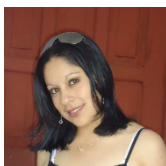


## **Incidencia de la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.**

*(Entregado el 20 / 06 / 2012. Revisado el 13 / 09 / 2012)*

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)**



Analía Dolores Quelal Tabango  
Egresada en Administración de Empresas y Marketing en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

e-mail: [analía.quelal@upec.edu.ec](mailto:analía.quelal@upec.edu.ec)

### **Resumen**

*La mayoría de los habitantes de la ciudad de Tulcán se dedican netamente al comercio, específicamente por ser zona de frontera con Ipiales-Colombia y, oferta un sinnúmero de productos y servicios a los clientes tanto nacionales como extranjeros; para ello cuenta con seis centros comerciales donde se realizan actividades de comercialización; sin embargo, los administradores de estos centros comerciales no poseen una planificación estratégica que les permita tener un rumbo específico para el cumplimiento de los objetivos del negocio.*

*En base al antecedente en mención, el proyecto se orientó a desarrollar una investigación diagnóstica que defina la incidencia de la Planificación Estratégica sobre el bajo posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán; y proponer un Plan Estratégico con la finalidad de mejorar el posicionamiento.*

*La metodología aplicada fue de modalidad cuali-cuantitativa, en donde, se analizó las características tanto de la planificación como del posicionamiento; estudiando las cualidades del entorno y de las personas, además de la recopilación de la información que posteriormente fue cuantificada con el análisis e interpretación de resultados.*

*Con el fin de conocer los efectos de la investigación, se tomó como base al centro comercial Popular por poseer una variedad de locales, contar con buena infraestructura y tener apoyo de la Municipalidad de Tulcán; aplicando las herramientas: PEST para conocer cada uno de los ámbitos internos y externos y definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. PORTER para establecer la rivalidad entre competidores, el poder de negociación y, amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos. Con el modelo de Planeación Estratégica se logra un incremento en las ventas, competitividad y mayor participación en el mercado.*

*Para lograr el posicionamiento en el mercado, se hace necesario que los administradores encuentren la manera de ejecutar adecuadamente sus estrategias y planes, que les permita mantener un adecuado control, y evaluación de los mismos, la clave está en la toma de decisiones apropiadas para saber hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de la organización, y bajo que costo; todo esto no es fácil pero representa un reto que hay que tomarlo para generar el cambio.*

**Palabras clave:** *planificación estratégica, posicionamiento, gestión empresarial, estrategias, competitividad, servicio*

### **Abstract**

*Most of the inhabitants of the city are dedicated purely Tulcán trade, specifically because they area Ipiales-Colombia border and offer a host of products and services to both domestic and foreign customers, for it has six malls where activities of marketing, but the managers of these malls do not have a strategic plan that allows them to have a specific course to fulfill business objectives.*

*Based on the precedent in question, the project aims to develop a diagnostic investigation to define the impact of strategic planning on the low positioning of the commercial centers of the city of Tulcán, and propose a strategic plan in order to improve positioning.*

*The methodology was qualitative and quantitative method, where, we analyzed the characteristics of both the planning and positioning; studying the qualities of the environment and people, in addition to the collection of information which was subsequently quantified with the analysis and interpretation of results.*

*In order to meet the purposes of the investigation, it was relied Popular shopping center by having a variety of local, have good infrastructure and have support from the City of Tulcán, applying the tools: PEST to know each internal and external areas and define their strengths, weaknesses, opportunities and threats. PORTER to establish the rivalry among competitors, bargaining power and threats of new competitors and substitute products. With the strategic planning model achieved an increase in sales, competitiveness and greater market share.*

*To achieve market positioning, it is necessary for administrators to find ways to properly execute their strategies and plans, enabling them to maintain proper control and evaluation of them, the key lies in making appropriate decisions to know where efforts should be directed to the organization, and low cost q, all this is not easy but there is a challenge q take to create change.*

**Keywords:** *strategic planning, positioning, business management, strategies, competitiveness, service.*

## 1. Introducción

La planeación estratégica define el rumbo que tiene que seguir la organización, aunque parece estar destinada para empresas grandes, sin embargo, ésta puede aplicarse y adaptarse a cualquier tamaño empresarial.

