



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA
MONIT ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE
LOS COLORADOS PERÍODO 2017 - 2021**

AUTORES:

**JHONNY JOSÉ SALVATIERRA CEDEÑO
LUIS MIGUEL SOLÓRZANO ALCÍVAR**

TUTOR:

PHD. ERNESTO NEGRIN SOSA

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORIA

Salvatierra Cedeño Jhonny José y Solórzano Alcívar Luis Miguel, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad y su reglamento.

.....
SALVATIERRA C. JHONNY JOSÉ

.....
SOLÓRZANO A. LUIS MIGUEL

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

PhD. Ernesto Negrín Sosa certifica haber tutelado la tesis **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MONIT ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS PERÍODO 2017 - 2021**, que ha sido desarrollada por Salvatierra Cedeño Jhonny José y Solórzano Alcívar Luis Miguel, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
PHD. ERNESTO NEGRÍN SOSA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MONIT ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS PERÍODO 2017 - 2021**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Salvatierra Cedeño Jhonny José y Solórzano Alcívar Luis Miguel, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Lic. María G. Montesdeoca C.
MIEMBRO

.....
Ing. Oswaldo V. Beltrón, Mg
MIEMBRO

.....
Econ. Yesenia A. Zamora C., MG
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día; a mis padres que me apoyaron en todo momento económicamente y a través de sus consejos que fueron de gran de importancia en el lapso de la planificación y ejecución de la tesis y también es indispensable agradecer al nuestro creador por darnos la vida y guiarnos por el camino del bien.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestras madres, por ser el pilar más importante y demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional en todo momento sin importar el tipo de problema o dificultad que se presentara.

A nuestros padres, que nos apoyaron continuamente, motivándonos y brindándonos el factor económico que sirvió para los gastos que surgían en nuestra vida estudiantil.

A todos los docentes que forjaron en nosotros grandes conocimientos, los cuales nos permitieron desarrollar habilidades de análisis e inculcaron grandes valores que sin duda alguna sirvieron para nuestra vida cotidiana.

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	PÁGINA
DERECHO DE AUTORIA.....	I
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
CONTENIDO GENERAL.....	VI
CONTENIDO CUADROS.....	X
GRÁFICOS.....	XI
FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
PALABRAS CLAVES.....	XIII
ABSTRACTA.....	XIV
KEYWORDS.....	XIV
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Planteamiento Y Formulación Del Problema.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Idea A Defender.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Diagnóstico.....	6
2.1.1. Diagnóstico De La Situación.....	7

2.1.2. Análisis De Posición.....	8
2.1.3. Diagnóstico Externo (Amenazas Y Oportunidades).....	9
2.1.3.1. Factores Externos.....	10
2.1.3.2. Análisis De La Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE).....	11
2.1.4. Diagnóstico Internos (Fortalezas Y Debilidades).....	13
2.1.4.1. Factores Internos.....	14
2.1.4.2. Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).....	15
2.1.5. Diagnóstico Organizacional.....	16
2.1.5.1. Diseño Del Instrumento De Diagnóstico Organizacional.....	17
2.2. Administración.....	19
2.2.1. Gestión Administrativa.....	20
2.2.2. Importancia De La Gestión Administrativa.....	21
2.2.3. Enfoque De La Administración Estratégica.....	22
2.2.4. Gestión Comercial.....	23
2.3. Planeación.....	24
2.4. Estrategia.....	26
2.4.1. Alineación De Estrategias En La Organización.....	27
2.4.2. Clases De Estrategia.....	29
2.5. Planeación Estratégica.....	31
2.5.1. Importancia De La Planeación Estratégica.....	33
2.5.2. Ventajas Del Plan Estratégico.....	34
2.5.3. Desventajas Del Plan Estratégico.....	35
2.5.4. Objetivo Del Plan Estratégico.....	36
2.5.5. Metodología De La Planeación Estratégica.....	37
2.5.6. Modelo De La Planeación Estratégica.....	38
2.5.7.1. Visión.....	42

2.5.7.2. Misión.....	42
2.5.7.3. Objetivos.....	43
2.5.7.3.1. Objetivos Financieros.....	44
2.5.7.3.2. Objetivos Estratégicos.....	44
2.5.7.3.3. Objetivos Comerciales.....	45
2.5.8. Políticas.....	46
2.5.9. Valores.....	46
2.6. La Ventaja Competitiva.....	47
2.7. Matriz Cruzada DAFO.....	48
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
3.1. Ubicación.....	50
3.2. Variables En Estudio.....	50
3.2.1. Variable Independiente.....	50
3.2.2. Variable Dependiente.....	50
3.3. Tipo De Investigación.....	50
3.3.1. Investigación De Campo.....	50
3.3.2. Investigación Bibliográfica.....	51
3.4. Métodos.....	51
3.4.1. Método Inductivo.....	51
3.4.2. Método Deductivo.....	52
3.4.3. Método Cuantitativo.....	53
3.4.4. Método Histórico.....	53
3.4.5. Método Descriptivo.....	54
3.5. Técnicas.....	54
3.5.1. Matriz FODA.....	54
3.5.2. Matriz EFI.....	55

3.5.3. Matriz EFE.....	55
3.5.4. Observación.....	55
3.5.5. Entrevista.....	56
3.5.6. Encuesta.....	57
3.5.6.1. Población.....	58
3.5.6.2. Muestra.....	58
3.6. Herramientas.....	59
3.6.1. Guía De Entrevista.....	59
3.6.2. Cuestionario.....	60
3.7. Procedimiento De La Investigación.....	60
3.7.1. Primera Fase.....	60
3.7.2. Segunda Fase.....	61
3.7.3. Tercera Fase.....	61
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	63
4.1. Diagnosticar el Contexto Interno y Externo que Determine la Situación Actual de la Distribuidora.....	63
4.1.1. Realización de la Entrevista al Propietario.....	63
4.1.2. Resultados de las Encuestas.....	64
4.1.3. Análisis de la Herramienta FODA para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la Distribuidora.....	77
4.1.3.1. Matriz FODA.....	77
4.1.4. Diagnóstico del Entorno Interno y Externo a través de las Matrices EFI y EFE.....	79
4.1.4.1. Matriz De Los Factores Externos EFE.....	80
4.1.4.2. Matriz De Los Factores Externos EFI.....	81
4.2. Establecer Objetivos Estratégicos Administrativos, Comerciales Y Financieros Que Fortalezcan La Posición En El Mercado Y Contribuyan A Mejorar El Desempeño De La Distribuidora.....	82

4.2.1. Elaboración De Objetivos Estratégicos Administrativos.....	83
4.2.2. Creación de Objetivos Comerciales y Financieros.....	83
4.3. Elaboración del Plan Estratégico para la Distribuidora “Monit Alimentos”.....	84
4.3.1. Misión.....	84
4.3.2. Visión.....	84
4.3.3. Políticas.....	85
4.3.4. Valores.....	85
4.3.5. Diseño De Estrategias DO, DA, FO Y FA.....	86
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1. Conclusiones.....	89
5.2. Recomendaciones.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de evaluación de los factores Externos.....	12
Cuadro 2. Matriz de evaluación de los factores Internos.....	15
Cuadro 3. Clases de estrategia.....	29
Cuadro 4. Clases de estrategia.....	30
Cuadro 5. Matriz FODA.....	77
Cuadro 6. Resultados a través de la Matriz EFE.....	80
Cuadro 7. Resultados a través de la Matriz EFI.....	81
Cuadro 8. Matriz cruzada.....	86

GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿La distribuidora Monit Alimentos cubre sus expectativas en las siguientes características relacionadas al Precio, Calidad, Variedad de productos?.....	65
Gráfico 2. ¿El servicio de distribución es adecuado y permite que los productos solicitados lleguen justo a tiempo?.....	66
Gráfico 3. ¿La distribuidora Monit Alimentos brinda facilidad en el Servicio, Reclamos, Sugerencias y Atención al Cliente?.....	66
Gráfico 4. ¿La Distribuidora Monit Alimentos se preocupa por la preservación del medio ambiente y aplica campañas de concientización ambiental?.....	67
Gráfico 5. ¿Cree ud que La Distribuidora Monit Alimentos trabaja con marcas reconocidas?.....	68
Gráfico 6. ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada uno los productos que distribuye la empresa Monit Alimentos con respeto a la competencia?.....	68
Gráfico 7. ¿Los productos que ud ha solicitado a la distribuidora le llegan en óptimas condiciones?.....	69
Gráfico 8. ¿La distribuidora Monit Alimentos comunica la misión, visión, políticas y valores a sus clientes y entorno?.....	70
Gráfico 9. ¿Cree ud que la distribuidora cuenta con responsabilidad social y es aplicada?.....	70
Gráfico 10. ¿La distribuidora Monit Alimentos utiliza las Tics como gestión empresarial?.....	71
Gráfico 13. ¿La distribuidora Monit Alimentos realiza el procedimiento de monitoreo y control de la distribución de los productos hasta llegar a su destino final?.....	72
Gráfico 14. ¿La empresa cuenta con el Servicio de Atención al Cliente (SAC), que le permita recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a los productos y servicios que ofrece?.....	72
Gráfico 15. ¿La distribuidora Monit Alimentos debería desarrollar nuevas líneas de negocio para nuevos nichos o segmentos de mercados?.....	73
Gráfico 16. ¿Está de acuerdo con que la distribuidora Monit Alimentos emplee los servicios logísticos de transporte, distribución y almacenamiento?.....	74

Gráfico 17. ¿Está de acuerdo que la distribuidora Monit Alimentos lleve un control continuo de las actividades de inventario, facturación y compras?.....	74
Gráfico 18. ¿Está de acuerdo con que la distribuidora incorpore elementos como la misión, visión, objetivos, estrategias?.....	75
Gráfico 19. ¿Está de acuerdo ud con el clima laboral dentro de la distribuidora Monit alimento?.....	76
Gráfico 20. ¿Cree ud que las políticas con las que cuenta la distribuidora se aplican en todos las áreas funcionales?.....	76

FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor.....	1
Figura 2. Modelo de la Planificación Estratégica.....	39
Figura 3. Modelo de Steiner de la Planificación Estratégica.....	40
Figura 4. Etapas de la Planificación estratégica.....	41

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación se llevó acabo con el propósito de diseñar un plan estratégico que permitiera el mejoramiento en la gestión de la distribuidora Monit Alimentos, para ello se elaboraron 3 fases metodológicas con relación al tema de estudio: 1) se diagnosticó el contexto interno y externo para conocer la situación actual de la distribuidora a través de la entrevista y encuesta herramientas que ayudaron a evaluar el entorno dentro y fuera de la empresa por medio de un cuestionario dirigido a la población de Santo Domingo y al personal de la organización, luego se aplicaron las matrices EFI, EFE y el FODA que permitieron la búsqueda y el análisis de factores positivos y negativos que incidían en la gestión de la misma; 2) se establecieron objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros que permitieran el fortalecimiento de posición en el mercado, contribuyendo al desempeño de la distribuidora en la obtención de nuevos ingresos; 3) se elaboró un plan estratégico para la distribuidora Monit Alimentos que permitió la creación de elementos como la misión, visión, políticas y valores que le otorgaron a la organización un papel distintivo; muy diferente al de sus competidores mejorando así su imagen y creando estrategias DO, DA, FO FA para generar nuevas tácticas que le ayudaran a la distribuidora a alcanzar su propósito; asimismo se le hizo la entrega del plan estratégico al gerente de la distribuidora con la finalidad de que este aprobara el desarrollo continuo del mismo.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, Gestión, Metodológicas, Diagnostico, Matrices.

ABSTRACT

This research was conducted with the purpose of designing a strategic plan that would allow improvement in the management of the Monit food distributor, 3 methodological phases in relation to the subject of study were developed for this purpose: 1) He diagnosed the internal and external context to know the current situation of the distributor through the interview and survey tools that helped assess the environment inside and outside the enterprise by means of a questionnaire addressed to the population of Santo Sunday and to the staff of the Organization, then applied the EFI, EFE and the SWOT matrices that allowed the search and analysis of positive and negative factors that implicate in the management thereof; 2) established administrative, commercial and financial strategic objectives that would allow the strengthening of position in the market, contributing to the performance of the distributor in new revenue; (3) developed a strategic plan for Monit food distributor that enabled the creation of elements such as the mission, vision, policy and values which granted the Organization a distinctive role; very different to its competitors thus improving its image and creating strategies DO, DA, FA FO to generate new tactics that will help you to the Distributor to achieve its purpose; also was made the delivery of the strategic plan to the Manager of the distributor with the purpose that it approve the continuous development of the same.

KEY WORDS

Strategic plan, management, methodological, Diagnostics, Matrices.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Chacón (2013) define que la planeación estratégica observa la relación causa-efecto de las posibles alternativas de solución que se plantean permitiendo visualizar los diferentes escenarios, que se pueden crear al aplicar los cambios deseados. Si los resultados que se obtienen no son los esperados, la estrategia puede cambiarse y probar una nueva alternativa.

Para entender mejor lo que es una planificación estratégica hay que partir de lo que es una estrategia. De acuerdo a Thompson *et al.*, (2012) una estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Las estrategias se refieren a competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, hacen mejor lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva, estas estrategias deben ser evaluadas, comparadas y analizadas aplicando acciones correctivas para que puedan ser implementadas.

León (2014) indica que la implementación de la planeación estratégica en la organización puede contribuir a mejorar la productividad laboral de una manera sustancial efectiva y eficaz, la cual marca una guía donde los procedimientos son establecidos a corto, mediano y largo plazo.

La distribuidora Monit Alimentos es una empresa comercial que se encarga de la comercialización de insumos que sirven como materia prima para la elaboración de varios productos de algunas panaderías. El negocio tiene cinco años dentro del mercado competitivo de la ciudad de Santo Domingo, por ende ha tenido que ir implementando estrategias las cuales no han sido suficientes para alcanzar el éxito empresarial.

Algunos de los principales problemas que se identifican dentro de la distribuidora “Monit Alimentos”, están inmersos en la gestión, debido a que necesita de elementos como la planeación, organización, dirección y control que permitan el adecuado funcionamiento y contribuyan a la gestión administrativa de la distribuidora. Otra dificultad que se observó es la falta de estrategias de integración vertical que permitan un control sobre los distribuidores, proveedores y competidores, creando la oportunidad de diseñar un plan estratégico a esta distribuidora.

¿El diseño de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento de la gestión en la distribuidora “Monit Alimentos”?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Mediante la investigación se plantea realizar el diseño de un plan estratégico que se propondrá para el mejoramiento de la gestión de la distribuidora Monit Alimentos. Según Ibarra (2014) determina que el diseño de un plan estratégico permite establecer una planificación formal con bases teóricas, métodos efectivos, acordes a características particulares, define el enfoque a largo plazo integrando las necesidades presentes y futuras de la empresa asegurándole la permanencia; por esta razón es importante contar con un plan estratégico.

Álava (2015) menciona que contar con un plan estratégico es fundamental para toda empresa, ya que se fijan metas para ampliar o llegar a diferentes mercados, diversificar e introducir nuevos productos, o ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la responsabilidad social, aspecto muy importante que permite el reconocimiento de la empresas dentro del mercado. Porque para que las empresas ingresen en nuevas plazas es necesario diagnosticar el entorno a través de herramientas que pueden ser ejecutadas con la implementación del plan estratégico.

Según León (2011) el objetivo de la planificación estratégica es conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de una empresa, para de esta manera disminuir los aspectos negativos y potenciar los aspectos positivos con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento organizacional. Estimulando así, a toda la organización a mejorar los procesos de gestión empresarial para alcanzar los resultados esperados, que además ayuden a obtener una sostenibilidad económica en el tiempo.

Los beneficios que obtendrá la distribuidora Monit Alimentos con la utilización del plan estratégico serán observados en el incremento de las ventas, en el mejoramiento de la gestión, en la obtención de nuevos ingresos a futuro, en la creación de misión, visión, valores y políticas que orienten las acciones o actividades a realizar con respecto a la parte interna y en la parte externa los beneficios estarán reflejados en el posicionamiento de la distribuidora, en la identificación de nuevas oportunidades de negocios, en la generación de una ventaja competitiva; y aprovechando que ésta distribuye la materia prima también podrá crear su propio producto terminado, todo esto se logrará a través de la ejecución del plan estratégico.

