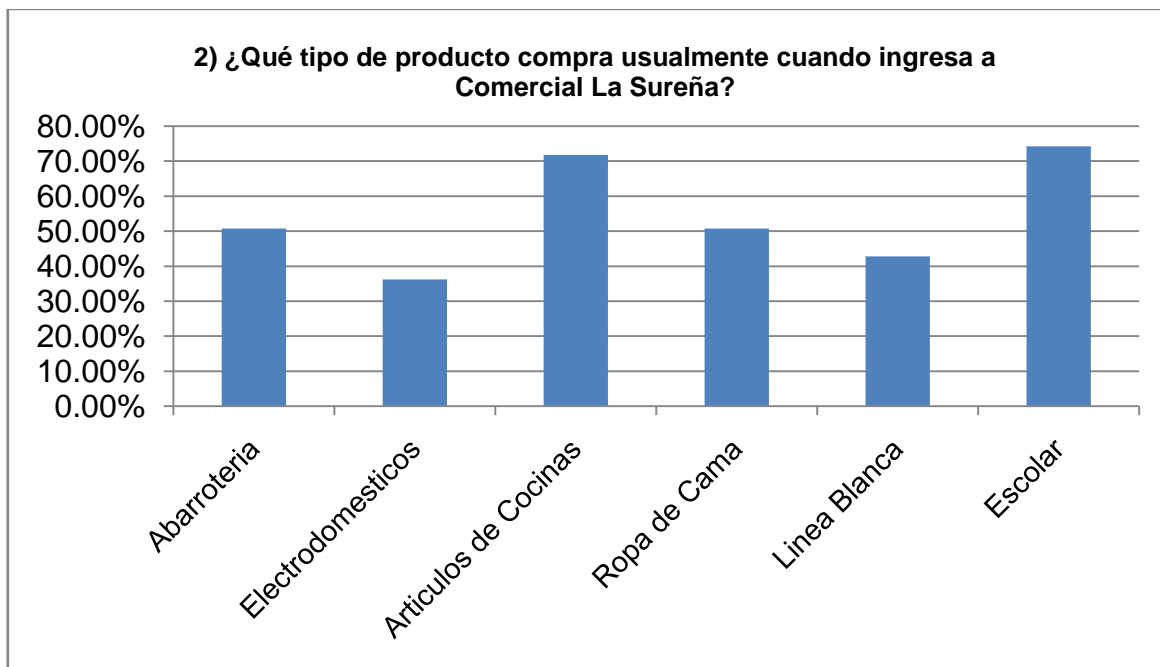


Figura 16. Gráfico de Portafolio de productos.

Fuente: Elaboración Propia

El tema de la ubicación en empresas como esta es un tema básico, ya que no todos los clientes les gusta que la apertura una sucursal nueva se vea una diferencia a la principal que siempre ellos han comprado. Comercial La Sureña, sea identificada por mantener los mismos estándares de calidad en cuanto a servicio y productos para que

los clientes no sientan la diferencia en las sucursales. Como podemos apreciar, se encuentran ciertos clientes que prefieren realizar sus compras en la sucursal principal ya que una 40.58% de la clientela llega a realizar sus comprar en esta misma, siendo esta la principal fuente de ingreso de la empresa y representando el porcentaje más alto de la venta al cierre del año.

Recordar que esta misma esta hace ya casi 25 años en la misma ubicación y ya tiene un trayectoria, ubicación más que reconocida a lo largo de los años. Pero como podemos verlos en la figura 17, las sucursales, también han logrado posicionarse de una forma directa en el mercado.

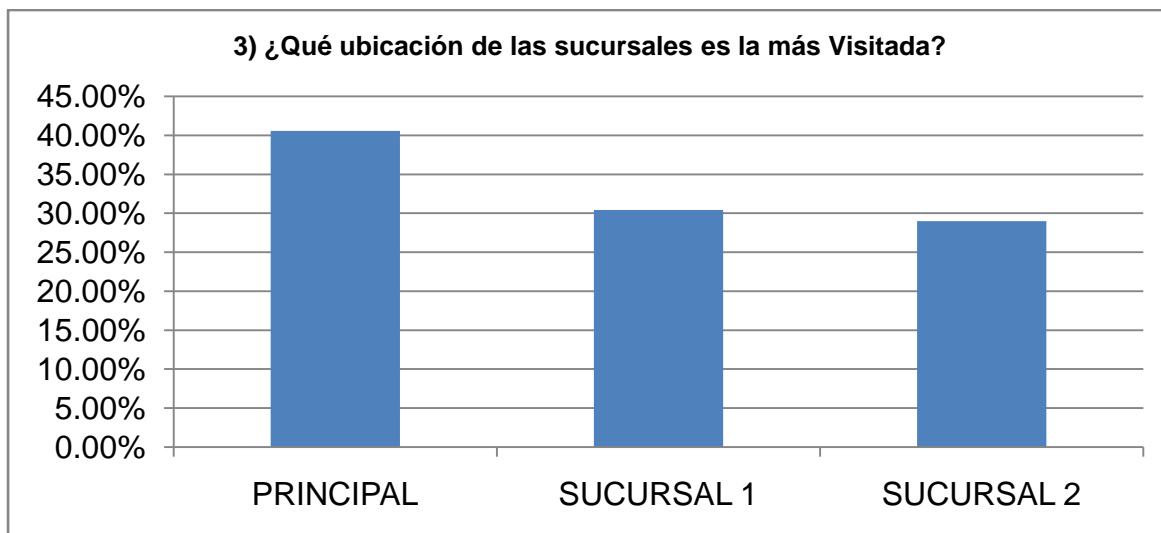


Figura 17. Grafica de Sucursales preferida por los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Comercial La Sureña a lo largo de sus 25 años de trayectoria, se ha caracterizado por siempre traer calidad en marcas para poder vender a la clientela productos de primer nivel y de las mejores marcas, reconocidas a nivel nacional e internacional.

La marca Exit, es la mejor posicionada de la empresa en la actualidad con un 72.46% de participación del mercado esta marca ha mantenido su prestigio por ser un producto de calidad y a un precio bajo, en un segundo lugar se encuentra la marca de prestigio a nivel mundial como lo es Sony, la cual tiene mayor demanda con la venta

de radios y grabadoras 100%, originales. La amplia gama de marcas la empresa tiene podemos verlas en la figura 18.