El presente proyecto está enfocado en realizar una propuesta de planificación estratégica que permita a los centros comerciales de la ciudad de Tulcán el poder prever lo que la empresa va a hacer, el visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para una mejor conducción de la organización y poder fijar objetivos reales a corto, mediano y largo plazo; y así tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Hay que considerar que en Tulcán; no han existido estudios, ni investigaciones sobre el tema, pero se han encontrado antecedentes similares como: Gestión de planificación estratégica para la empresa COMBODATO Tulcán, en donde, el eje central está ubicada en la acción en base a los cambios organizacionales; y una planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard para la compañía de taxis RiverMall S.A. Sangolquí, en donde, se estructura una dinámica y un

proceso de medición del desempeño y, permite desplegar las estrategias y alinearlas a los procesos del negocio.

En consecuencia, el objetivo de la investigación es determinar la incidencia que tiene la Planificación Estratégica en el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, para diseñar una propuesta que permita la mejora del posicionamiento en el mercado.

## **2. Materiales y métodos**

Para elaborar el modelo de planeación estratégica para el posicionamiento de los centros comerciales existentes en la ciudad de Tulcán; se eligió al Centro Comercial Popular como base de esta investigación, ya que posee una de las mayores infraestructuras físicas, cuenta con el apoyo del Gobierno local (Municipalidad) y oferta una variedad de productos tanto nacionales como extranjeros.

Para ello se trabajó con una muestra representativa de la población la misma que está conformada de Gerentes, vendedores o administradores de locales y clientes de los centros comerciales, que han venido funcionando desde cinco años atrás; diseñándose una matriz de evaluación de indicadores, en la que se relacionan las dos variables :Planeación estratégica y posicionamiento a ser estudiadas

Los métodos de investigación científica utilizados fueron:

- El método Inductivo, para conocer las necesidades de los clientes y la oferta de los locales con los cual se determina la realidad del posicionamiento de los centros comerciales.
- El método deductivo, en donde la ley general es la planeación estratégica que realizan los gerentes de los centros comerciales y así deducir la realidad de su posicionamiento en el mercado.

Además las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información son:

- Encuesta: La cual consiste en una investigación realizada sobre una muestra representativa, constituyendo en el proyecto como el instrumento básico para recolección de información y, está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas.

- Observación Directa: A través de la cual se va a conocer de manera directa la oferta y demanda existente en los centros comerciales de la ciudad de Tulcán en cuanto a productos y servicios, versus adquisiciones y satisfacción del cliente.

Finalmente los instrumentos empleados fueron:

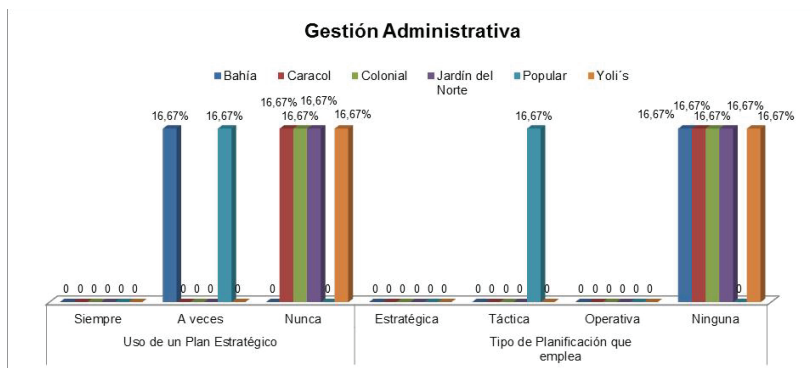
- Cuestionario
- Ficha de Observación.