El plan estratégico se justifica en el aspecto social porque la distribuidora, carece de estrategias relacionadas con la responsabilidad social, esta se refiere a las medidas que se deben implementar en la distribuidora, más allá de sus obligaciones legales, permitiéndole a la misma integrar valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operacionales y políticas. Además, sirve como un referente ya que permite aumentar el posicionamiento en el mercado objetivo, beneficiando a los clientes, empleados y proveedores; es decir la responsabilidad social tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de quienes se encuentran en el entorno de la distribuidora, logrando de así una respuesta favorable para la misma.

Esta investigación tiene como objetivo mejorar la gestión de la distribuidora “Monit Alimentos” a través de instrumentos que faciliten el control adecuado de sus acciones, estableciendo estrategias que permitan el éxito de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión para la Distribuidora “Monit Alimentos” en la ciudad de Santo Domingo período 2017 – 2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el contexto interno y externo que determine la situación actual de la distribuidora.
- Establecer objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros que fortalezcan la posición en el mercado y contribuyan a mejorar el desempeño de la distribuidora.
- Elaborar un plan estratégico para la distribuidora “Monit alimentos”.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño del plan estratégico contribuye al mejoramiento de la gestión de la Distribuidora “Monit Alimentos”.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene todos los conceptos que interviene en el diseño de un plan estratégico, obteniendo información de libros, revistas o de artículos científicos para darle un sustento teórico a la investigación; tomando en consideración las variables en estudios y los objetivos planteados.

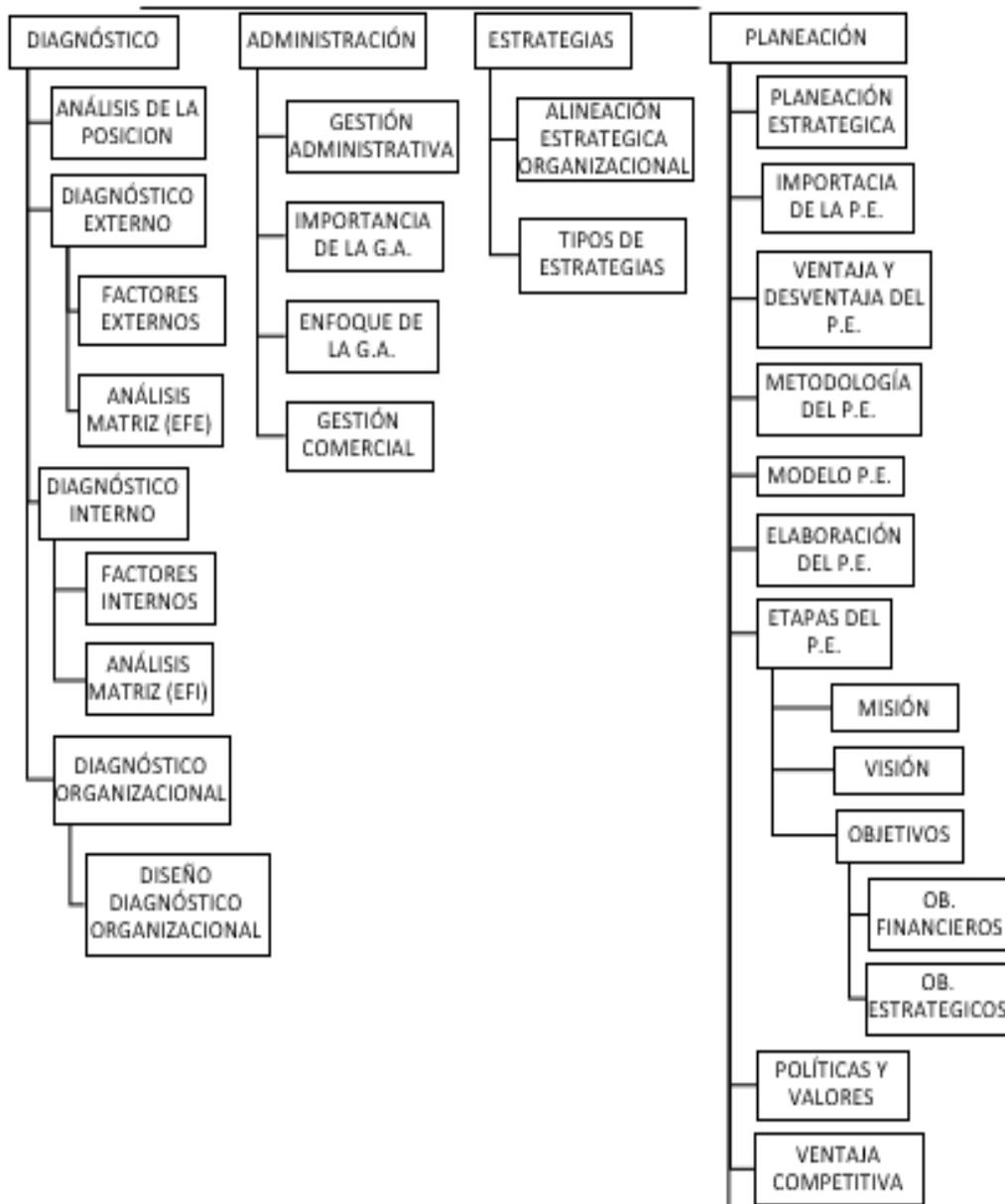


Figura .2. Hilo conductor
Autores: Solórzano y Salvatierra (2017)

2.1. DIAGNÓSTICO

Para Sainz (2012) el diagnóstico, en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse conclusiones y definir una estrategia concreta. También en el plan estratégico el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto a los competidores.

Según Bernal *et al.*, (2014) el diagnóstico permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional.

Por otra parte Amant (2008) citado por Orellana (2012) el diagnóstico es una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre.

El diagnóstico es una herramienta que permite evaluar y analizar el entorno interno y externo de la empresa dando a conocer las falencias dentro de la misma. Tomando como referencia a los tres autores citados en cada uno de los párrafos donde se puede definir que coinciden, en que el diagnóstico permite controlar y mejorar las actividades que realiza la empresa; a través de un análisis previo que permite extraer una serie de conclusiones para poder identificar las oportunidades y amenazas que existen en el medio.

2.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Turviñes y Monserrat (2014) definen que entre las herramientas más usuales para el diagnóstico recomendamos el DAFO (exposición de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa). Esta herramienta es más útil para determinar objetivos y estrategias de comunicación. La finalidad de elaborar un diagnóstico es poseer, de la forma más resumida y clara posible, un cuadro que refleje la situación de la empresa. Por situación entendemos: sus ventajas y desventajas frente a su competencia y entorno, así como la síntesis del análisis descriptivo del interior de la empresa. El FODA no solo permite información nueva para la empresa, sino que se trata de sintetizar la información recogida en la etapa anterior. Esta síntesis supone un claro esfuerzo por diagnosticar, en base a la información recogida, el estado de la empresa desde el punto de vista externo e interno de la misma.

Para Romero (2006) citado por Vejar (2012) define que el diagnóstico es el resultado de un proceso de investigaciones relacionados con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las causas y efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

De acuerdo a Moya y Moya (2013) al realizar este análisis se provee de un paso importante del plan estratégico, puesto que el diagnóstico es para determinar las estrategias que se van a utilizar para el cumplimiento de los objetivos y metas.

El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) es una herramienta que forma parte del plan estratégico, este instrumento delimita de forma minuciosa cada una de las fortalezas, debilidades en la parte interna, amenazas y oportunidades en la parte externa, lo interno está relacionado con lo que empresa tiene a su favor, como la gerencia, operaciones, finanzas, marketing, contabilidad, producción, investigación, y desarrollo; mientras que la

parte externa se refiere a todos los factores que la organización no puede controlar; pero puede combatir que son: la competencia, los proveedores, consumidores, distribución, la participación en el mercado y otros que están relacionados con la sociedad como: componentes sociales, políticos, legales y geográficos.

2.1.2. ANÁLISIS DE POSICIÓN

Fischer y Espejo (2011) determina que una vez que define el concepto de misión, la empresa debe realizar un cuidadoso análisis sobre la situación que se presenta a su alrededor. Éste contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores que se clasifican en: factores internos y factores externos.

Islaas (2013) establece que análisis de la posición es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Según los autores citados coinciden que el análisis de posición se trata acerca de lo que la organización tiene a su alrededor, tomando como referencia la parte interna como externa, permitiendo evaluar aspectos positivo (fortalezas y oportunidades) o negativos (debilidades y amenazas) con el fin de relacionar al

entorno con la empresa. Este estudio ayuda a que la organización elabore y ejecute estrategias de acuerdo al medio en donde opera, ya sea dentro y fuera de ella.

2.1.3. DIAGNÓSTICO EXTERNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

El diagnóstico externo depende de variables no controlables por la organización o de ambiente, es importante estar alerta siempre de los cambios que se presentan en el negocio, la industria y el mercado que afronta la organización. El diagnóstico externo analiza:

- Variables del mercado: tienen que ver con el posicionamiento de la marca, cuota del mercado de la empresa y las variables de posición relativa tales como el tamaño del mercado, nivel de satisfacción del cliente, tamaño potencial del mercado, comportamiento de precios de venta y de producción, número de competidores e investigación de la competencia.
- Variables de dimensión estatal: entorno político, social y legislativo, tales como: política tributaria y esquemas de impuestos, seguridad jurídica, ambiente de inversión generado por las leyes, departamentos y sectores que afectan la industria o el mercado de la organización.
- Variables de dimensión económica: macro y micro variables, tales como: volúmenes de producción del sector, producto bruto del sector, niveles de empleo y por consiguiente de salarios, comportamiento exterior, seguridad monetaria, fiscal y de seguridad si es el caso, fuente de energía, tendencias de tecnología y precios.
- Variables de dimensión social: tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población, nivel educativo nacional y departamental, comportamiento e indicadores de salud y educación. Además cualquier variable que la organización piensa

que pueda afectar el desempeño de la empresa (Mendoza y Ferrer, 2011).

Aguilar (2013) menciona que al analizar las variables generales que intervienen en el entorno externo y lejano de la empresa. Es importante porque permite determinar todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

De acuerdo con los autores las amenazas y oportunidades son considerados como un diagnóstico externo que se dan fuera de la organización, en donde se debe tener en cuenta que este análisis es un proceso incontrolable, por lo que existen diferentes variables; estas a su vez se dirigen a distintos ámbitos por es esta razón son muy difícil de controlarlas; una de ellas es el mercado, en donde es necesario saber cómo debe ser la atención al cliente, conocer la competencia, etc. Otra variable que también es muy extensa es la dimensión estatal que comprende el entorno social, político y legislativo; aquellas afectan a la industria y al mercado; existen dos variables más que se encargan de analizar los niveles de producción, el uso de la tecnología y el crecimiento de la población nos referimos a la dimensión económica y la social; que sin duda alguna también son difíciles de controlar debido a que están en constante cambios.

2.1.3.1. FACTORES EXTERNOS

Mendoza y Ferrer (2011) los factores externos pueden definirse como todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control. Estos factores provienen del medio que la rodea y pueden subdividirse en:

- Económicos.
- Tecnológicos.
- Sociales.
- Legales.

- Políticos.
- Geográficos

Cuervo y Salas (1993) citado por Hernández y Mendoza (2015) mencionan que los factores externos que condicionan la competitividad de las organizaciones, invariablemente se encuentran relacionadas al entorno competitivo, a la cultura empresarial, a los marcos reguladores de cada país, a instituciones que faciliten la cooperación y la creación de intangibles, así como a un comportamiento de los agentes sociales que acepten cooperar y acumular capacidades como base de la competitividad.

Los factores externos son aquellos que no se pueden controlar, debido a que están en constantes cambios, de tal manera que existen diferentes factores los cuales deben ser considerados importantes ya que afectan en el crecimiento a futuro de la organización. Estos factores pueden favorecer a la organización o al contrario la pueden perjudicar; como por ejemplo las empresas hoy en día deben tener en cuenta que la tecnología en la actualidad es uno de los motores principales, que ayuda a la misma a ser competitivos dentro del mercado que opera y si la organización no está preparada para un cambio esta decaerá.

2.1.3.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Metzger y Donaire (2007) citado por Veintimilla y Veintimilla (2014) especifican el análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso a cada factor.

Fred (2013) define que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa las fortalezas y amenazas de la organización y a su vez le permite al estratega resumir y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva; esta matriz consta de un proceso que contiene 5 pasos:

1	Haga una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis externo de la empresa.
2	Asigne un peso relativo a cada factor 0.0 no es importante 1.0 muy importante, la suma de todos debe dar 1.0.
3	Asigne calificación de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada factor.
4	Multiplique cada peso del factor por su calificación.
5	Sume las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

Cuadro 2.1.3.2. Matriz de evaluación de los factores Externos
Fuente: Fred (2013)

La Matriz de Factores Externos es una herramienta en la cual se detallan todas las fortalezas y amenazas que corresponden al medio externo, al hablar de lo que esta fuera de la empresa nos referimos a diferentes aspectos que se encuentran en la misma y es allí en donde el estratega debe evaluar y analizar cada uno de ellos; determinando los factores críticos que impiden el funcionamiento adecuado de la organización, con el fin de conocer que estrategias presentes en la organización son efectivas o no. Los aspectos que se deben considerar son: la cultura, lo social, lo político, económico, demográfico, legal, tecnológico y ambiental.

2.1.4. DIAGNÓSTICO INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Graterol *et al.*, (2011) explica que el diagnóstico interno es aquel que consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa, sus posibles metodologías son:

- Evaluar el comportamiento histórico de la organización en un período determinado, para establecer el crecimiento, la eficiencia, la productividad y efectividad de la compañía. Dichos elementos que buscan productividad y eficacia en la organización buscaran establecer la capacidad administrativa de la firma, la eficiencia del capital, eficiencia y calidad de los recursos físicos, eficiencia de la inversión, capacidad de innovación y de respuesta ante situaciones adversas.
- Análisis de punto de equilibrio: es una herramienta útil para medir los costos e ingresos de la empresa. Sobre el tema existen los siguientes recursos en la comunidad: Punto de supervivencia y la relevancia del punto de equilibrio en la toma de decisiones.

Según Torres y Daza (2013) el diagnóstico interno abarca lo que está bajo el control de la empresa (las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio), pretende identificar las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel organizacional, esto para saber que se debe mejorar encaminados a aprovechar futuras oportunidades y ver que está funcionando dentro de la empresa que se debe mantener.

Para los autores mencionados definen que el diagnóstico interno es fundamental dentro de la organización porque les permite conocer en qué situación se encuentran, cuáles son las debilidades que afectan de forma directa el funcionamiento de la empresa y cómo solucionar dichos problemas y

así tomar decisiones que le den una mejor proyección a futuro; teniendo en cuenta el comportamiento de cada una de las áreas de trabajo.

2.1.4.1. FACTORES INTERNOS

A los factores internos tradicionalmente se les considera como situaciones o condiciones que pueden controlarse por la propia empresa. Al igual que los factores externos, se pueden subdividir en los puntos que a continuación describiremos; sin embargo, cabe recordar que el análisis de cada uno pondrá de manifiesto las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

- **LA EMPRESA.** En este punto es conveniente que la organización defina qué tipo de empresa es. Asimismo, debe determinar si su estructura organizacional actual es la indicada o si debe cambiarla para lograr sus metas y objetivos.
- **CLIENTE.** El conocimiento que una empresa tenga sobre el comportamiento del consumidor, o sea sobre sus gustos, deseos y necesidades, le proporcionará grandes posibilidades de éxito al encauzar sus actividades a la satisfacción de todo ello. Asimismo, habrán de tomarse en cuenta factores como: quién usa, compra e influye en la compra del producto; cuándo y dónde se efectúa la compra (características geográficas); forma de vida del cliente (situación socioeconómica), entre otros aspectos (Fischer y Espejo, 2011).

Esteves (2014) explica que se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Los autores definen que los factores internos son aquellos a los que la empresa tiene control, es decir están dentro de ella como: los recursos, los clientes internos y los diferentes departamentos que la conforman; desde este punto de vista se puede decir que al realizar un análisis interno en la organización se deben identificar las fortalezas y debilidades.

2.1.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Fred (2013) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la planeación estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1	Haga una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis interno de la empresa.
2	Asigne un peso entre 0.0 no es importante 1.0 absolutamente importante, la suma de todos debe dar 1.0, El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3	Asigne calificación de 1 a 4 donde 1 (debilidad mayor) 2 (debilidad menor) 3 (fortaleza menor) 4 (Fortaleza mayor).
4	Multiplique cada peso del factor por su calificación.
5	Sume las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

Cuadro 2.1.4.2. Matriz de evaluación de los factores internos
Fuente: Fred (2013)

Para Bernedo y Villanueva (2013) la matriz de evaluación de factores internos muestra las fortalezas y las debilidades principales de las áreas funcionales de una empresa, esta información proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas.