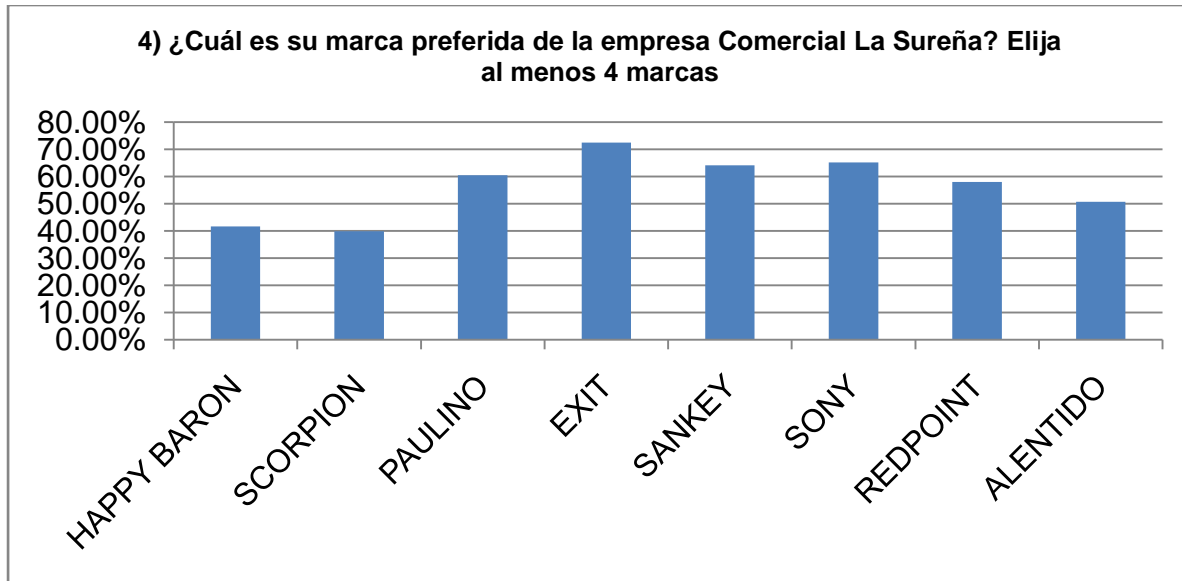


Figura 18. Grafica de Posicionamiento de Marcas

Fuente: Elaboración Propia

4.3. FORMAS DE PAGO

En cuanto a los canales de pago, la empresa en la actualidad solo maneja una forma de pago la cual es la más común en empresa de la zona y empresa de este tipo, es el pago de contado. Este punto representa una desventaja competitiva de la empresa ya que sus competidores directos manejan pagos de ambas formas electrónico y contado, siendo esto un limitante en el mercado.

El 68.84% de los clientes encuestados prefieren realizar sus pagos de contado, por lo que es la forma de pago que utilizan con mayor frecuencia.

En la figura 19, se puede observar un comparativo de las personas que desean pagar de forma electrónica o mediante pagos en efectivo.

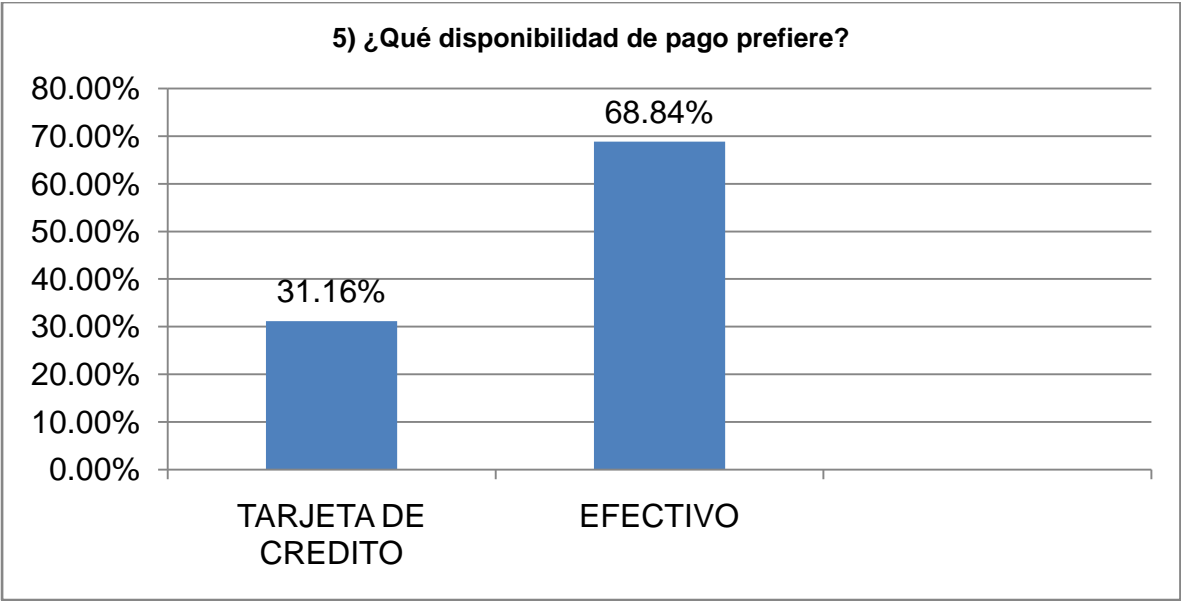


Figura 19. Grafica de Canales de Pagos.

Fuente: Elaboración Propia

4.4. ESTACIONALIDAD

Comercial La Sureña cuenta con un flujo de clientela frecuente ya que un 46.74% visita la tienda durante todo el año.

Le empresa cuenta con temporadas altas de venta como lo son los meses de Mayo debido a las ventas del día de la madre y Diciembre por las compras Navideñas, siendo estos dos de los meses en los cuales se reporta una mayor ganancia en sus ventas.

En la Figura 20 se puede identificar cuáles son las temporadas en las cuales se cuenta con mayor afluencia de clientela.