### 3. Resultados y la discusión

#### Gerente

##### Gestión Administrativa

El 66,68% de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, no emplean ningún plan estratégico y el 33,32% en ocasiones; y únicamente el 16,67% aplica la planificación táctica para el direccionamiento de su empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a gerentes, junio 2012

Elaborado por: Analía Quelal

#### Marketing

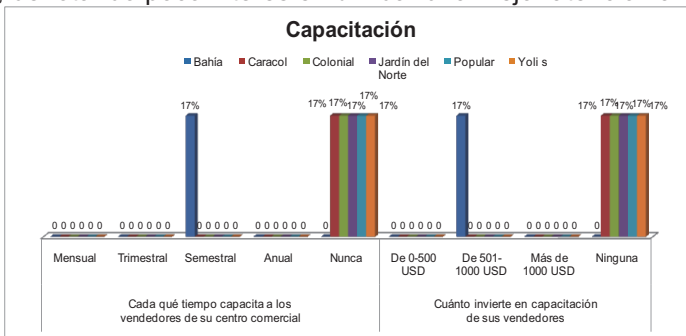
El 68% de centros comerciales tienen un periodo de funcionamiento por más de 10 años y el restante tienen apenas de 1 a 5 años de existencia; en todos se ofertan una variedad de productos y de ellos el 68% utiliza a la radio como medio de difusión, con una inversión de entre 0 a 300 dólares.



Fuente: Encuesta aplicada gerentes, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Capacitación

El 83% de gerentes de los centros comerciales no realizan ningún tipo de capacitación y el 17% que si lo hace invierte de 501 a 1000 dólares al año, denotando poco interés en brindar una mejor atención al cliente.

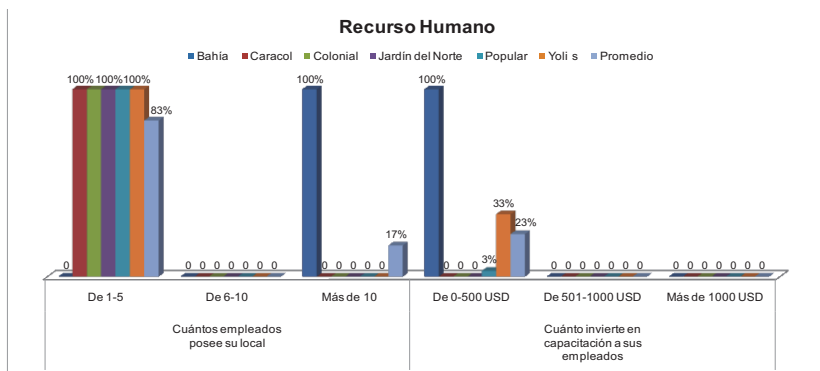


Fuente: Encuesta aplicada a gerentes, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Administradores de locales comerciales

### Recurso Humano

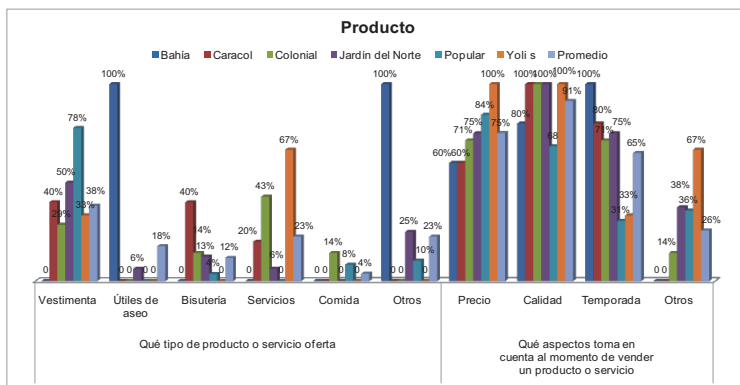
El 83% de locales comerciales cuentan con rango de entre 1 a 5 empleados y la inversión en capacitación es baja puesto que el 23% invierte de 0 a 500 dólares anuales, haciendo que la calidad en atención vaya disminuyendo paulatinamente



Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Producto

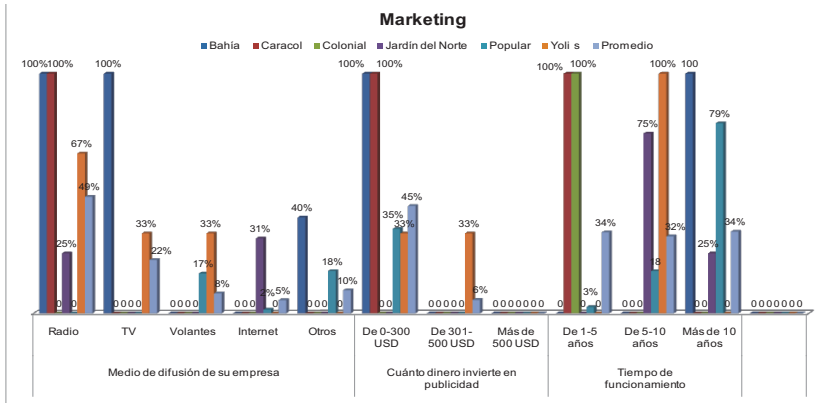
Los aspectos que toman en cuenta los administradores de sus locales comerciales para ofertar sus productos los mismos que son variados son: la calidad con el 91%, el precio en un 76% y la temporada con un 65%.



Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Marketing

Los medios más utilizados por los administradores son la radio con un 49%, televisión con 22% e internet con un 5% y el monto a invertir es de 0 a 300 dólares con un 45%. escriba aquí los resultados y la discusión, con el presente formato.

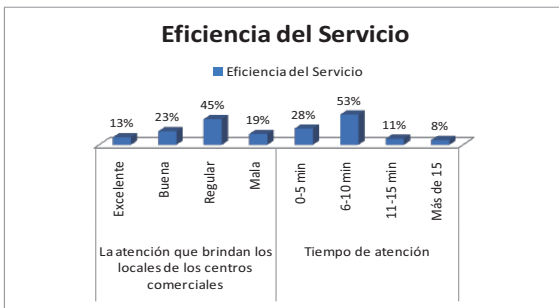


Fuente: Encuesta aplicada a administradores de locales, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Cientes

### Eficiencia en el servicio

Los clientes manifiestan que la atención brindada por los locales comerciales es regular con un 45%, buena en un 23%, mala 19% y excelente apenas con el 13%; esto se debe al tiempo que tienen que esperar para ser atendidos puesto que en un 53% tuvieron que esperar de 6 a 10 minutos.

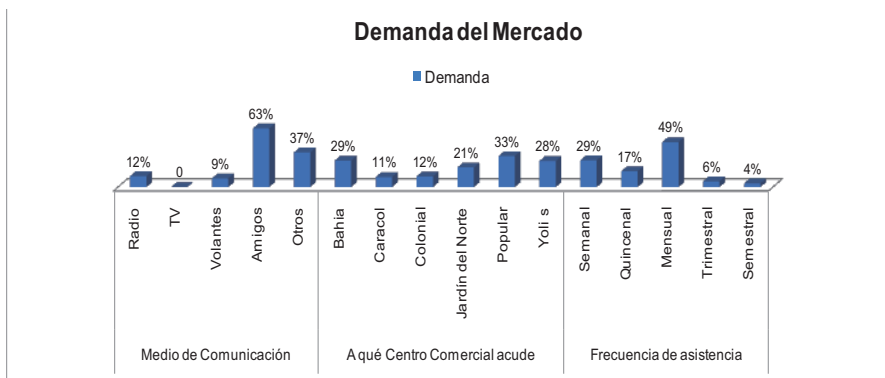


Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012 Elaborado por: Analía Quelal

## Demanda de mercado

Los medios de comunicación que más acogida tienen para darse a conocer por los clientes son la difusión voz a voz (amigos) con un 63%, el centro comercial que más visitan es el Popular con un 33% y la frecuencia de asistencia mensual es del 48%.