Tanto la Matriz de factores internos como la de factores externos son considerados como una auditoria previa al desarrollo de una planificación estratégica, teniendo claro esto; los autores citados en el tema de la Matriz (EFI) mencionan que esta permite identificar las fortalezas y debilidades que se encuentran en la organización de tal manera que permitan conocer que factores que más prevalecen en cada una de las áreas de trabajo; por ello es necesario asignarle una calificación a cada uno de ellos en donde cada indicador menos importante se le ubique 0.0 y el de mayor importancia 1.0. A través de esta calificación se conocerá el éxito de la empresa.

2.1.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico es una descripción que consiste en la identificación del estado de la situación, integrada por la medición o estimación de los valores asumidos por los hechos, dimensiones o elementos considerados como más significativos, y agregar; debe apoyarse en una descripción retrospectiva que permita identificar las tendencias registradas y los acontecimientos más importantes que han dado lugar a la situación presente (Góngora, 2013).

Alfaro *et al.*, (2011) establece que el diagnóstico: “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera”. Otra definición se puede citar así: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”.

El diagnóstico organizacional se la puede definir como un proceso que permite saber con exactitud que falencias existen en la organización; analizando el estado actual de la empresa; de tal forma que se pueda revelar información relacionada con las operaciones ejecutadas por la misma. Al obtener la información a través del diagnóstico se pueden realizar los cambios pertinentes que ayuden a solucionar los problemas identificados.

2.1.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Daft (s.f.) citado por Rodríguez (2015) indica que el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico, la dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la empresa se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, según lo analizado de las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos entre empresas. Es decir el Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización, donde deben tenerse en cuenta una multitud de factores y procesos como el comportamiento de los clientes dentro y fuera de la organización, se trata de un área en que hay que disciplinar en un enfoque central en beneficio de la empresa. Donde se basa en la gestión, organización, diseño y es esencial en diseñar el modelo de Diseño Organizacional más práctico y cómodo que deseamos para nuestra empresa.

Según Mendoza y Ferrer (2011) definen que el instrumento desarrollado se denominó Cinco Aristas Organizacionales. Por razón de su aplicación es posible visualizar a la organización desde un punto de vista sistémico, posibilitando evaluar cada uno de los elementos que la conforman e influencia del ambiente externo, de modo tal que pueden detectarse fallas en los factores internos o externos de la organización para luego, de acuerdo con los resultados mediante mecanismos de intervención impulsar cambios planeados

para solventar la problemática detectada. El instrumento está compuesto por cinco categorías organizadas en forma de cuestionario cuyas respuestas describen la situación organizacional estas son:

- Funcionamiento organizacional. Es la cara formal de la organización, presentada en forma escrita y caracterizada por describir la forma de cómo debería funcionar la empresa y no necesariamente cómo en realidad lo está haciendo.
- Evalúa misión, visión, metas, estrategias, estructura formal, políticas, procedimientos administrativos, sistemas administrativos y responsabilidad social empresarial.
- Factores sociales. Están asociados con la interacción humana, por ello ésta dimensión abarca lo relativo a la cultura de la organización, los procesos de interacción, patrones,
- Redes sociales y características individuales de los miembros que la conforman, todo ello con el fin de determinar la manera en que los mismos están afectando las actividades de la organización.
- Tecnología. Contempla los factores que influyen en la aplicación de los recursos organizacionales; incluye herramientas, equipos y maquinarias, así como, la experiencia técnica que poseen quienes los utilizan. También el diseño de los cargos, su influencia en la satisfacción del personal, la forma cómo se están utilizando los sistemas y políticas de procedimientos técnicos.
- Ambiente físico. Está conformado por la estructura física y objetos no técnicos con los que cuenta la organización que influyen de una u otra manera en el comportamiento y actitudes de sus miembros. Los elementos considerados dentro de esta dimensión son la configuración de los espacios, las características del ambiente, el diseño interior y el diseño arquitectónico. Entre ellos: decoración, mobiliario, revestimientos, colores, limpieza, entre otros.
- Ambiente externo. Está constituido por clientes, proveedores, accionistas e instituciones financieras, entre otros. Adicionalmente

se evalúa el impacto interno de factores externos tales como las variables tecnológicas, político-legales, socioculturales, económicas y la dimensión internacional como lo es la globalización de la economía, la crisis financiera mundial y la ecología.

El diseño organizacional es considerado un instrumento el cual tiene dos significados distintos, desde el punto de vista literal se refiere a la creación de diferentes áreas de trabajo dentro de la organización; desde otro punto de vista el diseño organizacional se refiere a la estructura y su funcionamiento en donde se crean funciones, procesos y relaciones formales en una organización. Al interrelacionar estos dos puntos de vistas se puede decir que, este diseño permite crea varias funciones en donde cada uno de los procesos y procedimientos deben ser analizados y orientados por quienes integran la empresa u organización para lograr los objetivos establecidos.

2.2. ADMINISTRACIÓN

Para Robbins y De Cenzo (2009) citado por Gallardo (s.f.) el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas, es decir al hablar de eficiencia se refiere a la relación que hay entre insumos y productos el cual busca reducir al mínimo los costos de los recursos; la eficacia es hacer lo correcto, alcanzar las metas y el proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. Obteniendo la unión de estos dos modelos permite que cada actividades se realice de acuerdo a planeado o establecido por la organización.

De acuerdo con Jones y George (2010) citado por Gallardo (s.f.) la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Estos elementos mencionados son de gran

importancia dentro de la administración ya que, por medio de estos se tiene claro hacia a donde se dirige la empresa para que no malgastes sus recursos en la dirección equivocada.

Fernández (2012) establece que la Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Es decir esta también influye en parte organizacional, acoplando grupos de trabajos de acuerdo a las habilidades de cada uno de ellos mejorando de esta manera la participación de quienes conforman la empresa.

Los autores definen a la administración, en una ciencia y un arte que permite que todas las actividades de la organización se realicen de forma correcta, es decir que ejecuten en lo planeado o establecido por la misma. Esta se da a través del esfuerzo humano que existe dentro de la organización, los cuales se dirigen por medio de cuatro elementos básicos que existen dentro del proceso administrativo, que son: la planeación, organización, dirección y control; ayudándole a la empresa a alcanzar con eficiencia y eficacia las metas propuestas en un tiempo determinado.

2.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Muñiz (s.f.) define que la Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. La gestión dentro de la administración busca fortalecer cada división o sección de la organización gestionando todo lo necesario para la consecución de los objetivos.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua citado por Campo y Loza (2011) explica que “la gestión administrativa es la acción de

administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (Muñiz, 2003 citado por Guzmán, 2014).

De acuerdo con las opiniones citadas por los autores se puede determinar que estos coinciden con que la gestión administrativa es aquella que se utiliza los resultados escasos para conseguir los objetivos deseados, gestionando todo lo necesario para brindar un aporte a cada uno de los departamentos de la organización. Esta se realiza a través de 4 funciones planeación, organización dirección y control, estos elementos permiten guiar las actividades y hacer que estas se lleven a cabo; generando una ventaja competitiva y evitando los distintos problemas y dificultades que se presentan si no se tiene en cuenta la utilización de estos cuatro elementos.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Campo y Loza (2011) explican que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Camacho (2014) considera que la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes por lo que desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de

cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

La gestión administrativa es importante dentro de las empresas, porque por medio de ella la organización consigue alcanzar los objetivos planteados, es decir permite planear, organizar, dirigir y controlar cada tarea realizada. La gestión administrativa engloba a toda la empresa es por ello que es imprescindible, debido a que proporciona un esquema detallado en donde cada paso debe llevar un orden específico.

2.2.3. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Hoffer y Schendel citado por Aguilar *et al.*, (2012) indican que la administración estratégica basada en el principio de que el diseño general de una organización se base; si el logro de los objetivos y políticas sean los factores clave en el proceso. Esto se centra en cuatro aspectos claves de la administración estratégica son:

- El establecimiento de objetivos y políticas.
- La actividad o la Acción en la formulación de estrategia.
- La implantación de la estrategia y sus tácticas.
- Cambios en la estructura de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados con una mayor agilidad y talento.

Según Almuiñas y Galarza (2012) el enfoque de la planificación estratégica es concebido como un proceso o conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultados sinérgico, que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación

tradicional no considera en todas sus magnitudes: juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras.

Estos autores mencionan que el enfoque de la administración tiene una relación directa con la estructura de la organización, la cual incluye elementos importantes como la implementación de objetivos, políticas, la ejecución y evaluación de estrategias que conllevan a generar cambios que se presentan en la administración, el marketing, en otras áreas como finanzas, contabilidad, producción y operaciones, es allí en donde la empresa debe adaptarse de forma rápida, minimizando recursos y maximizando el esfuerzo de quienes laboran dentro de la empresa.

2.2.4. GESTIÓN COMERCIAL

Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) (2012) determina que la gestión comercial se encarga de organizar, realizar y controlar las operaciones comerciales en contacto directo con los clientes o a través de tecnologías de información y comunicación, utilizando, en caso necesario, la lengua inglesa, coordinando al equipo comercial y supervisando las acciones de promoción, difusión y venta de productos y servicios.

Según el Confederación Comerc de Catalunya (CCC) (s.f.) la gestión comercial es un término relacionado a la mercadotecnia o marketing, es decir, te proporciona las técnicas de cómo promover un producto o servicio ofrecido por una pyme o micro pyme. Ofrece todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados cada vez más saturados y competitivos. No hay que olvidar que la venta, es un definitiva, el objetivo final de cualquier pyme. Por ello en el proceso comercial y de negociación, el elemento más significativo es la comunicación.

De acuerdo a lo mencionado por los autores la gestión comercial es una técnica que ofrece varias herramientas que ayudan a promover los productos y servicios de la organización, está a su vez sirve como medio para que el cliente este informado acerca de lo que la empresa oferta. La GC establece todas las pautas para hacer conocer el producto en el mercado, generando así la expansión de la organización a nuevos nichos no explorados. La gestión comercial permite administrar y gestionar las principales actividades comerciales de la empresa, utilizando a la tecnología como medio de comunicación ayudando así de forma general a la organización en la creación de plataformas publicitarias y en la distribución del producto o servicio de manera rápida, buscando como objetivo primordial la satisfacción del cliente y la participación o el aumento en el mercado.

2.3. PLANEACIÓN

Koontz (2004) citado por Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) (2011) resalta que la planeación explica la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán sino se planea. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores estén fuera de nuestro control, puede interferir con los planes mejor concebidos; a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

Bernal (2012) menciona que la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La

planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

Ibarra (2014) estipula que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Para Gallardo (2012) la planeación debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas, optimizadas por instrumentos de pronóstico. La disponibilidad de información interna de la organización es un requisito para la racionalidad de la planificación.

Torres (2014) comenta que planear significa ver el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder. La planeación lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivo más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.

La planeación es uno de los primeros pasos en la que la organización debe considerar, debido a que sirve como base para las demás funciones administrativas de la organización. La planeación es considerada como un proceso donde se establecen previamente todo lo necesario a cerca de los objetivos, acciones, recursos; para conseguir un fin determinado, aumentando así considerablemente su posibilidad del éxito en el mismo. A través de la PE la organización puede conocer con exactitud qué objetivos debe lograr, la manera de cómo los va a alcanzar y por de medio de que estrategias. Otros de los aportes que brinda es que permite saber las actividades que se realizan a largo periodo quien es el responsable y que momento que se van a realizar.

2.4. ESTRATEGIA

Contreras (2013) define que la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. La palabra estrategia ha sido utilizada libremente en muchos contextos principales para etiquetar a los altos directivos como estrategas. La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apuntan, teniendo el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

Alfred Chandler (1962) citado por Slusarczyk y Morales (2016) especifica que la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos.

Scott (2013) establece que la estrategia se considera específicamente en un ejercicio de planificación, un curso de acción que surge con el correr del tiempo; o bien, una consecuencia de los recursos que la empresa tiene a su disposición.

La estrategia ha venido evolucionando desde la teoría a la práctica, al principio era utilizada en las guerras en donde el encargado de dirigir a las tropas tenía que ir implementando tácticas que le permitieran triunfar, luego fue

implementada en las grandes industrias en donde a estas les permitió alcanzar el éxito. Hoy en día estas estrategias aseguran el porvenir de las empresas, ya que por medio de ellas las empresas buscan la manera de estar adelante de sus competidores, hay diferentes tipos de estrategias estas son: intensivas, integradoras y de diversificación, cada una de esta busca un fin o beneficio ya sea incrementar las ventas, mejorar su participación en el mercado o tener control sobre la competencia, estas estrategias deben ser implementadas de acuerdo a los objetivos planteados por la organización.

2.4.1. ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA ORGANIZACIÓN

Zavarce (2013) explica que como actor que concibe la estrategia, el gerente en su rol de estratega; debe establecer las brechas existentes entre el plano de los propósitos (Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategia), el plano de las capacidades (Estructura Organizativa, Recursos Materiales, Tecnológicos y Financieros, Talento Humano), y el plano de las relaciones (interés y conflictos), es decir precisar si la organización actual es aquella que se requiere para transitar hacia el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

En su calidad de constructor de la Estrategia continuamente debe repensar si las capacidades instaladas en la organización actual y los actores o fuerzas que están en el mismo campo de acción, le permitirán “acertar en el blanco”, de lo contrario debe diseñar y promover la transformación estratégica organizacional, que le permita contar no sólo con una organización que pueda acompañar el despliegue exitoso de la estrategia, si no identificar los actores involucrados y la probable dirección de los grupos de interés en juego (Zavarce, 2013).

Para Aybar (2013) la alineación estratégica de la organización es alinear los objetivos, planes, actividades colectivas e individuales de las unidades de la empresa y sus subsidiarias, de las áreas orgánicas y funcionales, de los

puestos de trabajo y de los proveedores. Existen cinco principios del alineamiento estas son:

- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
- Traducir la estrategia en términos operativos: definir los mapas estratégicos, los CMI, las metas y las iniciativas.
- Alinear la organización con la estrategia: alinear la sede corporativa, las unidades de negocio, las unidades de soporte, los aliados externos y el Consejo de Administración con la estrategia.
- Hacer de la estrategia un trabajo de todos: proporcionar formación, comunicación, definición de metas, compensación por incentivos, y formación del personal.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo: integrar la estrategia en la planificación, el presupuesto, la generación de informes y las revisiones de gestión.

Para que una estrategia sea satisfactoria debe estar bien alineada, es decir que esta conlleve a cumplir con lo planeado. Es allí en donde el líder y sus subordinados deben trabajar en equipo; proporcionando información que les permita hacer de una estrategia un proceso continuo. Los autores citados detallan claramente en su acotación dentro de este subtema relacionado con la estrategia y cómo deben ser alineadas correctamente en la organización, tomando como punto clave al gerente; el cual tiene la responsabilidad de direccionar la estrategia teniendo en cuenta la relación que existe entre misión, visión, objetivos, estrategias vs recursos materiales, recursos humanos tecnología, conflictos e intereses; tratando de crear un enlace que ayude a determinar si la actual empresa tiene lo necesario para alcanzar el direccionamiento estratégico.

2.4.2. CLASES DE ESTRATEGIA

Para Ibarra (2014) las estrategias se realizan de acuerdo a los productos, el mercado, el crecimiento de la empresa y otras tácticas relacionadas con las finanzas, el aspecto organizacional, el personal y las relaciones públicas; a continuación se muestran el punto de vista de cada uno en la siguiente figura.

Productos	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
Mercados	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
Crecimiento	Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿Cuándo crece?, ¿Qué tan rápido? y ¿en dónde?
Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
Organizacional	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice o descentralice?
Personal	Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.
Relaciones públicas	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público,

	susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa.
--	---

Cuadro 2.4.2. Clases de estrategias
Fuente: Ibarra 2014

Para Fred (2013) los tipos de estrategias que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada. A Continuación se mostrará a con que está relacionada cada una de estas.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios

	presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Cuadro 2.4.2. Clases de estrategias
Fred (2013)

2.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Chiavenato (2004) citado por Barreiro (2012) determina que la planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Sallenave (2002) citado por Mora *et al.*, (2014) establece que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligadas indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. Muchas veces no se tiene bien claro lo que es una planeación estratégica, creando problemas al momento de ser implantada en la organización.