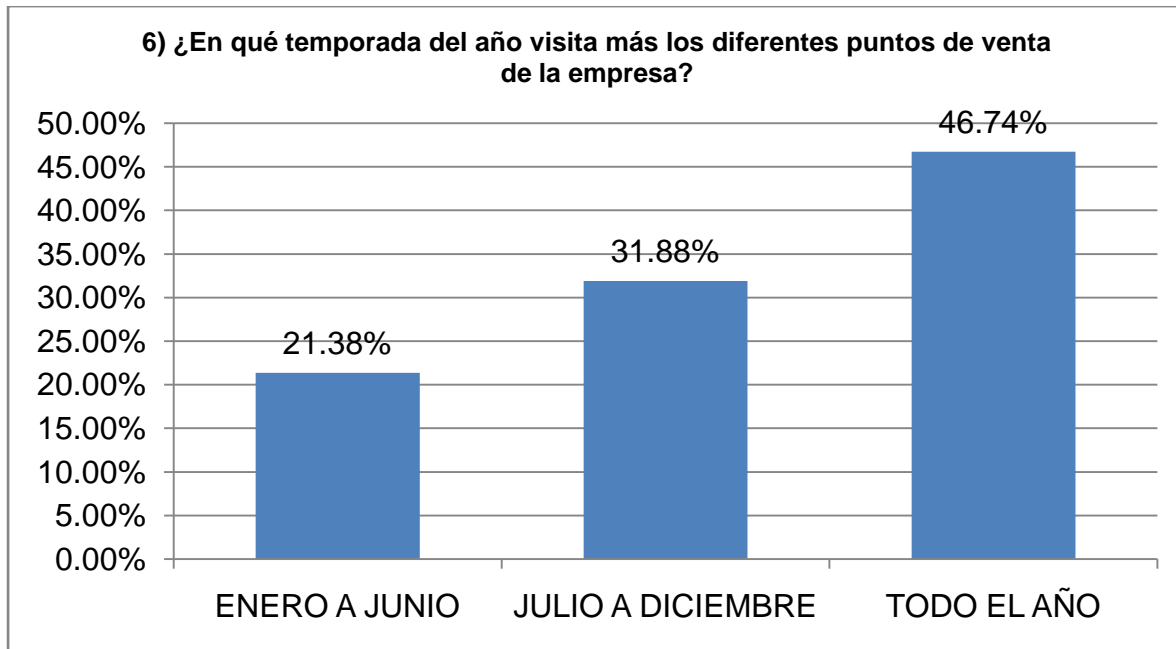


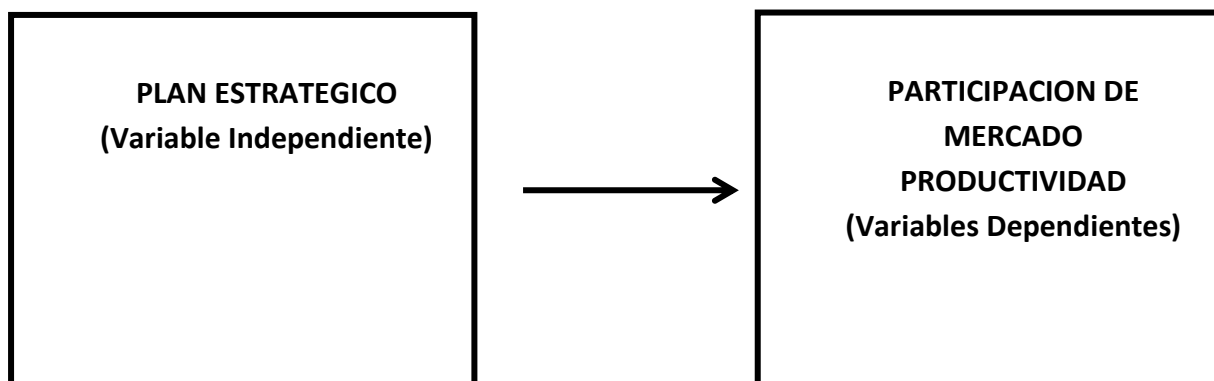
Figura 20. Grafica de la Estacionalidad de compra de cliente.

Fuente: Elaboración Propia

4.5. VARIABLES DE ESTUDIO.

En cuanto a las variables de estudio se tomo en cuentas las siguientes dos variables detalladas en este caso:

- **Diagrama Sagital**



- **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad como en los demás instrumentos de medida, en su propiedad de proporcionar resultados similares en sus sucesivas aplicaciones, para este estudio se ha realizado en base al proceso de confiabilidad básico, utilizaremos el método llamado coeficiente Alfa de Cronbach, calculado a través del SPSS versión 20, para una mayor confiabilidad del instrumento. La fiabilidad de nuestro instrumento presenta una variabilidad mínima en relación al porcentaje de medida.

4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

H1: La implementación de un plan estratégico aumenta la competitividad de la empresa.

H2: Un plan estratégico permite categorizar clientes y descubrir nuevas oportunidades de mercado.

H1, Esta hipótesis se acepta, debido que todas las teorías mencionadas demuestran que un plan estratégico nos permite analizar nuestra situación actual, conocer la percepción del consumidor y detectar oportunidades de mejora para la empresa.

H2. Se acepta la hipótesis 2 debido que en el análisis del micro entorno de Porter se hace una clasificación exhaustiva de clientes, proveedores, productos, mercados, productos sustitutos, todo ello nos permite hacer análisis por separado.

4.7 ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL

En cuanto a la entrevista realizada al gerente general, este tema tiene varios puntos que tocar de manera directa como las preguntas que se le realizaron al mismo ya que la empresa es familiar por lo que este mismo nos ayudo contestando de manera satisfactoria cada una de las preguntas realizadas.

El señor Armando Velásquez nos comento que hace mucho tiempo le propusieron una estrategia de mercadeo, la cual no fue aceptada porque no incluía una mezcla de medios óptima que le pudiera brindar los resultados esperados.

Se detecto que tiene poca credibilidad en la inversión publicitaria ya que mira esto mas como un gasto, según su opinión por la zona en la cual se encuentra ubicada la empresa y por la forma en la cual se ha logrado el crecimiento de la misma.

En cuanto a la implementación de herramientas en la empresa, nos manifestó que no existe un desarrollo de las mismas ya que actualmente todavía realizan el inventario de una forma tradicional.

En cuanto a su estrategia de fijación de precios está basada en una política de costos y de forma que se le puede dar los precios accesibles a cada uno de los clientes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Se identificaron que en Comercial La Sureña los productos de mayor consumo son los escolares teniendo una participación del 71% de toda la gama de productos de la empresa, seguido de los productos de cocina con un 64% de la participación de mercado siendo estos los más demandados en la empresa.
2. Después de un análisis de la empresa se determinó que sus competidores directos son: Almacén El Titán, Comercial Santa Rosa y Comercial La Norteña. Así mismo se identificó que los competidores indirectos de la empresa son: El Gallo Mas Gallo, Diunsa y Lady Lee.
3. Dentro del rubro de Comercial La Sureña, representaría una ventaja competitiva amplia la implementación de un plan estratégico para la empresa ya que dentro de la zona los competidores directos no han tomado en consideración este tema y cabe mencionar que esto representa una oportunidad para las empresas ya que ayuda a mejorar la toma de decisiones y planificar puntualmente que estrategias se implementaran para alcanzar el crecimiento.
4. En la actualidad dentro de la empresa se tiene una oportunidad viable para poder realizar la gestión del plan estratégico ya que la gerencia general está abierta a sugerencias de mejora que logren aumentar la productividad.
5. Mediante la implementación de un plan estratégico la empresa podría también identificar áreas de mejora, detectar nuevas oportunidades en el mercado y mejorar la atención al cliente. La empresa podría realizar la toma de decisiones de manera más ágil respondiendo de manera inmediata a cualquier situación que se presente en el mercado.