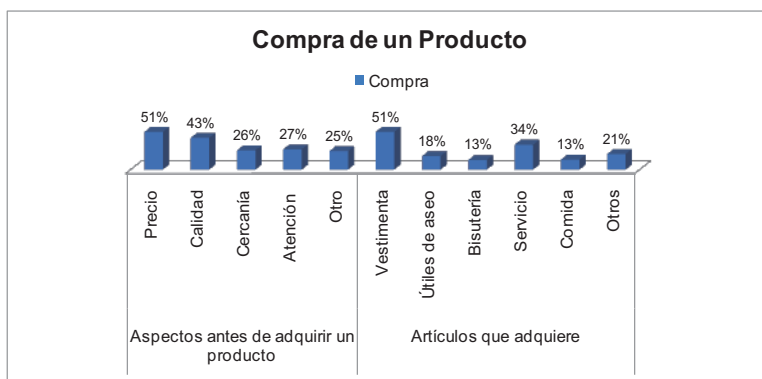




Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012  
Elaborado por: Analía Quela

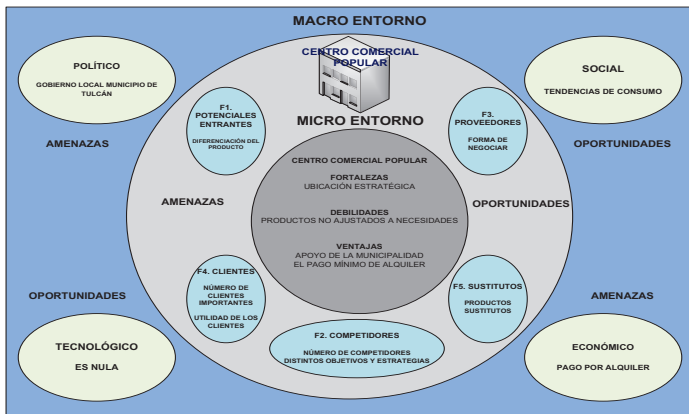
## Compra de un producto

El cliente como aspecto para la adquisición de un producto tiene en cuenta al precio 51%, calidad 43%, atención 27%, cercanía 26% y otros con un 25%; y, los artículos que más adquiere son vestimenta 51% y útiles de aseo 18% sin tener en cuenta a los servicios con un 34%.



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de centros comerciales, junio 2012  
Elaborado por: Analía Quela

Con estos resultados se diseñó una propuesta de planificación estratégica, en dónde, se realizó en primer lugar un análisis tanto del micro como del macro entorno; para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro comercial Popular.



Se definieron factores claves del éxito los cuales son indispensables, ya que se traducen en ventajas competitivas fundamentales, que le permitirán al centro comercial Popular alcanzar los objetivos propuestos; basándose en las actividades primarias y secundarias de su cadena de valor, con lo cual se convierten en el eslabón principal de la misma.

A pesar de que los centros comerciales de la ciudad de Tulcán han logrado tener un desarrollo sostenido que les ha permitido permanecer en el mercado, sin embargo, los gerentes y administradores de los mismos han venido efectuando sus actividades en base a conocimientos y experiencias propias así como también transmitidas, más no con una planificación estratégica que les permita posicionarse de una mejor manera en el mercado mencionado.

En la mayoría de los centros comerciales -cuatro en total de los seis existentes- tienen un lapso de funcionamiento por más de diez años, tiempo en el cual ofrecen una variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la colectividad, a pesar de ello la falta de visión y de planes de acción han ocasionado que no se siga un programa de difusión adecuado para posicionar a su centro comercial, debido a que su pensamiento se basa en considerar al marketing como un gasto más que una inversión que le permita captar más clientes y elevar la imagen institucional.

La capacitación al personal administrativo de cada uno de los locales de un centro comercial por parte de los gerentes es casi nula en la

ciudad de Tulcán, así como su inversión; debido a que los gerentes de estos Centros Comerciales ven únicamente el beneficio económico al momento de alquilar un local más no tratan de mantener un buen trabajo en equipo que les permita, no solo crecer como empresa sino internamente como negocio dentro del Centro Comercial logrando un mayor posicionamiento.

La administración de personal dentro de los locales de los centros comerciales debe estar enfocada al brindar un buen servicios y atención hacia los clientes, pero en la ciudad de Tulcán no se ve reflejada esta realidad y, el motivo principal es la poca inversión y la falta de visión de los propietarios en este campo, y la labor desempeñada por sus empleados queda a expensas de la experiencia que tenga.

En los locales comerciales existe una variada gama de productos y de servicios por lo que el cliente tiene diferentes opciones al momento de realizar sus compras. En nuestro medio los aspectos más relevantes cuando se ofertan los mismos son la calidad y el precio. En realidad que no queda exenta, pues el cliente, busca satisfacer sus necesidades enmarcadas dentro de la económica que posee.