Chacón (2013) indica que uno de los problemas que surge al implantar un plan estratégico, es que los directores no comprenden la realidad a la que se enfrentan; es por ello, que al diseñar un plan estratégico, debe considerarse el tamaño de la empresa y que el plan que se conciba no sea rígido, sino que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios para que sea aceptado, no sólo por los altos directivos, sino por todos los involucrados en cada uno de los procesos; las opiniones de los ejecutivos y el personal operativo, también deben ser tomadas en cuenta.

Luna (2014) define a la Planeación estratégica como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

La planificación estratégica es un proceso en donde los instrumentos utilizados dentro de la misma deben ser aplicados de manera continua, debido a los diferentes cambios que se dan dentro del entorno. La planificación le permite a los gerentes a organizar los objetivos y sus operaciones a un corto, mediano y largo plazo permitiendo la adaptación organizacional; ésta a su vez ayuda a tomar decisiones acertadas, ayudando a responder las interrogantes que hace toda empresa como: ¿Qué somos? ¿Qué queremos ser? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?; por esta razón es necesario integrar estrategias, políticas, valores,

misión, visión que le den una respuesta satisfactoria a todas estas interrogantes.

2.5.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cardona *et al.*, (2012) comenta que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Thompson *et al.*; (2012) citado por Vázquez (2014) explican en su libro administración estratégica la importancia que tiene una planeación y como ésta marca la diferencia en las organizaciones, es decir lo que separa a una estrategia poderosa de una común, su importancia se refleja en la capacidad de dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales e incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus competidores.

Álava (2015) manifiesta que es de gran importancia que todas organizaciones cuenten con un plan estratégico, sin embargo muchas veces se cree que la misión y visión de una empresa solo forma parte de la decoración del salón de recepciones. La realidad es que el plan estratégico permite que los dirigentes de una organización forjen las direcciones que se quiere para la empresa. Cuando un plan es transmitido a todos en la organización genera sinergias en los empleados para la obtención de sus objetivos. De igual forma, este plan sirve como refuerzo para que cada trabajador pueda estar al tanto de lo que se quiere conseguir y se comprometa con ese destino.

La importancia de la planeación estratégica radica en que esta establece todo lo necesario para alcanzar los objetivos de la empresa, direccionándola a través de elementos que ayudan al mejoramiento de las actividades y tareas realizadas por el talento humano. La PE es esencial tanto en la parte interna como externa, porque permite implementar diferentes alternativas de solución a los distintos problemas que se presentan en el funcionamiento en general y en el desarrollo de las actividades comerciales, estas falencias se muestran por la razón de que sus objetivos, misión y visión no están claros y por ende las estrategias propuestas no son las adecuadas; teniendo que rediseñarlas y elaborar nuevas estrategias acordes a las metas establecidas.

2.5.2. VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Sainz (2012) considera que las ventajas del plan estratégico son las siguientes:

- Realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite a la empresa que cuente con un foro en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
- Un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
- Propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en la busca de su competitividad.
- Justifica las decisiones adoptadas en un momento determinado, permite la comunicación interna y externa.
- Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
- Contribuye a que la dirección no esté condicionada por las presiones del mercado.

- Ajusta recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones.
- Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

Tomalá (2015) establece que el plan estratégico sirve para gestionar eficazmente la estrategia que se diseña en una organización de tal manera que se pueda alcanzar la visión organizacional o empresarial y el comportamiento para que se alcancen las aspiraciones que se han plasmado en su plan estratégico. De la misma manera, porque se especifican políticas, reglas y líneas de actuación que permiten conseguir los objetivos a corto y largo plazo, y finalmente es temporal porque se establecen unos intervalos de tiempo; concretos y explícitos para que la organización cumpla los objetivos.

2.5.3. DESVENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cardona *et al.*, (2012) considera que las desventajas del plan estratégico son las siguientes:

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal. La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

Pin (2013) menciona que la planificación estratégica también presenta ciertas desventajas por lo que al tratarse de un instrumento especialmente para las empresas, según Cámara L. Luís. (2005). “enfatisa los aspectos de competitividad y requiere de la fijación de objetivos claros y precisos. Estos más bien se centran en la comunidad y la atención de necesidades sociales y también con objetivos frecuentemente imprecisos. Por ende existe poca evidencia de que la utilización de la planificación estratégica conduzca a mejores tomas de decisiones que las que se producirían directamente por una estructura de dirección o un liderazgo competente, al mismo tiempo se requiere de una inversión significativa de tiempo, recursos humanos y financieros de los que las organizaciones a menudo no disponen. En ciertos casos la planificación tiende a ser rígida, excesivamente formalizada y desincentiva la creatividad y la innovación en las organizaciones.

A través de la investigación realizada se pudo determinar que el plan estratégico, también contiene desventajas que hacen que algunas organizaciones no implemente esta herramienta. Los autores citados mencionan que el este plan es muy costoso y genera incertidumbre en el momento que se conocen las falencias debido a que muchas veces es muy difícil aplicar las correctivas adecuadas. Otro punto en la cual coinciden los autores es que al efectuar la PE se necesita de mucho tiempo, inversión y trabajo; es por estas razones que para algunos gerentes este instrumento no es del todo conveniente.

2.5.4. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Veintimilla y Veintimilla (2014) considera que toda organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Es por esto que la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación. Dentro de los objetivos que busca la planeación estratégica están:

- Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Aumento en la participación en el mercado.

Martínez y Gutiérrez (2012) acuerdan que el objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que sea cual sea la estructura. El tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial.

Según los autores el objetivo del plan estratégico cambia en función de diferentes aspectos, es decir que actividad tiene la empresa, situación financiera, los años de vida que tenga la misma. Sin embargo lo único que no varían son los fines de realizar un plan estratégico, sin echar de ver qué tipo de estructura tiene, de esta manera permite identificar el tipo de negocio, el tamaño y la posición que posee en el mercado, así mismo ayuda a analizar la viabilidad técnica, económica y financiera.

2.5.5. METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ojeda (2013) indica que desde el punto de vista de las teorías administrativas, las organizaciones, en general, busca alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando los medios disponibles. Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen:

- Son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan (la mayoría de las veces) para alcanzar ciertas metas.
- Poseen una estructura y orden de carácter vinculante.
- Con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas.

Desde el punto de vista administrativo las instituciones buscan lograr determinados fines mediante el trabajo organizado entre los individuos, utilizando los medios adecuados. Aparte de su tipo de actividad tienen las siguientes características que las diferencian:

- Son formadas de manera voluntaria y elaborando un plan con el objetivo de lograr sus metas.
- Disfrutan de una distribución y orden de perfil vinculante.
- Con el apoyo de esta organización o estructura se puede regular las operaciones del personal y los recursos disponibles a fin de conseguir la meta planteada.

La metodología que se utiliza con el diseño de un plan estratégico es: el análisis del entorno, el desarrollo de la visión, misión, políticas, valores y las estrategias que deben ser elaboradas con el fin de mejorar o cambiar algún indicador que impide el logro de los objetivos planteados; todo este proceso permite direccionar cada a una de las operaciones que se efectúan en la organización.

2.5.6. MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Fred (2013) determina que este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias.

El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica. Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente.

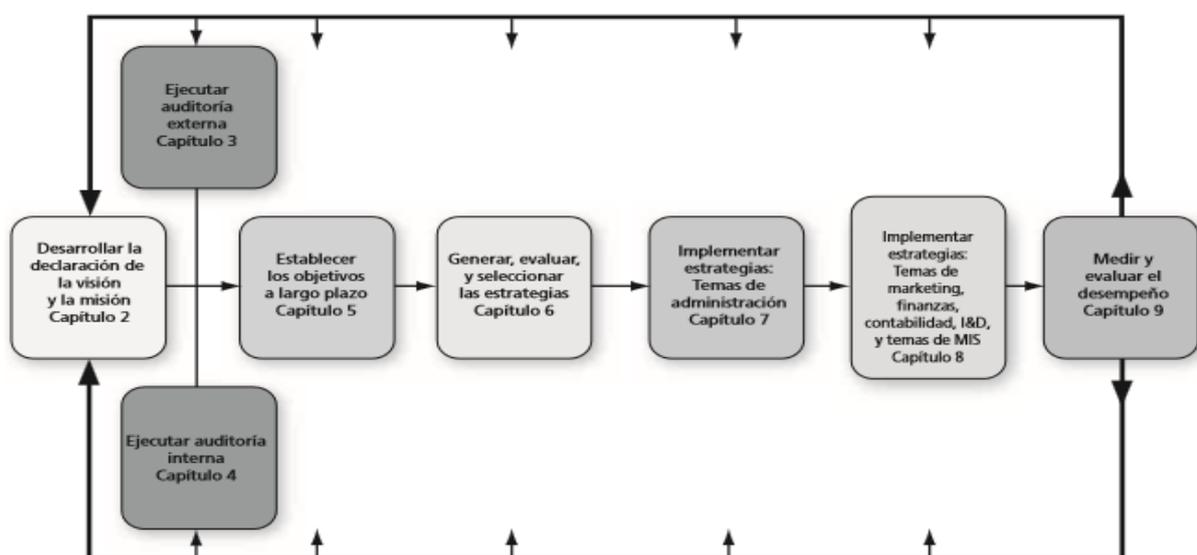


Figura 2.5.6. Modelo de la planeación estratégica

Fuente: Fred (2014)

Steiner (1963) citado por Torres (2014) considera que el esquema de la planificación estratégica se basa en tres partes fundamentales como son las premisas, la planificación y la aplicación y revisión; este esquema que se mostrará a continuación tiene una similitud con el modelo citado por Fred, pero este se detalla de forma más compleja de llevar a cabo.

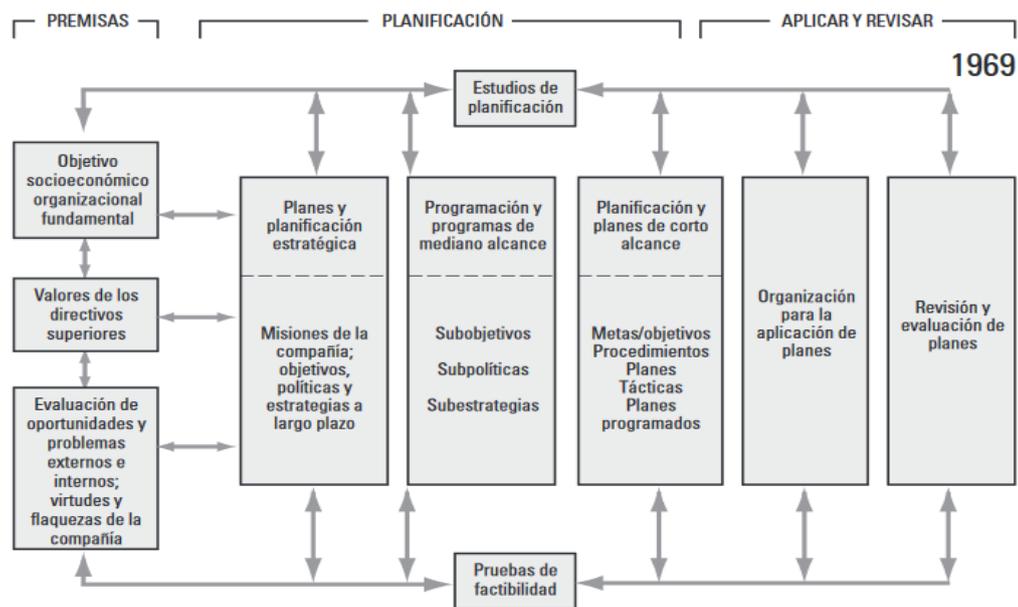


Figura 2.5.6. El modelo de Steiner de planeación estratégica
Fuente: Steiner (1963) citado en Torres (2014)

Las etapas de la planificación estratégica son: la primera define aspectos como la visión, la misión, los valores y políticas que orientan sus acciones y definen el modo de hacer las cosas; también se plantean los objetivos que se quiere lograr, en correspondencia con el resultado del análisis estratégico. Esta primera dimensión es sumamente relevante, ya que no sólo busca generar entre los miembros de la organización una filosofía común, sino también transmitirla al entorno. En el análisis estratégico se utiliza la herramienta que se conoce como FODA y que aborda dimensiones externas a la organización (oportunidades-amenazas) y aspectos internos de ésta (fortalezas-debilidades). Este análisis ayuda a definir los ámbitos en que el entorno ofrece mayores posibilidades así como aquellos para los que la organización tiene más potencialidad (Ojeda, 2013).

De acuerdo a D'Alessio citado por Polo (2014) el modelo de la planificación estratégica está compuesto por las siguientes etapas que se mostrará en la siguiente figura. Estas etapas son tres y muestran una forma más directa de llevar a cabo la consecución de la planeación estratégica.

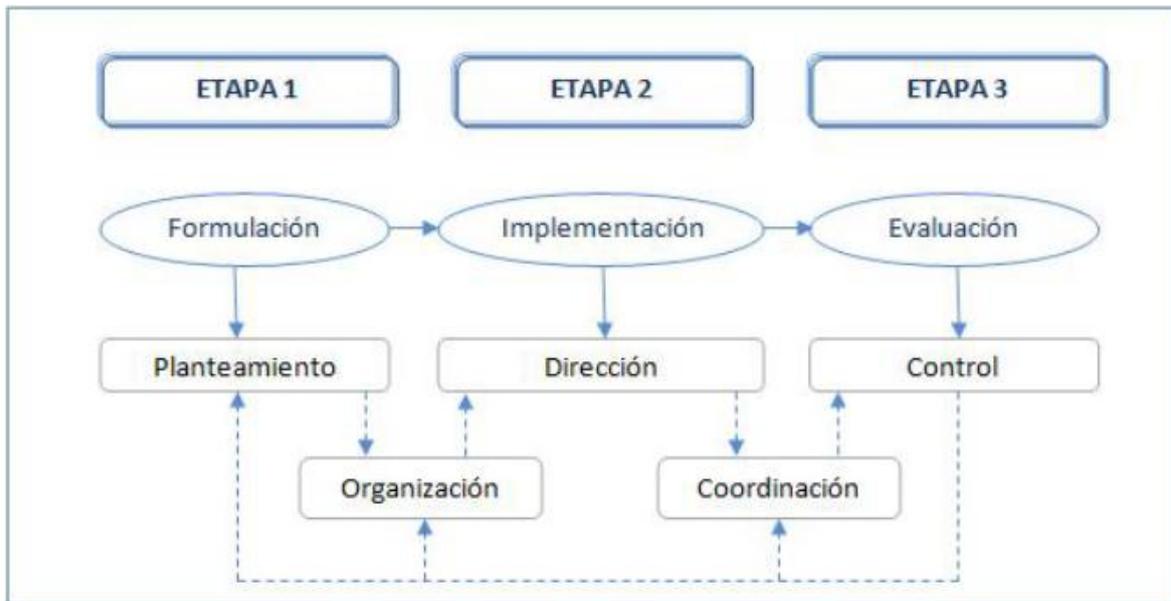


Figura 2.5.6. Etapa de la planeación estratégica
Fuente: D'Alessio citado por Polo (2014)

Existen diferentes modelos relacionados con la PE, en donde algunos muestran una forma sencilla para ser aplicada y otra una muy compleja; pero todos se dirigen hacia un mismo camino. Como por ejemplo, tenemos el modelo de Fred el cual detalla 9 pasos para llevar a cabo la PE, empezando por la declaración de la misión y visión y terminando con la evaluación de desempeño. Este proceso es un poco complejo debido a que contiene algunos procedimientos que tardan mucho en ser analizados. Este método es muy parecido al de Steiner, pero esta añade un paso que sin duda alguna lo hace ver algo más difícil como es el proceso de factibilidad; este estudio analiza y recopila información relevante al desarrollo del plan estratégico; ayudando a orientar la toma de decisiones. Uno de los modelos más sencillos es que cita D'Alessio, que empieza con una formulación, luego una planificación y termina con una evaluación, es una metodología muy corta pero aun así con lleva a un buen tiempo de inversión.

2.5.7. VISIÓN

Esta visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y las razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, 2012).

Argandoña (2016) La visión suele ser una percepción clara y compartida de lo que la empresa trata de conseguir en el medio y el largo plazo; una proyección ideal pero factible de lo que la compañía puede ser y pretende conseguir en el futuro. La misión viene a ser la dirección y la visión, el objetivo final. En teoría, una empresa puede (o debe) tener una declaración de misión y una declaración de visión, aunque, en la práctica, muchas empresas las mezclan o las confunden.