5.2. RECOMENDACIONES

1. La Sureña S de, R.L. debe plantear estrategias para lograr conocer la percepción de sus consumidores e identificar nuevos clientes potenciales. Estrategias que ayuden a incrementar la venta de los demás productos y obtener un posicionamiento de mercado.
2. Analizar de una forma más detenida a los competidores directos de la empresa, y poder realizar un análisis FODA de ellos para ver que está haciendo bien la empresa, cuales son las debilidades que se deben fortalecer analizando a la competencia directa o indirecta tomando lo bueno de cada una de ellas y perfeccionándolo.
3. En pro de la expansión la Sureña S. de R.L. debe implementar una estrategia de medios a través de la cual se logre aumentar el tráfico en los 3 locales y captar nuevos clientes. Seleccionando medios idóneos a través de los cuales se logre tener frecuencia y cobertura que permitan crear recordación de marca para posicionarse en la mente de todos los consumidores.
4. La Sureña debe aprovechar la ventaja competitiva que le dará la implementación y ejecución de un plan estratégico para mejorar el manejo de los recursos, conocer la realidad de la misma y orientar de manera efectiva la misión, visión y valores de la empresa.
5. Detallar de una manera más ordenada y con datos más exactos cuales productos de la empresa son los que más se venden dentro de la misma, analizar el porqué son preferidos por los clientes e implementar un sistema de inventario que les brinde información actualizada y a la mano.

CAPÍTULO .VI DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA COMERCIAL LA SUREÑA S. DE R. L.

TEMA

Diseño De Un Plan Estratégico para Comercial La Sureña S. De R. L.

INDICE

Antecedente

Objetivos

Alcance

Estructura de plan estratégico

- Misión
- Visión
- Plan de Acción

Cronograma de Actividades

Propuesta de Medios

Beneficios de plan estratégico

Antecedentes:

Comercial La Sureña se encuentra actualmente en una situación de que la empresa está creciendo a pasos agigantados y de forma desordenada, debido a la administración de la misma a estado de manera empírica a lo largo de sus 25 años de existencia. Se atribuyen las causas fundamentales de esta situación actual a que la empresa siempre ha tenido dividendo para el accionista nunca ha visto necesarios este tema. Actualmente, la actividad de comercio se lleva a cabo en las 3 sucursales que se

mantiene en la zona de Comayagüela. La empresa tiene como plan el crecimiento de la misma buscando nuevos mercados donde se puedan comercializar los productos. La amplia gama de productos ofrecida por la empresa permite a los consumidores poder comprar todo en un solo lugar de manera unificada para beneficio de ellos obteniendo una cantidad de productos que es bastante aceptable y de calidad. En cuanto al servicio al cliente la empresa está entre las mejores ya que está siendo atendida por sus propietarios.

En el aspecto externo de la empresa se detectaron los siguientes competidores de manera directa cada uno se analizó cuáles son sus ventajas competitivas y las cosas que han ayudado a que los mismos sean una amenaza directa para la empresa:

- Almacén El Titán: Esta empresa lleva en el mercado desde 2009 su expansión ha sido realizada a un mercado como ser sucursales en malls y foráneos como Comayagua y Choluteca. La empresa tiene una organización de manera similar que la actual en Comercial La Sureña, presentando un crecimiento de la empresa de una manera desordenada. Cuenta ya con 7 sucursales a nivel nacional. Manejan una propuesta de marketing mixta teniendo publicidad en todos los medios masivos como ser TV, Prensa, Radio.
- Comercial La Norteña: lleva en el mercado 28 años la empresa se ha mantenido dentro de la zona como una competencia directa ya que mantiene 2 sucursales en Comayagüela. La empresa cuenta con una pauta de radio a nivel nacional 2 veces por semana. Se maneja de manera similar ya que como empresa no cuenta con una organización establecida para garantizar un éxito de manera global como empresa.

En cuanto al entorno del mercado el gerente general nos compartió datos directos sobre lo que afecta a la empresa y nuestra investigación pudo asegurar los datos estaban en concordancia con lo comentado como ser:

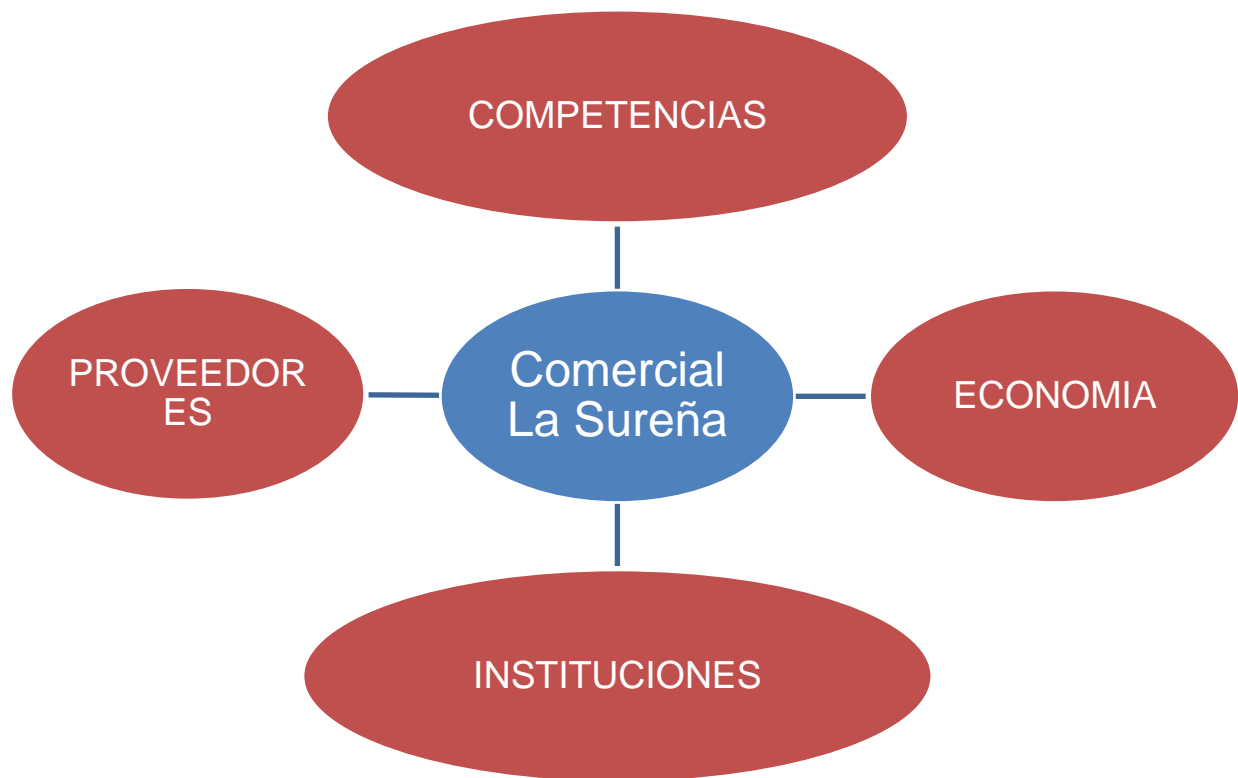


Figura 21. Entorno Económico

Como una propuesta para Comercial La Sureña, nos interesa, en este momento, se realice un análisis de la situación concreta de nuestra empresa, tanto desde el punto de vista interno como del externo, para lo que procedemos a realizar una reflexión estratégica dirigida a la elaboración de un plan que marque nuestro rumbo en los próximos años.

OBJETIVO

El presente capítulo tiene como objetivo dar respuesta al problema planteado en esta investigación. Mediante el diseño de un plan estratégico para la empresa Comercial La Sureña se pretende detectar nuevas oportunidades de negocio con los clientes, cuantificar con precisión cuáles son los productos que los clientes adquieren con más frecuencia, analizar directamente a cada uno de los competidores y realizar una toma de decisiones para la empresa de manera efectiva con información actualizada. Este

plan estratégico se realizo en conjunto con la alta gerencia tomando en cuenta los puntos de vistas de las persona involucradas en la operatividad diaria de la empresa y analizando cada una de sus experiencias a nivel de la administración de la empresa para poder analizar la oportunidad de mejora que presenta la misma. La persona que apoyaron en la elaboración del plan de acción son:

- Gerente General: Compartiendo toda la experiencia que le ha dado estos 25 años al frente de una empresa exitosa.
- Administradora: Necesidades que la empresa tiene para poder mejorar los rendimientos de ventas y atención al clienta para mejora de la empresa.
- Contador General: Analizar toda la parte financiera de la empresa para analizar cuando y donde podemos presentar una mejora manifiesta para beneficios de la empresa y el éxito de la misma.

ALCANCE

El Plan Estratégico de la empresa tiene como finalidad cumplir con las siguientes funciones dentro de ella:

1. Definir con precisión cuales son los productos que más se venden diariamente y el porqué son preferidos por los consumidores.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa para poder conocer cuáles son las estrategias que ha implementado para lograr su crecimiento.
3. Determinar quienes los competidores directos de la empresa analizando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene cada competidor y cuál es el porcentaje de participación que tienen en el mercado.
4. Identificar oportunidades de negocio y mejoras que se puedan realizar dentro de la empresa para mejorar la atención al cliente.

5. Aumentar la presencia de marca y participación de mercado seleccionando los medios de comunicación idóneos que tengan un buen alcance y que funcionen para atraer nuevos clientes, anunciar promociones generando recordación y logrando posicionarse en la mente de los consumidores.

ESTRUCTURA PLAN ESTRATEGICO

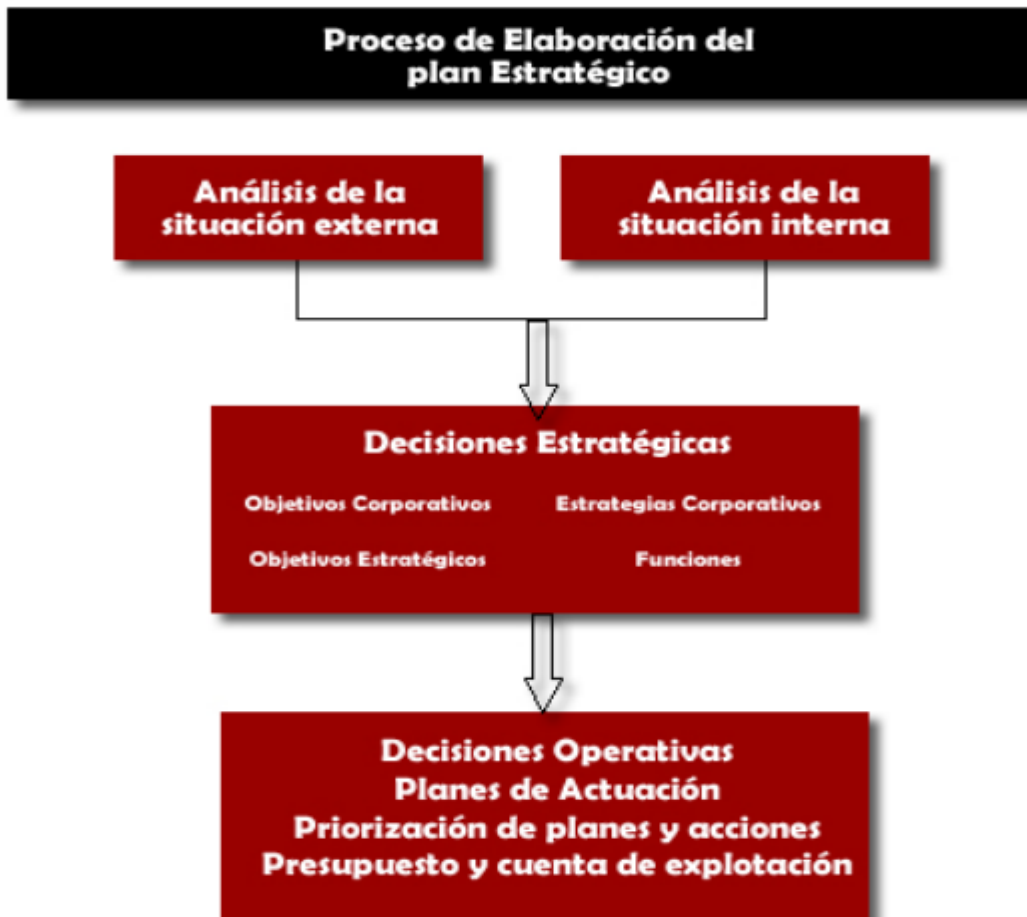


Figura 22. Estructura de Plan Estratégico

PROCESO DE ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Análisis FODA:

Hemos aplicado el Análisis FODA a nuestra empresa y hemos obtenido los siguientes resultados:

<p>AMENAZA</p> <p>A1. Las diferentes medidas fiscales que el estado toma para con las empresas. A2. La fluctuación de la divisa. A3. La expansión de varios competidores de la empresa a nivel nacional. A4. La competencia factura y realiza los inventarios de manera electrónica. A5. El crecimiento de la delincuencia en la zona, impuesto de guerra, maras, y demás problemas de seguridad que vive el país.</p>	<p>FORTALEZA</p> <p>F1. La empresa se distingue por el servicio al cliente. F2. El precio de venta los productos son competitivos a los del mercado. F3. La ubicación estratégica en la zona de más concurrencia de Comayagüela. F4. La amplia variedad de productos que la empresa distribuye. F5. El trato directo de los gerentes con los clientes</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>A1. La falta de actualización a nivel de tecnología, y de manera organizacional. A2. Las faltas de una misión y visión establecidas para la empresa. A3. La falta de un área de recursos humanos para la selección más correcta del personal. A4. La falta de un organigrama de la empresa.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. El mercado que opera la empresa tiene una gran oportunidad de crecimiento. O2. La inversión en sistemas de facturación e inventario, podría agilizar el crecimiento de la empresa. O3. La creación de un organigrama de la empresa, definiendo puestos de trabajo y definir las funciones de los mismos. O4. La empresa puede tener una oportunidad importante con el uso de POS para los pagos en las sucursales. O5. La empresa analizar los nuevos oportunidades de negocios en diferentes zonas de la ciudad y el país.</p>

Figura 23. Análisis Interno Comercial La Sureña

Misión:

Somos una empresa del comercial, que nos adaptamos a las necesidades de nuestros Clientes, tanto en productos personales como en productos para el hogar y abarrotería. Nuestro principal mercado son todas las personas con necesidad de productos a nivel nacional.

Visión

Comercial La Sureña S de RL. Quiere: Ser reconocida en el sector comercial a nivel nacional y Centro Americano para el 2018 como una referente por la calidad de sus productos y de las servicio al cliente. .Disponer de una base cada vez más amplia de Clientes fieles y satisfechos. Contar con un equipo de personas motivado y comprometido con el proyecto. Consolidar la empresa mediante un crecimiento sostenido.

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Servicio
- Hospitalidad

Factores críticos de éxito:

En nuestra empresa, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Cualificación de cada uno de los empleados
- Ofertar una de productos amplia
- Buenas relaciones con los Proveedores
- Capacidad de adaptación al cambios
- Fidelidad de parte del Cliente

Plan de acción:

Finalmente, y en base a todos los conceptos que hemos desarrollado hasta este momento, procederemos a elaborar un plan de acción, que estará correctamente alineado con lo que somos y con lo que queremos ser.

Hemos decidido que vamos a desarrollar un plan de acción sobre la base de cuatro áreas de actuación:

1. Planificación financiera
2. Cliente
3. Organización interna
4. Personal

1.- Planificación financiera			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Aumentar ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cada mes de Enero el Objetivo Comercial del año • Elaborar en el último trimestre del año, dentro del plan de gestión, un Plan de Ventas con actuaciones concretas. • Seguimiento mensual sobre el plan de ventas • Importe de ventas realizadas • Desviaciones 	1. Mediante estados financieros mensuales se estaría viendo estos avances por los resultados.	Anual Enero a Diciembre
Mantener rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuesto anual de explotación • Establecer un sistema de Control de Costes • Planificar cada mes de Enero la utilización de recursos (materiales y humanos) (Plan de Gestión) • Elaboración de los estados financieros 	2. Mediante índices como ser el ROI analizar si este mismo está manteniendo los márgenes.	Anual Enero a Diciembre
Mantener el Margen	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de venta (Proceso Comercial) • Seguimiento de Márgenes • Seguimiento del % Margen Bruto 		Anual Enero

Figura 24. Planificación Financiera

2.- Cliente			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Asesoramiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los productos más importantes para Comercial La Sureña., facturación anual o futura. • Plan de Ventas • N° de sugerencias de mejora de información 	1. Revisar diariamente el libro de quejas.	Año
Agilidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer tiempos máximos de respuesta a los Clientes • Identificar y clasificar las consultas, precios, obras, etc. • Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas • Número de respuestas NO satisfechas 		Abril a Junio
Relación calidad-precio	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una Base de datos con nuestra gama de productos y similares que hay en el mercado • Comparar nuestros productos con los de las competencias, tanto en calidad como en precio 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reclamaciones de calidad 	Año
Gama de producto-servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar gama de productos interesantes para Comercial LA Sureña. • Decidir los productos que se van a comercializar y cuáles no. 		

Figura 25. Clientes

3.- Organización interna			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Conocimiento de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta a los Clientes, comparándonos con la competencia Preparar una Base de Datos de obras con productos similares a los nuestros, suministrados por la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de Clientes 	Año
Impulsar la gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y clasificar a los Clientes esporádicos Concretar un plan de visitas concertadas con Clientes esporádicos 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ingresos por Clientes esporádicos 	Febrero a Marzo
Impulso de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e implantar los procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa Nº de procesos implantados al cabo del año Nº de sugerencias de mejora en los procesos 		Anual Enero a Diciembre.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la información que aporta el programa de gestión Desarrollar en la Intranet la información no soportada por el programa de gestión Sistematizar cómo se va a realizar el conocimiento de los productos. Nº de demandas no satisfechas con la información Nº de sugerencias de mejora del sistema de información 		Año

Figura 26. Organización Interna

4.- Personal			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas de formación necesarias • Impulsar la realización de acciones que ya están diseñadas en los distintos objetivos y procesos programados • Aplicación comercial de dichos conocimientos. • Horas de formación en productos/personas año. 	<p>1. Uso de score card para evaluar periódicamente el desempeño de cada empleado y de manera ver los avances.</p> <p>Donde el color rojo se el peor y ver el mejor.</p>	Año
Potenciar la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un manual de comportamientos para la comunicación • Recepción de información: recoger iniciativas del personal • Envío de información sobre planes de actuación. • N° de reuniones del comité de dirección • N° de reuniones de los equipos de procesos • N° de reuniones con el personal 		