La realidad de los locales es totalmente distinta a de los centros comerciales puesto que la inversión en marketing es inminente ya que sus ventas dependen de ello, el medio de mayor difusión es la radio la cual no es muy costosa y le permite darse a conocer al menos dentro de la localidad. Con estos antecedentes, se tiene que la planificación estratégica permite definir con claridad el rumbo y futuro del centro comercial Popular, en la cual, se obtienen resultados de negocio que cumplen cabalmente las metas establecidas, además le ayuda a la empresa a tener un conocimiento profundo de los competidores.

Los principales resultados esperados por el proceso de Planeación Estratégica son:

- Incremento de ventas.
- Incremento del nivel de competitividad.
- Incremento de la participación de mercado.
- Incremento de las ventas, las utilidades y la rentabilidad.
- Incremento del nivel de servicio al cliente.
- Actualización y desarrollo de los colaboradores.
- Incremento de la eficiencia y la productividad.

El tipo de posicionamiento que deben de optar tanto la dirección como los administradores de los locales del centro comercial Popular en seguir, es el llamado posicionamiento del producto; el cual se basa en lo que el producto hará, cómo está elaborado, su superioridad sobre productos de la competencia, sus usos y sobre todo sus aplicaciones.

Además este tipo de posicionamiento se utiliza, principalmente, para productos prácticos, en la que las prestaciones son básicas a la hora de efectuar la compra por los clientes que visiten al centro comercial Popular.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

En la ciudad de Tulcán los gerentes de los Centros Comerciales tienen un mal direccionamiento de sus empresas, al no aplicar ninguna planificación estratégica para posicionarse en el mercado.

La difusión de los productos o servicios que ofertan los centros comerciales es nula, lo que conduce a tener un bajo posicionamiento en el mercado y quedar relegado del mundo de la globalización.

Los locales de los centros comerciales manejan poca inversión en el recurso humano que atiende a los clientes, haciendo en ocasiones que sus requerimientos no son satisfechos y esto ocasiona una disminución en las ventas.

El escaso direccionamiento estratégico por parte de los gerentes genera desaprovechamiento de los recursos disponibles e impide que se analice la situación actual en la que se encuentran los centros comerciales, permitiendo que se tomen decisiones inciertas sin un enfoque claro sobre lo que realmente busca la empresa.

Al no contar con una planificación estratégica, tanto el gerente como los administradores de los locales comerciales y sus trabajadores; no participan, ni se comprometen con la organización para alcanzar los objetivos del negocio; concluyendo que no tienen claro la razón de ser de la empresa a la que pertenecen, ni lo que se desea alcanzar.

La aplicación de una planificación estratégica permitirá a los gerentes de los centros comerciales, el tener un rumbo a seguir para cumplir con

los objetivos planteados y a tomar las mejores decisiones en base a estrategias pre-establecidas.

Tener un plan de capacitación continuo con la finalidad de preparar al recurso humano acorde con los planes, objetivos y requerimientos de los clientes; además constituye una herramienta indispensable para el adecuado manejo de cada local comercial.

Los locales comerciales deben realizar un estudio de mercado para conocer las verdaderas necesidades de los clientes, lo cual permitirá tener un enfoque basado en precios, calidad de producto y temporada.

Los gerentes de los centros comerciales deben ejecutar continuamente planes y enfocarse a cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr una mayor participación en el mercado.

La puesta en práctica de un modelo de planificación estratégica, que permita integrar a todos los actores de un centro comercial y así conozcan la misión, visión, valores y objetivos a cumplir, para alcanzar las metas planteadas.

## 5. Bibliografía.

Álvarez, M. (2006). *Manual de Planificación Estratégica*. México: Editorial S.A. de C.V.

Bilancio, G. (2008). *Marketing, el valor de provocar*. Buenos Aires: Pearson.

Cottle, D. (2005). *El Servicio Centrado en el Cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Fernández, A. (2005). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Días de Santos.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.

Jiménez, A. (2005). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. España: Deusto.