2.5.8. MISIÓN

Misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa (Thompson *et al.*, 2012).

Ordones (2015) la misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la

misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

2.5.9. OBJETIVOS

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía, estos pueden ser de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor (Thompson *et al.*, 2012).

Tarazona (2013) menciona que los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.

- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Fred (2013) detalla que los objetivos se clasifican en objetivos financieros y estratégicos, mientras que para Vergara y Jarro (2014) Rojas (2012) dan una definición general de estos a continuación:

2.5.7.9.1. OBJETIVOS FINANCIEROS

Fred (2013) considera que los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etc.

Vergara y Jarro (2014) menciona que al establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa.

2.5.7.9.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fred (2013) indica que los objetivos estratégicos se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etc.

Rojas (2012) describe que los objetivos estratégicos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados, se deben expresar en términos cuantificables o mensuales y deben incluir un límite de tiempo para su logro.

2.5.7.9.3. OBJETIVOS COMERCIALES

Para Izquierdo (2015) los objetivos comerciales presupuestados de facturación y rentabilidad tienen un altísimo peso específico para la consecución del mismo. El presupuesto de ventas de una empresa es la base de todas sus decisiones comerciales. Los empresarios emplean alguna clase de pronóstico de ventas como punto de partida para los planes de una empresa.

Según la página Business School (Escuela de Negocios) (2015) en una de sus publicaciones habla de que los objetivos comerciales con las metas planteadas o los hitos alcanzados por las empresas de la competencia es la mejor instantánea para conocer cuál es el verdadero posicionamiento de la empresa en el mercado. Indicadores, métricas y benchmarking conforman la caja de herramientas más útil cuando se trata de no dejar nada a la subjetividad.

Espinoza (2015) en su portal web señala que los objetivos comerciales de una empresa son las estrategias de marketing que van a definir cómo se van a conseguir dichos objetivos. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes.

2.5.10. POLÍTICAS

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia. En términos generales, la política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas. Las políticas son instrumentos para la implementación de estrategias. Las políticas establecen límites y restricciones sobre el tipo de acciones administrativas que se pueden aplicar para recompensar o sancionar conductas; aclaran lo que se puede y no se puede hacer en el logro de los objetivos de la organización (Fred, 2013).

García (2013) determina que las políticas son los lineamientos fijados por la dirección general de una organización para canalizar las actividades que se realizan dentro de ella, esta se reglamentan mediante las normas. Las políticas deben ser acatadas por todo la empresa de tal manera que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la misma.

2.5.11. VALORES

Thompson *et al.*, (2012) explica que los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando se realizan las negociaciones persiguiendo su visión estratégica y su misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

Peña (2014) define que los valores laborales inciden en la relación entre empleado y organización, de tal manera que deben tomarse en cuenta las metas y objetivos de la empresa. Tal como lo explican Rodríguez, Díaz y otros (2004), los valores laborales son creencias y principios referidos a actividades propias de una empresa, por lo que el objetivo principal será el conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de toda organización. Toda empresa establece valores a través de la visión y misión, por lo que sus integrantes se sienten comprometidos en el logro de los objetivos planificados. Los individuos forman parte integral de las organizaciones, y a ellos van uniendo aspectos como; responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, lo que se transforma en normas que le ayudan a adaptarse al medio

Según la información adquirida de algunos libros como Thompson y Fred, las etapas de la planificación estratégica permiten guiar y precisar cada una de las operaciones de la organización, a través de la misión, visión, valores y políticas institucionales; otra de las fases de PE es son los objetivos ya sean estratégicos o financieros. Es decir al hablar de objetivos estratégicos nos referimos a la manera en la que debe alcanzar una buena participación en el mercado; mientras que los objetivos financiero están relacionados con el aumento y el crecimiento de utilidades, ventas, etc. Y por último considerado con unos de los primeros pasos que se debe realizar al implementar un diseño de un plan estratégico tenemos la herramienta FODA la cual analiza los aspectos externos e internos de la organización. Ayudando a detectar los problemas y darle una solución a los mismos.

2.6. LA VENTAJA COMPETITIVA

Buendía (2013) menciona que la competencia es una parte esencial para el desarrollo y la mejora constante de nuestras habilidades, en ausencia de competidores resulta difícil determinar si una persona, empresa o nación es o no eficiente. A los economistas siempre les ha importado la competencia,

porque en su ausencia puede haber algún agente que pueda influir o controlar en alguna medida los precios de los bienes y servicios (que pueden ser mayores o iguales que si hubiera competencia), y no tener incentivos para mejorar la calidad de los productos y de los servicios, mermando así el bienestar social. Por lo tanto, el papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes económicos para superar el desempeño de sus competidores, ya sea teniendo costos más bajos, o bien ofreciendo un producto de mayor calidad que pueda venderse a un precio sobre la par.

Cuando se habla del concepto de competitividad surgen una gran cantidad de autores que lo abordan desde diversos ángulos. Aragón (2005) citado por Aguilera *et al.*, (2015) sostiene que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos situando a la empresa dentro de la teoría de recursos y capacidades, como el centro del análisis de la competitividad empresarial.

Una ventaja competitiva exitosa se da cuando las empresas crean una ventaja diferenciadora que hace que esta sea líder en el mercado, utilizando estrategias de marketing como: elaborar productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores, establecer estrategias de precios, aumentar la variedad del surtido de productos y otros aspectos que permiten ser diferente a la competencia.

2.7. MATRIZ CRUZADA DAFO

Podemos definir el análisis DOFA como un análisis del balance de fuerzas de un sistema ante una situación concreta. El objetivo fundamental es concretar en una matriz el resumen o un gráfico las debilidades y amenazas que hacen vulnerable un sistema, así como sus fortalezas y oportunidades. Este tipo de análisis, práctico y viable, ofrece una información valiosa, especialmente en las fases iniciales del análisis estratégico y en la toma de decisiones. (Hill y Westbrook, 1997 citado por Moyano y Trujillo, 2016).

Según Vargas (2014) citado por López y Rivero (2016) la formulación de las estrategias a partir de la Matriz DOFA la cual permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa con la identificación de las principales oportunidades y amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, se realiza disponiendo la información por columnas y filas, creando cuatro cuadrantes que una vez cruzada dicha información y analizando de forma independiente cada uno de los cuadrantes, permite establecer las estrategias que harán frente a los inconvenientes actuales y aprovecharán las oportunidades del mercado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La ejecución de éste proyecto se llevará a cabo en la Distribuidora “Monit Alimentos” localizada en las calles Guayaquil y Pululagua de la ciudad Santo Domingo.

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico para la Distribuidora “Monit Alimentos”.

3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Contribuir al mejoramiento de la gestión en la Distribuidora “Monit Alimentos”.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Fernández (2015) establece que la investigación de campo se efectuó de manera directa sobre el campo en donde se suscitan los problemas con el acercamiento a hechos, cosas, situaciones, personas, relaciones y procesos. La cual es evaluada por medio de las técnicas de investigación social aplicadas, sean éstas cuantitativas o cualitativas.

Baena (2014) menciona que las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

Se realizó la investigación de campo, ya que esta va a permitir nuevos conocimientos acerca de la problemática de estudio es decir en el lugar en donde se ejecutó la investigación; permitiendo diagnosticar las necesidades y problemas que obstaculizan el completo desenvolvimiento de la gestión administrativa, financiera y de comercialización de los productos ofrecidos en la distribuidora.

3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Gómez *et al.* (2014) Para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda.

Guirao (2015) habla que la investigación bibliográfica se ha definido como la operación documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico.

3.4. MÉTODOS

3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO

Azuad y Vazquez (2015) describen que es parte de la observación de muestras del universo, de las cuales mediante su interpretación se generan leyes, teorías y postulados del universo. Es un Razonamiento que parte de lo particular a lo general se basa en el experimento y exploración.

Fernández (s.f.) considera que el método inductivo determina o establece una ley general partiendo de fenómenos particulares. Es decir que, a la inversa del

método deductivo, el inductivo va de lo particular a lo general. Sin embargo, lejos de excluir, se complementan, porque no son antitéticos entre sí.

Pérez y Merino (2012) mencionan que el método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Este método permitió observar de una forma directa y precisa las oportunidades y debilidades que tiene la empresa, teniendo como prioridad los aspectos tanto internos como externos, la situación económica y la ventaja competitiva de la misma para luego registrar, clasificar y estudiar los hechos para llegar a una generalización.

3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Merlín y Romero (2013) indican que la palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducĕre*), que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una proposición.

Castellano (2011) establece que el pensamiento va de lo general a lo particular, exposición de conceptos y definiciones para extraer conclusiones y consecuencias, tradicionalmente es más utilizado en la enseñanza.

De acuerdo a Bali (2013) el método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento

deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

A través de este método los investigadores captaron más información de la problemática de estudio que se está presentando en la distribuidora, analizando de forma general los diferentes aspectos relacionados con la misma. Este método permitió estudiar elementos positivos y negativos de forma más extensa pero con un mínimo de recursos y un máximo esfuerzo.

3.4.3. MÉTODO CUANTITATIVO

Hueso y Cascant (2013) afirman que la metodología de investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando. Se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo.

La implicación de este método fue la verificación de datos de forma numérica, por lo que en muchas ocasiones se necesita evaluar criterios cuantificables que por ende se presentan durante el proceso de elaboración del proyecto, en este caso se realizaron encuestas que necesitaran ser cuantificadas para obtener los resultados ya sean positivos o negativos dentro del estudio de campo.

3.4.4. MÉTODO HISTÓRICO

Magaña (2013) menciona que el método histórico-comparativo no solo es útil para determinar los pequeños eventos en la evolución, sino que también puede servir posteriormente como base para la creación de nuevas teorías.

Según Alvares (2016) el método histórico comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias (arqueología, archivística, disciplinas auxiliares de la historia, etc.) para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas.

A través de la aplicación de este método se logró estudiar los hechos sucedidos años atrás con el fin de encontrar información relevante acerca de la empresa que permitiría el diseño del plan estratégico y ayudar a los cumplimientos de los objetivos de la empresa.

3.4.5. MÉTODO DESCRIPTIVO

Según Sampieri (s.f.) citado por Franco (2013) definen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

La realización de este método se basa en la descripción del comportamiento de hechos o fenómenos, es decir con este método se facilitó el estudio de las variables implícitas implementadas en esta investigación como: el diseño de un plan estratégico en la microempresa “Monit Alimentos” que contribuya en la gestión de la misma y permita alcanzar los objetivos planteados.

3.5. TÉCNICAS

3.5.1. MATRIZ FODA

Con la finalidad de considerar los factores tanto internos como externos, de la distribuidora Monit Alimentos se elaboró una matriz FODA, para identificar los

factores negativos que pueden afectar la consecución de las metas y objetivos; y aprovechar aquellos factores positivos que podrían ser potenciales para su desarrollo.

3.5.2. MATRIZ EFI

Mediante el uso de la Matriz de Factores Internos (EFI), se realizó una evaluación de las Fortalezas y Debilidades encontradas en las áreas funcionales de la empresa Monit Alimentos, donde se les asignó un valor de 0.0 (sin importancia) y 1 (absolutamente importante) a cada factor dado que indica la importancia respectiva y en consecuencia permitió identificar y relacionar estas áreas para verificar cómo influyen en el desempeño de la empresa para la consecución de los objetivos.

3.5.3. MATRIZ EFE

Se utilizó la matriz EFE para evaluar y analizar los aspectos externos relacionados con la distribuidora (fortalezas-amenazas) con la finalidad de conocer si las estrategias planteadas en la parte externa de la distribuidora fueron efectivas o no; por esta razón fue necesario realizar un listado de los factores externos más relevantes para de esta manera asignarles un valor que permitiera determinar la ponderación asumida por la distribuidora Monit Alimentos.

3.5.4. OBSERVACIÓN

Gómez (2012) determina que la observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la

parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente.

Still (2012) establece que la observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades.

Domínguez (2012) indica que la observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Para identificar los fenómenos relevantes del objeto de estudio se empleó la observación ya que a través de este se tendrá información acerca de la empresa a la cual se le aplicará el plan estratégico.

3.5.5. ENTREVISTA

Ramos (2012) define a toda entrevista como una conversación entre dos o más personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales de: Obtención de informaciones individuales o grupales, facilitar la información e influir en cierto aspectos conductuales, sociales, educativos, sentimentales y opiniones, por lo tanto la entrevista ejerce una función terapéutica como necesidad educativa, clínica, social, entre otros.

Del Prado (2014) considera que se puede definir, por tanto, como una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas. Es la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional.

Grawitz, *et al.*, (1984-1992) citado por Lanchipa (2015) define a la entrevista como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad.

La entrevista permitió tener un diálogo con el gerente de la distribuidora, por medio de este acercamiento se pudo obtener información relevante a la problemática que se está investigando de manera directa en lugar de los hechos. Esta técnica puede estar, o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

3.5.6. ENCUESTA

Pobea (2015) establece que la encuesta como una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas, o el estado de opinión sobre un tema en particular.

Según Tamayo (2008) citado por Velásquez (2015) la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

De acuerdo a Monti (2013) la encuesta permite recolectar datos sobre actitudes, creencias y opiniones de los individuos de una población e indagar sobre pautas de consumo, hábitos y prejuicios.

La técnica de la encuesta fue dirigida a los consumidores y al personal que labora en la distribuidora con el fin de analizar los factores tanto interno como

externo que rodea a la misma y de esta manera se obtendrá información veraz y oportuna para determinar las amenazas y oportunidades.

3.5.6.1. POBLACIÓN

Población es el conjunto de individuos o elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno (Laguna, 2014)

Alperin y Skorupka (2014) mencionan que es la colección completa de individuos, plantas, animales, rocas, agua, minerales o cosas que tienen por lo menos una característica común.

3.5.6.2. MUESTRA

Según Laguna (2014) determina que la muestra es el subconjunto representativo de una población.

Botella, Alacreu y Martínez (2014) indican que muestra es un subconjunto de elementos de la población que habitualmente utilizaremos para realizar un estudio estadístico.

Según INEC – Censo de población y vivienda (2010), Santo Domingo de los Tsáchilas cuenta con aproximadamente 410.9 mil habitantes, que corresponde al 2.8% del resto del país.

Para ejecutar la encuesta se procedió a tomar una referencia representativa de los habitantes de la ciudad de Santo domingo de los Colorados, utilizando el muestreo por conveniencia, el cual permitió aplicar la herramienta de evaluación a los 190 clientes fijos con los que cuenta la distribuidora. Mientras que el diagnóstico interno se realizó al personal que labora en la misma.

Con los datos de la población ya obtenidos se procedió a definir la muestra, para determinar el número encuestas que se deberán realizar, de tal manera que se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{NZ^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)e^2 + (Z^2 \cdot p \cdot q)} \quad [3.1] \text{ (APA, 2016)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población objetivo.

Z = nivel de confianza. 95%=1.96

p = Probabilidad de que un suceso ocurra (generalmente un 50 %).

q = Probabilidad de que un suceso no ocurra (generalmente un 50 %).

e = Error permisible 5%.

3.6. HERRAMIENTAS

3.6.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Bacerra (2012) define al guion o guía de entrevista como un formato general, la cual contiene información sobre fecha, hora, lugar, identificación del entrevistado, tema central y las interrogantes a ser planteadas al respecto, con los espacios para anotaciones.

Esta herramienta es generalmente abierta y flexible que permitió generar aclaraciones del contenido que se está observando. La guía de entrevista logró identificar los datos registrados en dicha conversación, ya que se puede obtener un nuevo espacio de visualización de acuerdo a la propuesta del diseño de plan estratégico y su reacción positiva en la distribuidora “Monit Alimentos”.

3.6.2. CUESTIONARIO

Según Infoautónomos (2013) el cuestionario es el formulario que soporta el proceso de en cuestación. Su elaboración es clave para conseguir recabar la información deseada.