Figura 27. Personal

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

De cara a implementar y diseñar el plan estratégico para Comercial La Sureña se ha desarrollado el siguiente cronograma de actividades que se han de ejecutar previo a la implementación del mismo:

PLAN DE ACTIVIDADES PARA PLAN ESTRATEGICO					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	EJECUCIÓN		
			T	P	N
Definir Plan Estratégico	Gerente General	6 MESES			
Definir Objetivos del Plan Estratégico	Gerente General	1 MES			
Definir funciones para la buena aplicación del Plan Estratégico y de cada uno de los puestos de la misma.	Gerente General	1 MESES			
Mejorar los procesos realizados en la empresa.	Gerente General	3 MESES			
Verificación de la rotación de inventario	Gerente General	1 MES			
Asignación de un presupuesto para realizar inversión en pauta publicitaria	Gerente General	1 MES			

T : TOTAL P: PARCIAL N : NO CUMPLIDA

Figura 28. Cronograma de Actividades para Implementación de Plan Estratégico.

En cuanto al presupuesto para llevar a cabo el diseño de Plan estratégico para Comercial La Sureña, una vez que las estrategias del plan estén sido aprobadas por el Gerente General, se determinara la creación de un presupuesto adicional que se destinara para invertir en publicidad y de esa manera lograr aumentar la competitividad de la empresa.

PROPUESTA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA COMERCIAL LA SUREÑA

Como una mejora para la empresa también se está tomando en cuenta el desarrollo de la estrategia publicitaria de la empresa. Se propone una pauta en los medios masivos que tienen el mayor porcentaje de consumo y afinidad del público objetivo, como ser:

-Radio

-Prensa

Adicionalmente para lograr crear mayor recordación de marca y atraer al público a las tiendas se propone como un medio de apoyo adicional realizar actividades de perifoneo y distribución de volantes fuera de la tienda y en sus alrededores.

RADIO:

Se seleccionaron las principales emisoras dentro del ranking las cuales cuentan con mayor audiencia con la cuales se negociaron paquetes especiales de patrocinios que incluyen pauta de spots de 30", menciones y visitas a cabina para que puedan ir a comunicar promociones de la tienda.

Las emisoras propuestas por su frecuencia tan amplia de la empresa para poder penetrar su mercado y clientes a nivel zona central son: HRN, Radio América, Stereo Luz, Radio Globo, 94.1 FM

PRENSA:

En cuanto a la propuesta de Prensa se han seleccionaron los diarios de mayor alcance dentro de la zona de Tegucigalpa: El Heraldo y La Tribuna.

Concentrando el mayor porcentaje de inversión en diario La Tribuna por ser el diario que cuenta con mayor circulación en la zona centro del país.

Y proponiendo en los dos diarios publicaciones de página completa Full Color y medias paginas horizontales.

OBSERVACIONES:

- La estrategia de medios se presenta en formato de mes tipo de mantenimiento, todos los paquetes presentados se pueden pautar la cantidad de meses que el cliente según su presupuesto estime conveniente.
- Así mismo si la empresa lo requiere la mezcla de medios puede variar cada mes para poder ajustarla al presupuesto con el que se cuente.

- La estrategia propuesta le permite a Comercial La Sureña tener cobertura en toda la zona centro y alrededores, logrando así tener frecuencia aumentando la presencia de marca y recordación.

PROPUESTA DE RADIO

Localidad	Medio	HORARIO	Forma Contratación	Spot x Día	Total Días	Costo x Spot	Total Spot Período	Costo Período
CADENA NACIONAL	HRN Diario Matutino/Patrocinio Sección Instantes de Noticias Cortina de Presentación y Despedida 1 Spot diario de 30"	5:00-8:00	Lunes a Viernes	1	22		22	
				1	22		22	
							PAQUETE →	L. 60,000.00
TEGUCIGALPA	STEREO LUZ Paquete Incluye: 4 Spots diarios 4 spots bonificados 2 Menciones diarias de 15" 8 Spots diarios bonificados los Sabados	8:00-14:00 16:00-18:00 14:00-16:00 8:00-16:00	Lunes a Viernes	4	22		88	
			Lunes a Viernes	4	22	BONIFICADO	88	BONIFICADO
			Lunes a Viernes	2	22		44	
			Sabados	8	5	BONIFICADO	40	BONIFICADO
							PAQUETE →	L. 15,000.00
CADENA NACIONAL	RADIO AMERICA Noticiero el Minuto Noticias Radio America Expreso Informativo SUPER 100	5:00-8:00 10:00-11:00 17:00-19:00 7:00-12:00	Lunes a Viernes	1	22	L. 2,050.00	22	L. 45,100.00
			Lunes a Viernes	1	22	L. 300.00	22	L. 6,600.00
			Lunes a Viernes	1	22	L. 378.00	22	L. 8,316.00
			Lunes a Viernes	3	22	BONIFICADO	66	BONIFICADO
TEGUCIGALPA	RADIO GLOBO Spots en programación regular Menciones en Noticiero Meridiano Visitas a Cabina en Noticiero Meridiano	7:00-14:00 12:00-13:00 12:00-13:00	Lunes a Viernes	7	22		154	
			lunes, Miércoles y Viernes	2	12		24	
			Martes y Jueves	1	8		8	
							PAQUETE →	L. 45,000.00
TEGUCIGALPA	94.1 FM Programación Regular	8:00-14:00	Lunes a Viernes	7	22	L. 120.00	154	L. 18,480.00
							776	
							Inversión Medios	L. 198,496.00
							Impuesto Sobre Ventas 15%	L. 29,774.40
							Total Inversión	L. 228,270.40

Figura 29. Presupuesto de Radio.