El cuestionario permitió realizar las preguntas dirigidas hacia los consumidores y competidores, la cual va a permitir información cuantitativa de la información recolectada del entorno, este puede estar estructurado o no estructurado.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados fue necesario implementar 3 fases metodológicas, las cuales incluyen diversas herramientas que permitieron darle una solución a cada uno de los problemas encontrados en la distribuidora; a continuación se mostrara cada una de estas:

- **3.7.1. PRIMERA FASE:** Diagnosticar el contexto interno y externo que determine la situación actual de la distribuidora.
 - Realización de la entrevista y la encuesta.
 - Análisis de la herramienta FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la distribuidora.
 - Análisis de los factores internos y externos a través de la matriz EFI y EFE en la Distribuidora.

En esta fase se llevó acabo la entrevista al propietario que permitió recopilar y analizar información necesaria para conocer qué problemas afectaban de forma directa a la distribuidora; al obtener los resultados de la realización de la

entrevista se procedió a la ejecución de la encuesta la cual estuvo dirigida a los clientes y al personal de trabajo, con la finalidad de obtener un claro conocimiento de la aceptación del producto en el mercado; identificando así las amenazas y oportunidades dentro de la parte externa. La ejecución de entrevista y la encuesta sirvió de ayuda para la evaluación de cada uno de los elementos hallados en la partes interna y externa de la distribuidora por medio de las matrices EFI y EFE; creando un listado destacando los puntos a favor o en contra y asignándole una ponderación a cada uno de los elementos identificados; para concluir con etapa se implementó la herramienta FODA, mediante este instrumento se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existían en la organización.

➤ **3.7.2. SEGUNDA FASE:** Establecer objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros que fortalezcan la posición en el mercado y contribuyan a mejorar el desempeño de la Distribuidora.

- Elaboración de objetivos estratégicos administrativos.
- Creación de objetivos comerciales y financieros.

En esta etapa se elaboraron los objetivos estratégicos administrativos que le permitieron a la distribuidora mejorar las tácticas para una correcta administración; luego se crearon objetivos comerciales y financieros que le ayudaron a la empresa a generar una ventaja ante los competidores, implantando como objetivos primordiales la obtención de nuevos ingresos y una buena atención al cliente.

➤ **3.7.3. TERCERA FASE:** Elaboración del plan estratégico para la distribuidora “Monit alimentos”.

- Creación de la misión, visión, objetivos, políticas y valores.
- Diseño de estrategias DO, DA, FO, FA.

- Entrega del plan estratégico al propietario de la distribuidora.

En esta última fase se crearon los elementos que forman parte de un plan estratégico como la misión, visión, objetivos, políticas y valores; permitiéndole a la distribuidora crear un perfil ante medio en el que opera; que le permita ser reconocida y aumente la fidelidad de los clientes existentes. Además le sirvió de guía para cumplir con sus metas establecidas en un corto, mediano y largo plazo. Esta etapa también incluye el diseño de estrategias DO, DA, FO, FA que ayudó a la distribuidora a eliminar las debilidades, amenazas y mejorar las oportunidades y fortalezas con la combinación de debilidades y amenazas, debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas. Con la finalización de este plan se procedió a la entrega al propietario de la distribuidora Monit Alimentos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo contiene los resultados que se obtuvieron a través del diseño del plan estratégico, en donde se utilizaron herramientas que sirvieron de gran ayuda para revelar que factores o elementos incidieron en la gestión de la distribuidora; estos elementos fueron considerados implementados y evaluados dentro y fuera de la distribuidora, brindando información relevante para determinar si la ejecución de este diseño tuvo el alcance de mejorar la gestión de la organización.

4.1. DIAGNOSTICAR EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO QUE DETERMINE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUIDORA

Este objetivo se llevó a cabo por medio de las siguientes actividades:

4.1.1. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO

Se realizó una entrevista al propietario de la distribuidora Monit Alimentos con la finalidad de obtener información referente a la situación actual de la misma permitiéndole a los investigadores tener un escenario claro de cuáles serían los principales problemas que incidían en la gestión de la distribuidora. Algunos de los inconvenientes hallados dentro y fuera de la empresa fueron: la falta de un plan estratégico que permitiera crear elementos proyectados a alcanzar un fin a corto, mediano o largo plazo a través de la misión, visión, políticas y valores; mejorando así la imagen de ésta; además carece de estrategias que le ayuden a ser más competitiva y mantengan un control sobre los competidores. Otras de las falencias encontradas en el desarrollo de la entrevista es que, la distribuidora no cuenta con la herramienta FODA y esto impide que tenga un conocimiento claro de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que pueden ser mejoradas por medio de una matriz cruzada la cual

debe ser incorporada para elaborar nuevas ideas que busquen el éxito de la distribuidora; utilizando tácticas que generen distintas líneas de negocios por medio de la obtención de la materia prima a un precio bajo logrando así la producción de su propio producto terminado. Por otra parte la falta de un buen sistema de distribución ocasiona que los insumos no lleguen a tiempo ya que existe una mala organización en la entrega de los pedidos, teniendo que implementar un sistema que agilice el envío de los productos.

Para el desarrollo de la encuesta se estructuraron dos cuestionarios de acuerdo al modelo de evaluación de la escala de LIKER, las cuales constan de una escala de valoración de 5 puntos; uno orientado al entorno interno y otro al entorno externo; para determinar el número de personas a encuestar en el diagnóstico externo se hizo uso de la fórmula de la población finita detallada en el capítulo 3, donde dio como resultado 384 personas de las cuales dichos encuestados son seleccionados a conveniencia debido a que estos son clientes fijos de la empresa ubicada en Santo Domingo. Mientras que el diagnóstico interno se realizó aplicando el cuestionario de evaluación a los colaboradores de la distribuidora.

$$n = \frac{(410,900)(1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)}{(410,900 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 384$$

4.1.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Para conocer los resultados de la ejecución de la encuesta se utilizó el programa de Excel en donde se mostraron los resultados en gráficos estadísticos. A continuación se detalla la escala de valoración utilizada en cada pregunta:

- Muy en desacuerdo (MND).
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND).

- Totalmente en desacuerdo (TND).
- Muy en desacuerdo (MD).
- Totalmente de acuerdo (TMD).

1) ¿La distribuidora Monit Alimentos cubre sus expectativas en las siguientes características relacionadas al Precio, Calidad, Variedad de productos?

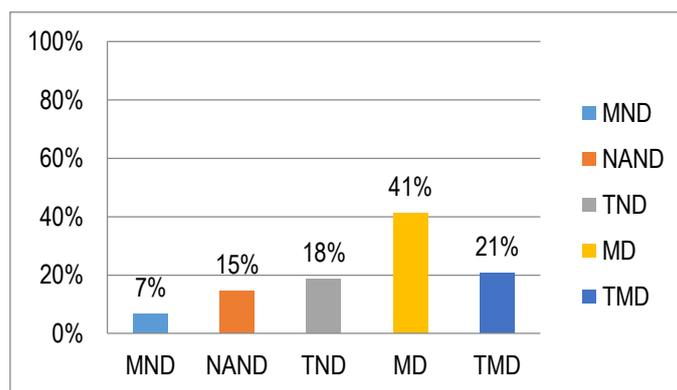


Gráfico: 4.1.2.1. Características relacionadas al Precio, Calidad, Variedad de productos
Autores: Elaboración Propia

Conforme a los resultados obtenidos en el gráfico 4.1, se puede observar que el 41 % de la población encuestada estuvo muy de acuerdo (MD) en que la distribuidora si cubre las expectativas relacionadas con el precio, calidad, variedad de producto; considerando que la distribuidora posee un stock variado de mercadería a un precio accesible y de buena calidad para todos sus clientes. Mientras que a un 7% de la población estuvo muy en desacuerdo (MND) porque no tienen una relación comercial fija con la distribuidora y por ende no son beneficiados con los descuentos que son aplicados a clientes potenciales.

2) ¿El servicio de distribución es adecuado y permite que los productos solicitados lleguen justo a tiempo?

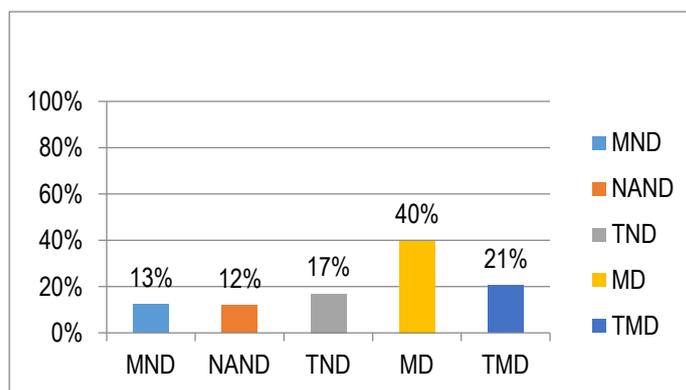


Gráfico: 4.1.2.2. Productos solicitados llegan justo a tiempo
Autores: Elaboración Propia

El gráfico 4.2 se muestran los resultados relacionado con el sistema de distribución de la distribuidora, donde el 40% de los encuestados manifestaron que se sienten muy de acuerdo con el servicio de distribución que la empresa opera, esto refleja la conformidad de los clientes al momento de recibir su materia prima y entrega justo a tiempo, mientras un 12% de la población expresaron que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo acerca del servicio de distribución que brinda la distribuidora porque los productos que son solicitados han sido entregados en buenas condiciones.

3) ¿La distribuidora Monit Alimentos brinda facilidad en el Servicio, Reclamos, Sugerencias y Atención al Cliente?

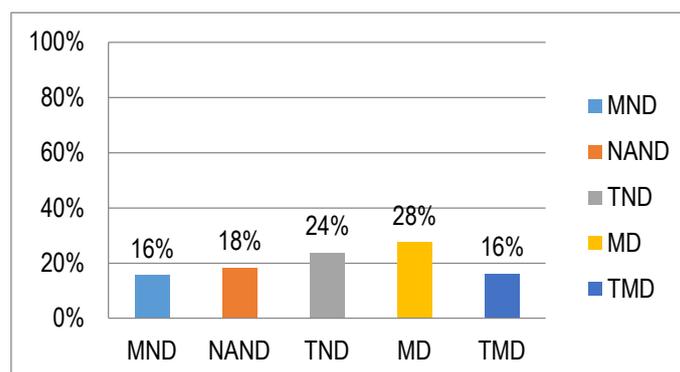


Gráfico: 4.1.2.3. Brinda facilidad en el Servicio, Reclamos, Sugerencias y Atención al Cliente
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.3 se puede observar que el 28% de las personas encuestadas están muy de acuerdo (MD) en que la distribuidora brinda facilidad en el servicio de reclamos, sugerencias y atención al cliente, por la razón que tiene un sistema de servicio de atención al cliente que intenta

satisfacer cada uno de los pedidos solicitados, en donde se le da prioridad a las personas que presenten algún reclamo o sugerencia; permitiéndole a la misma aumentar la fidelidad de los clientes y mejorar el desempeño de la empresa. Asimismo para un 16% de la población estuvo muy en desacuerdo (MND) debido a que algunos consumidores exceden en reclamos de tal manera que la empresa no puede resolver, es decir el reclamo de la pérdida de un producto después de haber hecho la entrega.

- 4) ¿La Distribuidora Monit Alimentos se preocupa por la preservación del medio ambiente y aplica campañas de concientización ambiental?

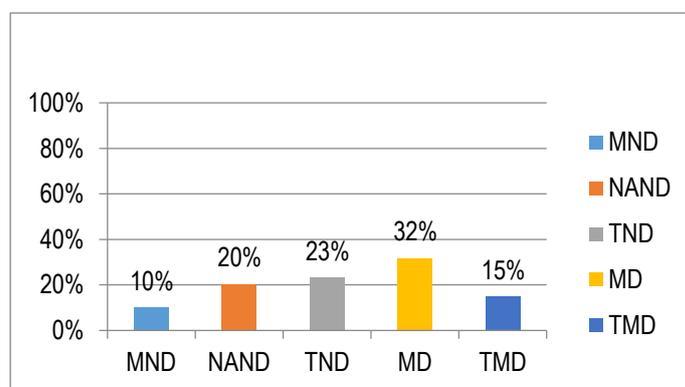


Gráfico: 4.1.2.4. Preservación del medio ambiente y aplica campañas de concientización ambiental
Autores: Elaboración Propia

El gráfico 4.4 el 32% de los encuestados están muy de acuerdo (MD) en que la distribuidora aplique campañas de concientización ambiental; que permita fomentar la concientización ambiental y cree dentro del entorno una imagen de responsabilidad y compromiso con el entorno. Aunque para el 10% de la población está muy en desacuerdo (MND) debido a que no tienen un conocimiento claro de que la distribuidora debe tener la obligación de cuidar el medio en el que opera.

- 5) ¿Cree ud que La Distribuidora Monit Alimentos trabaja con marcas reconocidas?

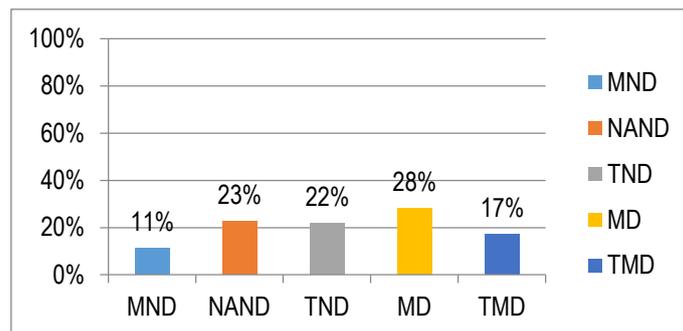


Gráfico: 4.1.2.5. Trabaja con marcas reconocidas
Autores: Elaboración Propia

Los valores porcentuales que se observan en el gráfico 4.5 indican que el 28% de las personas encuestadas están muy de acuerdo (MD) en que la distribuidora Monit Alimentos distribuye productos de marcas reconocidas en el Ecuador como Harina Pani Plus, Harina Estrella, Azúcar la Troncal, etc. que brindan la seguridad al momento de realizar los pedidos porque tienen claro que la mercadería recibida es de alta calidad para la elaboración de los productos, por ello la distribuidora considera que, trabajar con productos con marca reconocida y prestigiosa permite aumentar las preferencias de los consumidores hacia el establecimiento; por otra parte para un 11% de la población estuvo muy en desacuerdo (MND) haciendo énfasis en que no adquieren los productos que distribuye la distribuidora.

- 6) ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada uno los productos que distribuye la empresa Monit Alimentos con respeto a la competencia?

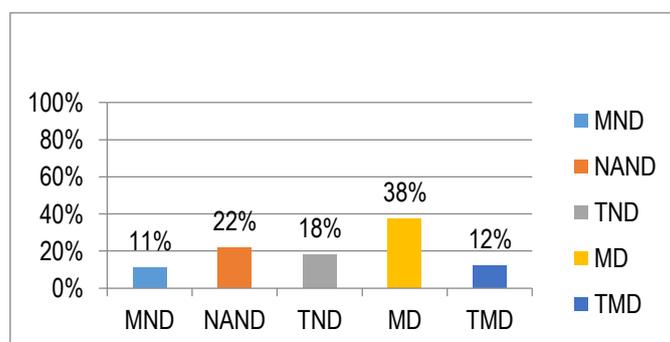


Gráfico: 4.1.2.6. Precio asignado a cada uno los productos
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.6 el 38% está muy de acuerdo (MD) con los precios en que la distribuidora le asigna a cada uno de los productos que expende debido a que adquiere la materia en gran volumen, es decir aun valor más bajo que le permite dar un precio correcto y más económico para los clientes, sin embargo para un 11% de los encuestados están muy en desacuerdo (MND) con los precios de los productos por la razón de que estos son el tipo de clientes que no toman en cuenta la calidad, imagen y presentación de los insumos; al tener un producto que cumpla con la características que el cliente prefiere conlleva a asignarle un precio elevado sin descuidar a la competencia.

7) ¿Los productos que ud ha solicitado a la distribuidora le llegan en óptimas condiciones?

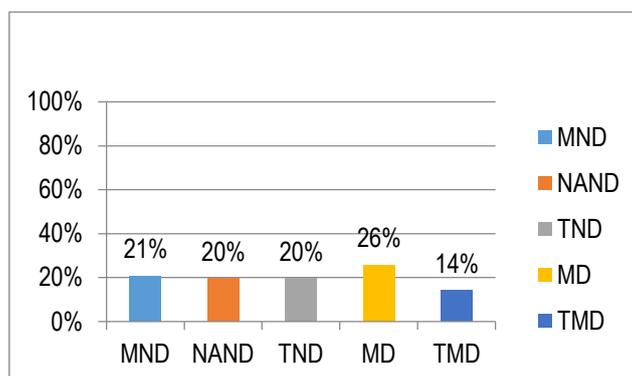


Gráfico: 4.1.2.8. Los productos solicitados llegan en óptimas condiciones
Autores: Elaboración Propia

En el gráfico 4.8 el 26% de los encuestados están muy de acuerdo (MD) con la correcta distribución la cual incluye el cuidado especial de los insumos solicitados por los clientes; además la empresa cuenta con un adecuado servicio para trasladar la mercadería en perfecto estado hacia el consumidor final; aunque para el 21% esta desacuerdo (MND) con la distribución de la mercadería y esto se debe a que la empresa cuenta con servicio adecuado pero carece de la utilización de máquinas que permitan que los productos estén libres de golpes o fisuras en los respectivos empaques.

- 8) ¿La distribuidora Monit Alimentos comunica la misión, visión, políticas y valores a sus clientes y entorno?

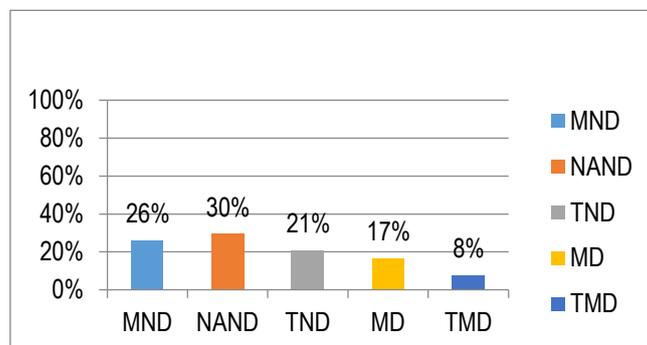


Gráfico: 4.1.2.9. Comunica la misión, visión, políticas y valores a sus clientes y entorno
Autores: Elaboración Propia

En relación al gráfico 4.9 el 30% de los encuestados consideran que la distribuidora no comunica su misión, visión, políticas y valores, esto se debe a que no tiene plasmado estos elementos como tal y aunque conoce cuáles son las metas y las proyecciones en el presente y futuro; es necesario hacer conocer cada una de las expectativas que permitan que el cliente se lleve una buena imagen de la empresa. Mientras que un 8% está totalmente de acuerdo en que se da a conocer a sus clientes la misión, visión etc.

- 9) ¿Cree ud que la distribuidora cuenta con responsabilidad social y es aplicada?

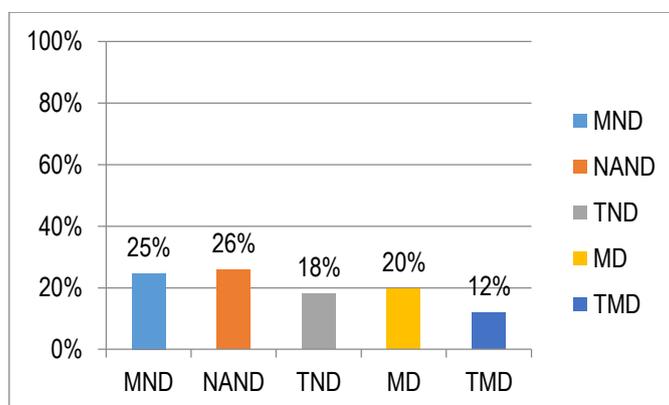


Gráfico 4.1.2.10. Responsabilidad social
Autores: Elaboración Propia

En el gráfico 4.10 el 26% de la población encuestada mencionaron que la distribuidora no aplica la responsabilidad social empresarial en su totalidad por la falta de conocimientos en el concepto de la RS, y su importancia en la gestión social de la distribuidora, mientras que para un 12% de los encuestados están totalmente de acuerdo (TMD) debido a que esta si intenta ayudar a la colectividad realizando programas y eventos solidarios.

Diagnóstico interno:

- 1) ¿La distribuidora Monit Alimentos utiliza las Tics como gestión empresarial?

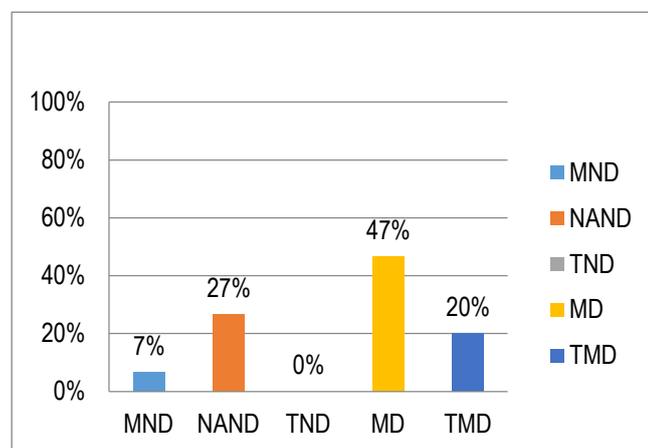


Gráfico: 4.1.2.11. Utilización de las TIC'S
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.11 el 47% de los trabajadores encuestados respondieron estar muy de acuerdo (MD) en que la distribuidora hace uso de las TICS como gestión empresarial, lo cual refleja que la empresa se está adaptando a los cambios tecnológicos que hoy en día se dan, mientras que el 7% respondió que están muy en desacuerdo (MND) motivo por el cual consideran que la empresa no aplica las técnicas de información y comunicación en todas las áreas, entre ellas falta de programas que faciliten la venta de productos.

- 2) ¿La distribuidora Monit Alimentos realiza el procedimiento de monitoreo y control de la distribución de los productos hasta llegar a su destino final?

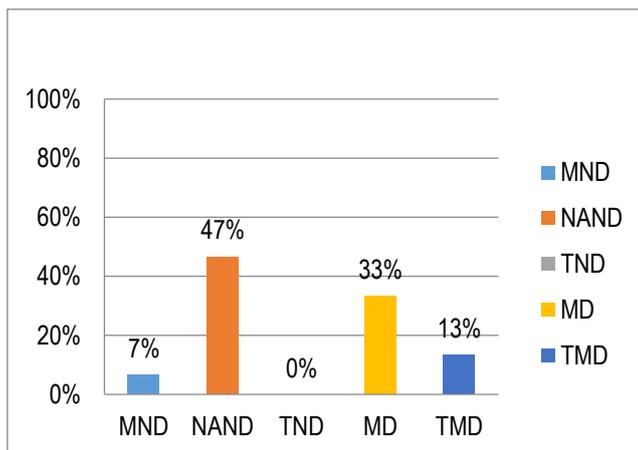


Gráfico 4.1.2.13. Procedimiento de Monitoreo y Control de la distribución de los productos hasta llegar a su destino final
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.13 el 47% de las personas encuestadas respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND) en que la distribuidora realice el monitoreo y control de la distribución de los productos hasta llegar al consumidor final, por lo tanto es necesario hacer un control más riguroso en este punto, lo cual nos permite conocer en qué estado están llegando los productos a manos de los consumidores tratando de asegurar de que estos bienes lleguen en buenas condiciones a los clientes. El 7% revela que está muy en desacuerdo (MND) porque consideran que no es tan necesario realizar este tipo de monitoreo por el alto grado de confianza que tienen los clientes en la correcta distribución de los productos.

- 3) ¿La empresa cuenta con el Servicio de Atención al Cliente (SAC), que le permita recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a los productos y servicios que ofrece?

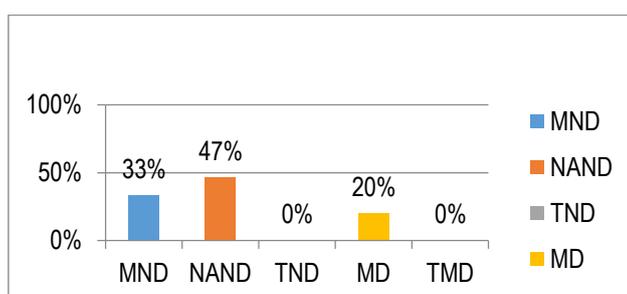


Gráfico 4.1.2.14. Servicio de Atención al Cliente (SAC)
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.14 el 47% de los encuestados manifestaron que el servicio de atención al cliente (SAC) no es totalmente adecuado (NAND) para la distribuidora debido a que no permite recibir sugerencias u opiniones referentes al ámbito de negocio que desarrolla, y que debería encaminar recursos para aplicar un CHEKC LIST al momento de entregar los productos a los clientes, donde el mismo pueda seleccionar las características referentes a las condiciones que recibió su pedido; sin embargo el 20% de la población encuestada manifestó que si está de acuerdo (MD) con el servicio de atención al cliente que tiene la empresa.

- 4) ¿La distribuidora Monit Alimentos debería desarrollar nuevas líneas de negocio para nuevos nichos o segmentos de mercados?

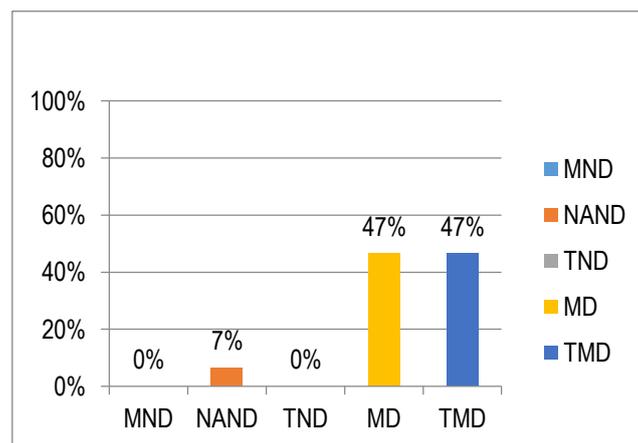


Gráfico 4.1.2.15 Desarrollo de nuevas líneas de negocio
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.15 el 47% de las personas respondieron que están totalmente de acuerdo (TMD) en que la distribuidora logre desarrollar nuevas líneas de negocio que penetren nuevos segmentos de mercados con productos nuevos y actuales; logrando así ser reconocida por captar la mirada de nuevos clientes haciendo que ésta crezca y beneficie tanto a la parte interna como externa; mientras el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND) en que la distribuidora ingrese sus productos en otros mercados pues ellos se encuentran satisfechos con el crecimiento que ha logrado alcanzar la empresa.

- 5) ¿Está de acuerdo con que la distribuidora Monit Alimentos emplee los servicios logísticos de transporte, distribución y almacenamiento?

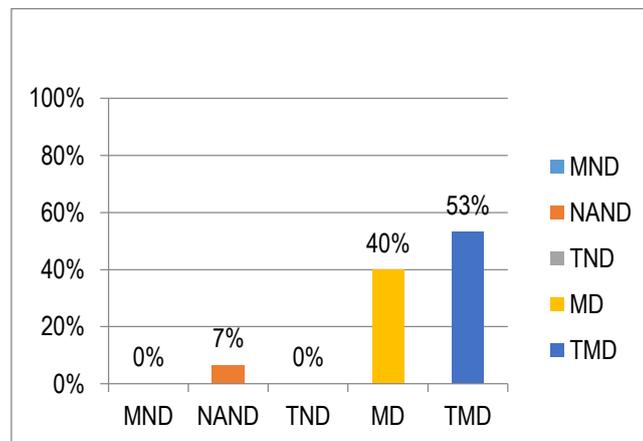


Gráfico 4.1.2.16. Servicios de transporte, distribución y almacenamiento
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4. 16 el 53% de los personas está totalmente de acuerdo (TMD) en que la distribuidora emplee los servicios de transporte, distribución y almacenamiento, lo cual genera una mejor comodidad al momento de adquirir y vender los productos que son ofrecidos, permitiendo tener un mejor control al momento de hacer llegar los pedidos a cada uno de los clientes. El 7% de ellos opinaron que la distribuidora no debe incurrir en gastos (NAND) por cuanto no cuentan con presupuesto suficientes, además de que conocen los puntos estratégicos que les permiten llegar de manera oportuna a cada uno de los clientes.

- 6) ¿Está de acuerdo que la distribuidora Monit Alimentos lleve un control continuo de las actividades de inventario, facturación y compras?

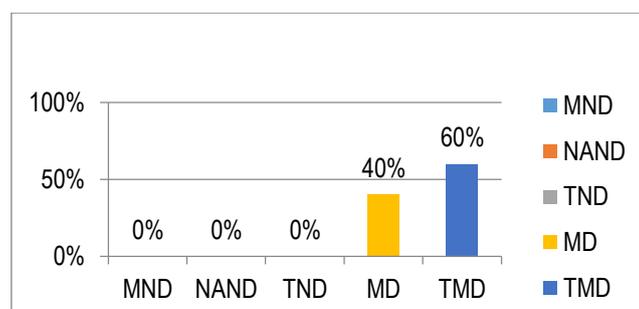


Gráfico 4.1.2.17. Control continuo de las actividades de inventario, facturación y compras
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.17 el 60% de las personas están totalmente de acuerdo (TMD) en que la distribuidora lleve el control continuo de los inventarios, facturaciones y compras, de este modo permitirá revelar alguna alteración o sustracción de la materia prima que se haya ingresado a la empresa y actuar sobre ella en el tiempo más corto posible evitando así grandes pérdidas de dinero que podrían llevar al cierre de la empresa.

7) ¿Está de acuerdo con que la distribuidora incorpore elementos como la misión, visión, objetivos, estrategias?

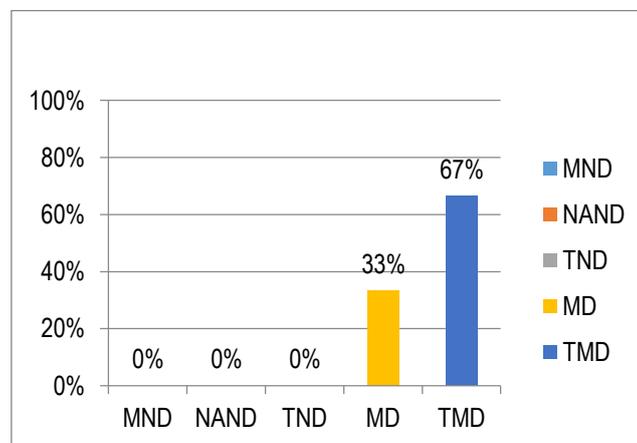


Gráfico 4.1.2.18. Incorporaciones de elementos como la misión, visión objetivos y estrategias
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.18 el 67% de las personas están totalmente de acuerdo (TMD) en que la distribuidora incorpore elementos como la misión, visión objetivos y estrategias, debido a que son primordiales al momento de encaminar a la empresa por el sendero del éxito, permitiéndole alcanzar objetivos o metas que ayuden al crecimiento continuo, haciendo buen uso de todos los recursos o medios que se encuentren alrededor de la misma.

8) ¿Está de acuerdo ud con el clima laboral dentro de la distribuidora Monit alimento?

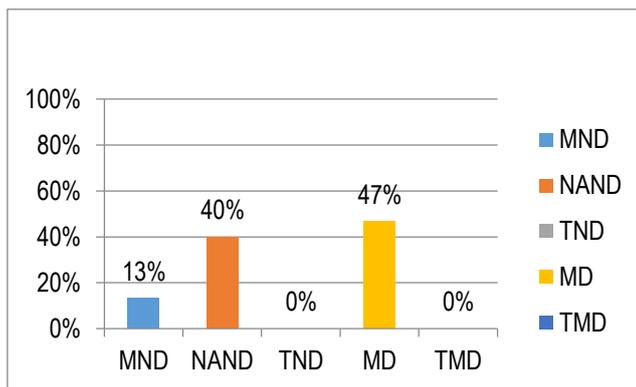


Gráfico 4.1.2.19. Clima Laboral
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.19 el 47% de las personas respondieron que están muy de acuerdo (MD) con el clima laboral que se maneja dentro de la distribuidora, lo cual permite que todos se sientan a gusto y con entusiasmo al momento de desempeñar las labores diarias y de esta manera aportan al desarrollo de la empresa. Mientras que un 13% está muy en desacuerdo (MND) por ende la distribuidora debe mejorar el clima organizacional para tratar de que todos los colaboradores trabajen correctamente sin la existencia de conflictos laborales.

- 9) ¿Cree ud que las políticas con las que cuenta la distribuidora se aplican en todos las áreas funcionales?