PROPUESTA DE PRENSA

					Mes Tipo	
Medio	Forma de Contratación	Día a Pautar	Ins. x Día	Costo x Inserción	Total Inserc. Periodo	Costo Total
<i>El Herald</i>	Página F/C - F6 Interiores	Lunes	1	31,680.00	1	31,680.00
	1/2 pag. F/C - C6 Interiores	Martes	1	17,820.00	2	35,640.00
<i>La Tribuna</i>	Página F/C - 5col. X13"/Suplemento Compras	Jueves	1	18,200.00	2	36,400.00
	1/2 pag. F/C - C6 Interiores	Miercoles	1	16,900.00	3	50,700.00
					8	
					Inversión Medios	L. 154,420.00
					Impuesto Sobre Ventas 15%	L. 23,163.00
					Total Inversión	L. 177,583.00

Figura 30 Propuesta de Prensa

Beneficios Generados Implementar Plan Estratégico

La implementación de un plan estratégico para Comercial La Sureña tiene los siguientes beneficios para la empresa:

- Conocer a mayor profundidad la percepción del cliente sobre la empresa.
- Poder medir los productos de mayor movimiento dentro de la empresa y cuales se pudieran más frecuente mente negociar con los proveedores.
- Reorganizar de manera directa la empresa para una mejor toma decisiones internamente.
- Detectar oportunidades de negocio para crecer y afianzar de relaciones con los proveedores y clientes de la empresa.
- Mejorar la toma de decisiones en la empresa con un enfoque más tecnificado y de forma más personal.

Definir estrategias para reducir costos en cada una de las sucursales como un método de ahorro para la empresa así poder utilizar dichos fondos para la expansión de la misma.

Bibliografía

Abreu, J. L. (2009). *El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos*. Daena: International journal of Good Conscience.

Aguilera, C. (2004). *Gerencia Estrategica*. Mexico.

Ansoff, I. (1980). Obtenido de <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g201/Planeamiento%20estrat%E8gico.doc>.

Arenas, M. C. (2013). *Diccionario Económico*. Obtenido de Expansion.com: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca-corporativa.html>

BANCO FICOHSA. (2013). *Reseña Historia Grupo FICOHSA*. Obtenido de Banco Ficohsa: http://www.ficohsa.hn/?page_id=2264

Bjornsbo, J. W. (2001). *Economic*. Recuperado el Enero de 2014, de Economic: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>

COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS (CNBS). (2013). *SISTEMA FINANCIERO HONDUREÑO*. (CNBS, Editor) Obtenido de COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS: <http://www.cnbs.gov.hn/index.php/sitios-relacionados-t/sistema-financiero-hondureno>

Coulter, R. (2005). *Administracion*.

Coulter, R. Y. (2005). *Administracion 8 Edicion*. Mexico .

Economic. (2001). *Economic*. Recuperado el Enero de 2014, de Economic: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

Fernández, J. C. (2003). *El Futuro de la Banca de Empresas*.

Financial, T. (2003). Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Character%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93Fortalezas-y-Debilidades>

Finanzas, M. Y. (2013). Obtenido de <http://www.revistamym.com/>: <http://www.revistamym.com/tag/empresas-familiares/>

Gallegos, C. (2012). *Revista Summa*. Obtenido de <http://www.revistasumma.com/gerencia/31589-empresas-familiares-y-su-papel-en-tiempos-de-crisis.html>

Goodstein, N. P. (1998). *Estrategia Y Planeacion E Implementacion*. Mexico.

Group, K. F. (s.f.). *Kraft Foods*. Recuperado el Domingo de Enero de 2014, de Kraft Foods: <http://www.kraftfoodsgroup.com/Brands/index.aspx>

Group, K. F. (s.f.). *Kraft Foods*. Recuperado el Domingo de Enero de 2014, de Kraft Foods: <http://www.kraftfoodsgroup.com/Brands/index.aspx>

Huerta, A. R. (2012). *Inteligencia de negocios en la banca nacional: Un enfoque basado en herramientas analíticas*. Universidad de Zulia.

Kotler, A. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico.

Llombart, O. A. (2007). *BI: Inteligencia aplicada al negocio*. CMS Spain.

Maritnez, J. V. (2009). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100008

Mercado y Tendencias. (2013). *El Sistema Bancario en Centroamérica. El Sistema bancario de Centroamérica y República Dominicana no sufrirá pesadillas durante 2014*.

Muñoz, S. (2007). *La Banca: Origen y Actualidad*. Revista Axioma.

Ogliastri. (2014). Obtenido de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

Philip Kotler, G. A. *marketing, version para latinoamerica*. pearson.

Philip Kotler, K. L. (2009). *DIRECCION DE MARKETING*.

Pineda, M. (2009). *Las Fábricas de Ideas*. Tegucigalpa: Edicion Univeristaria.

Porter, M. (1990). Obtenido de http://www.redsolidarios.org/word/ponencia_univ_anahuac.doc

Ramírez, F. A. (2008). *Historia de la Banca*. Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Reyes, A. (2001). *Administracion de Personal Relaciones Humanas*. Mexico.

Sallenave. (1991). Obtenido de http://www.geocities.ws/jjaimmes6603/fase1/trabajo2_3.html

Sampieri, H. *Metodología de la investigacion*. Mexico: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Sampieri, R. H. (2006). Mc Grawhill.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Gill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Gill.

Staff, F. (2014). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/el-adn-del-empresario-exitoso-en-centroamerica/>

Tábora, M. R. (2007). *Competencia y regulación en la banca: el caso de Honduras*. CEPAL.

Thomas C o Guin, C. A. *Publicidad y Comunicacion Integral de marca*.

Thomas, C. y. (2007). *Publicidad y Comunicacion Integral de Marca*. Mexico: Cengage Learning Editores.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTAS CON LOS CLIENTES.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA FACULTAD DE POSTGRADO

Buen día, somos alumnos de post grado de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y nos encontramos realizando un estudio sobre el mercado meta de la empresa Comercial La Sureña:

Datos Demográficos

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Instrucciones: A continuación le presentamos una serie de preguntas en las cuales le pedimos seleccione la que más le parece.

- 1) . Cuales son factores lo hacen preferir Comercial La Sureña, enumere del 1 al 5 siendo el 1 el más importante.

Servicio al cliente, Ubicación, otros explique: _____
 Precio Surtido

- 2) ¿Qué tipo de producto compra usualmente cuando ingresa a Comercial La Sureña?

Abarrotería Artículos de Cocina Línea Blanca
 Electrodoméstico Ropa de Cama Escolar

- 3) ¿Qué ubicación de las sucursales es la más Visitada?

Principal Sucursal 3
 Sucursal 1

- 4) ¿Cuál es su marca preferida de la empresa Comercial La Sureña? Elija adémenos 4 marcas.

___ Happy Baron
___ Exit

___ Scorpion
___ Paulino

___ Sankey
___ Sony

___ Red point
___ Alentino

5) ¿Qué disponibilidad de pago prefiere?

___ TC

___ Contado

6) ¿En qué temporada del año visita más los diferentes puntos de venta de la empresa?

A) Enero a Junio

B) Junio a Diciembre

7) Como sugerencia, productos adicionales que pudiera comprar en la cada una de los puntos de venta de la empresa.