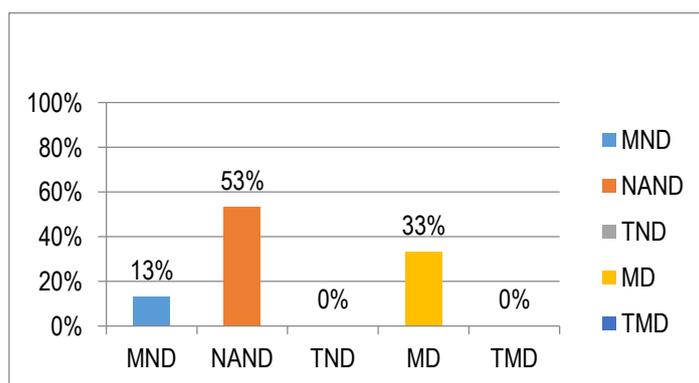


Gráfico 4.1.2.20. Las políticas con las que cuenta la distribuidora se aplican en todas las áreas funcionales
Autores: Elaboración Propia

Según el gráfico 4.20 el 53% de las personas están, ni de acuerdo ni desacuerdo (NAND) con las políticas que cuenta la distribuidora en todas las área funcionales, lo cual permitió ver que no se encuentran satisfechos con las normas que están establecidas en cada área de la empresa, por ende que se debe revisar y reformar dichas políticas haciendo que todos se sientan a gusto y seguros teniendo un conocimiento claro de que la distribuidora se preocupa tanto por los colaboradores como por los clientes externos.

4.1.3. ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA FODA PARA CONOCER LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS CON LAS QUE CUENTA LA DISTRIBUIDORA.

Para el cumplimiento de esta fase se utilizó la siguiente herramienta:

4.1.3.1. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral propicio para que sus colaboradores desarrollen sus actividades cotidianas. • Fomenta la concientización ambiental. • Ofrece ofertas y promociones a sus clientes. • Control de las actividades que realiza la empresa (inventario, facturación y compra) • Mayor control en la entrega de pedido. • Brinda buen servicio de atención al cliente. • Cuenta con manuales de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento acerca de la responsabilidad social. • Escasa aplicación del control y monitoreo de distribución del producto. • Ubicación estratégicas cercana a zonas comerciales. • Falta de un CHECK LIST que permita que los clientes describan alguna sugerencia o reclamo. • Problemas familiares que afecten al desempeño de la distribuidora. • Carece de estrategias de crecimiento que le permitan expandirse a nivel nacional.

<p>con cada una de las responsabilidades, de acuerdo a las habilidades y destrezas del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de las TIC'S. • Cuenta con insumos que sirven como materia prima para la elaboración de uno de los alimentos de primera necesidad como lo es el pan. • Tiene clientes potenciales (mayoristas y minoristas) • Contar con la materia prima para elaborar un producto terminado. • Contar con el servicio de transporte adecuado para movilizar la mercadería. • Trabajar con marcas reconocidas a nivel nacional. • Precios accesibles y productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de elementos que contribuyan a la gestión de la distribuidora como: planeación, organización, dirección y control. • Carece de elementos como visión, misión, valores y políticas que le permitan tener un direccionamiento estratégico. • Carece de estrategias de integración vertical que le permitan a la distribuidora tener un control sobre los competidores. • No cuenta con un sistema de distribución para la entrega inmediata de los productos. • Carece de la utilización de máquinas que faciliten el trabajo a los empleados y mejore la distribución de los productos. • Baja demanda de algunos insumos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de los productos a nuevos mercados. • Los puntos de ventas bien situados. • La utilización de nuevas plataformas publicitarias. • El consumo masivo del pan. • Mercado extenso. • Nuevas herramientas para el control logístico. • Incremento de la oferta. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia. • Los desastres naturales. • El ingreso de productos sustituto al mercado.

Cuadro 4.1.3.1. Matriz FODA
Autores: Elaboración Propia

A través de la herramienta FODA se pudo conocer todos los indicadores que favorecen y afectan a la distribuidora de tal manera que los factores identificados de forma positiva (fortalezas y debilidades) puedan ser mejorados y los aspectos negativos (oportunidades y amenazas) puedan ser controlados. En el cuadro 4.5 elaborado por los autores se puede visualizar que la distribuidora en la parte interna carece de elementos que al utilizarlos puede mejorar las fortalezas de forma general; es decir la empresa debe crear elementos, aplicaciones e instrumentos como: la creación de una APP que permita monitorear la distribución del producto, la utilización de máquinas que faciliten el trabajo a los colaboradores en las entregas de los insumos teniendo como fortaleza la utilización de las TIC'S, la elaboración de puntos que mejoren la imagen de la empresa como misión, visión, objetivos, políticas y valores, la implementación de estrategias de crecimiento, de integración dirigidas a la obtención de ingresos y al total control de los competidores aprovechando la buen servicio y la calidad de los productos. Por otro lado existe la parte externa del negocio en donde se pudo revelar que la distribuidora tiene oportunidades como: adentrarse a nuevos mercados, contar con un mercado extenso, la gran oferta del producto, la utilización de plataformas publicitarias, la apertura de nuevas líneas de negocios etc. Aunque cuenta con varias oportunidades no debe descuidar sus amenazas como la competencia, el ingreso de productos sustitutos al mercado, la baja demanda de algunos insumos y la caducidad de la materia prima.

4.1.4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI Y EFE

Para conocer la situación actual de la distribuidora "Monit Alimentos" se utilizaron las matrices EFI Y EFE que permitirán conocer las oportunidades y amenazas que están enmarcadas en la gestión de la misma, analizando minuciosamente tanto la parte interna como externa. A continuación se detallaran en cuadros específicos cada una de las matrices.

4.1.4.1. MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. La gran demanda de los productos a nivel provincial.	0.09	4	0.36
2. Crecimiento de la población y por ende aumento de nuevos nichos de mercados.	0.08	1	0.08
3. Ingreso disponible crece a medida que las ventas van mejorando en cada año.	0.10	2	0.2
4. Se está teniendo un control ante los competidores a nivel local.	0.15	3	0.45
5. La implementación de un nuevo software.	0.07	4	0.28
Amenazas.			
1. Ingreso de nuevas empresas al mercado a nivel nacional.	0.11	1	0.11
2. Baja demanda de los productos en otras ciudades aledañas a Santo domingo.	0.12	2	0.24
3. La situación económica del país no es muy buena.	0.16	1	0.16
4. El bajo reconocimiento de la empresa en el mercado	0.12	4	0.48
Total	1.00		2.36

Cuadro 4.1.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos
Autores: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro 4.6 matriz EFE (factores externos) permitió realizar una lista de los factores críticos identificados en el proceso de análisis en la parte externa, en donde fue necesario conocer las oportunidades y amenazas que se encuentran dentro del entorno. La matriz permite demostrar el peso ponderado de la organización. De esta manera se conoce que el peso ponderado en la distribuidora es de 2.36 de 2.5; razón por la cual algunas de las estrategias implementadas no ayudan al logro de los objetivos, por ello se deben rediseñar las tácticas con relación al aumento de nuevos nichos de mercados debido a que la población ha crecido y por ende deben desarrollar

nuevas líneas de mercado, además otro factor influyente es la competencia porque esta busca adueñarse de los clientes potenciales con los que cuenta la distribuidora, por esto se debe tener un control sobre las mismas. Además la baja demanda de algunos productos es otra de las tácticas mal direccionada con relación a la parte externa puesto a que se tiene que poner más atención en los clientes que no forman parte de la ciudad de Santo Domingo, ya que estos realizan compras en gran volumen que genera excelentes ganancias.

4.1.4.2. MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Productos de buena calidad.	0.08	4	0.32
2. Contar con la materia prima y así poder elaborar un producto terminado.	0.07	4	0.28
3. Estar situados en buen punto estratégico de venta.	0.10	3	0.3
4. Promociones por la compra de productos al por mayor.	0.09	2	0.18
5. Contar con una plaza muy extensa	0.10	2	0.2
6. Es un negocio familiar en donde todos pueden tomar decisiones.	0.07	4	0.28
Debilidades			
1. Retrasos en la distribución del producto.	0.11	1	0.11
2. Falta de capacitación a los trabajadores sobre atención al cliente.	0.10	2	0.2
3. No contar con elementos como visión, misión, políticas y objetivos que le permitan a la distribuidora un direccionamiento.	0.15	1	0.15
4. Falta de plataformas publicitarias a través de la web.	0.13	1	0.13
Total	1.00		2.15

Cuadro 4.1.4.2. Matriz de evaluación de los factores internos
Autores: Elaboración Propia

Con la ejecución de la matriz EFI se pudo analizar la parte interna de la distribuidora, es decir las fortalezas y debilidades. Cabe recalcar que Fred (2013) menciona que estas matrices ayudan a verificar los factores que inciden en el crecimiento o declive de la distribuidora; identificando si los indicadores establecidos se están direccionando correctamente a través de estrategias bien elaboradas. Por lo tanto, en el tabla utilizada para el desarrollo de la matriz EFI se obtuvo un peso ponderado de 2.15; de 2.5 este porcentaje se debe a que algunos de los factores identificados no se han potencializados estratégicamente como es el caso del retraso en la distribución del producto, en donde se debe mejorar el tiempo de entrega de los insumos a través de la incorporación de un sistema de distribución adecuado. Además otros de los elementos como la misión, visión, objetivos políticas y valores no están estructurados ni plasmados de manera que contribuyan al desempeño continuo de la distribuidora. Por otra parte se necesita crear nuevas plataformas publicitarias o rediseñar las ya existentes tratando de adquirir nuevos clientes y recuperar a los que hayan perdido la confianza en la compra de los productos.

4.2. ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y FINANCIEROS QUE FORTALEZCAN LA POSICIÓN EN EL MERCADO Y CONTRIBUYAN A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA DISTRIBUIDORA.

El desarrollo de esta etapa se logró realizar a través de la elaboración de objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros, los cuales permiten que la distribuidora genere un propósito a corto, mediano y largo plazo ya sea en la obtención de nuevos ingresos o en el buen direccionamiento estratégico de la misma.

4.2.1. ELABORACION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS.

- Innovación de los productos.
- Desarrollar y capacitar al personal en todas las áreas, potencializando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Aumentar la cobertura geográfica.
- Trabajar en equipo de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada uno de los empleados.
- Llevar un control adecuado de todas las actividades.
- Actualizar las políticas que faciliten la implementación de nuevas estrategia.
- Aportar al nivel de desarrollo de la sociedad.
- Mejorar la imagen de la institución.
- Perfeccionar el proceso de reclutamiento interno y selección del personal.

4.2.2. CREACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES Y FINANCIEROS

4.2.2.1. COMERCIALES

- Aumentar la participación en el mercado.
- Rediseñar el sistema de distribución que permita seguir acortando el tiempo de entrega, y superar a la competencia.
- Dar precios accesibles para los consumidores minoristas y mayoristas.
- Mejorar la calidad del producto.
- Implementar nuevos canales de distribución.

4.2.2.2. FINANCIEROS

- Superar el margen anual de ventas determinado en al menos 50%.

- Asignar recursos de acuerdo con los propósitos y necesidades de la empresa.
- Incrementar el margen de los productos estrellas en un 10% (harina, mantequilla, azúcar).
- Administrar las operaciones de compra de materia prima, maquinarias y equipos y pagos de salarios
- Maximizar los ingresos.

4.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA “MONIT ALIMENTOS”

En esta fase se crearon elementos que le permitieran a la distribuidora mejorar su imagen dentro del mercado de la ciudad de Santo Domingo, elaborando como primer punto la misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias creadas con la implementación de una matriz cruzada.

4.3.1. MISIÓN

Proporcionar oportunidades de desarrollo tanto para el país como para los pequeños negocios que se encargan de vender el producto determinado, a través de los insumos que expende la distribuidora “Monit Alimentos”; de tal manera que estos beneficios estén reflejados en la calidad de vida de ambas partes.

4.3.1.1. VISIÓN

Ser considerados a nivel nacional y provincial por brindar un servicio de distribución eficaz y eficiente, en la entrega de materia prima para que las panificadoras elaboren sus productos. Cumpliendo con las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes que adquieren los productos de “Monit Alimentos”.

4.3.1.2. POLÍTICAS

- Se creará un control de los procedimientos y actividades realizadas en la distribuidora.
- Capacitar al personal con relación a la atención al cliente.
- Verificar la fecha y estado de los productos antes de su salida de la bodega.
- Establecer un registro de la entrada y salida de los trabajadores.
- Poner en práctica cada uno de los valores y principios dentro y fuera de la distribuidora.
- La vestimenta deberá estar acorde a cada una de las áreas de trabajo.
- No se permite el ingreso de personas ajenas a la organización.
- Se tendrá a disposición un sistema que permita el registro de las ventas realizadas por cada vendedor.
- Designar parte de los ingresos a los propósitos y necesidades que incurran en la empresa.
- Establecer promociones, descuentos en los productos de mayor consumo.
- Manejar de forma adecuada la elección e innovación de nuevos productos.
- Otorgar comisiones a los vendedores que realicen ventas a mayor volumen.

4.3.1.3. VALORES

- Respeto
- Honestidad
- Puntualidad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Equidad

- Solidaridad
- Transparencia
- Autoestima
- Lealtad
- Legibilidad
- Amabilidad

4.3.2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DO, DA, FO Y FA.

Este diseño de estrategias DO, DA, FO y FA, considerada como Matriz Cruzada es una herramienta que permite interrelacionar los factores negativos con los positivos tratando de buscar un resultado que ayude a solucionar los problemas identificados en la Matriz FODA. En este caso se tomará en cuenta el cuadro 8 en donde constan cada uno de los elementos reconocidos en el análisis de la parte interna y externa de la distribuidora; continuación se demostrará la ejecución de la matriz cruzada en la siguiente tabla realizada por los autores.

MATRIZ CRUZADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F O D A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral propicio para que sus colaboradores desarrollen sus actividades cotidianas. 2. Fomenta la concientización ambiental. 3. Ofrece ofertas y promociones a sus clientes. 4. Control de las actividades que realiza la empresa (inventario, facturación y compra) 5. Mayor control en la entrega de pedido. 6. Brinda servicio de atención al cliente. 7. Cuenta con manuales de funciones con cada una de las responsabilidades, de acuerdo a las habilidades y destrezas del personal. 8. Utilización de las TIC'S. 9. Cuenta con insumos que sirven como materia prima para la elaboración de uno de los alimentos de primera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento acerca de la responsabilidad social. 2. Escasa aplicación del control y monitoreo de distribución del producto. 3. Ubicación estratégica. 4. Falta de un CHECK LIST. 5. Problemas familiares que afecten al desempeño de la distribuidora. 6. Carece de estrategias de crecimiento que le permitan expandirse a nivel nacional. 7. Falta de elementos que contribuyan a la gestión de la distribuidora como: planeación, organización, dirección y control. 8. Carece de elementos como visión, misión, valores y políticas que le permitan tener un direccionamiento estratégico. 9. Carece de estrategias de integración vertical que le permitan a la distribuidora

	<p>necesidad como lo es el pan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Tiene clientes potenciales (mayoristas y minoristas) 11. Contar con la materia prima para elaborar un producto terminado. 12. Contar con el servicio de transporte adecuado para movilizar la mercadería. 13. Trabajar con marcas reconocidas a nivel nacional. 14. Precios accesibles y productos de buena calidad 	<p>tener un control sobre los competidores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Falta de programas que faciliten la compra de los productos. 11. Carece de la utilización de máquinas que faciliten el trabajo a los empleados y mejore la distribución de los productos. 12. Baja demanda de algunos insumos.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de los productos a nuevos mercados. 2. Puntos de ventas bien identificados. 3. El consumo masivo del pan. 4. La utilización de nuevas plataformas publicitarias. 5. Mercado extenso. 6. Nuevas herramientas para el control logístico. 7. Incremento de la oferta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar y capacitar al departamento de RR.HH.(F1, F2, F6, F7, O7) 2. Nuevos ingresos a través de la distribución de insumos y productos terminados, elaborados por la distribuidora (F9, F10, F13, O3, O7). 3. Nuevas plazas económicamente activas que permitan la captación de nuevos clientes y proveedores (F5, F8, F12, O6). 4. Incrementar espacios publicitarios por medio del internet que permitan promocionar los insumos que se distribuyen (F8, F12, F13, O4). 5. Aprovechar la logística de la empresa, la marca de los productos y los precios accesibles para el ingreso de nuevos mercados (F11, F12, F13, F14, O1, O2, O6, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de un sistema de distribución se agiliza la entrega de los insumos desde los distintos puntos de ventas, creando un servicio eficaz y eficiente (D2, D6, D9, O5). 2. Al integrar elementos como: misión, visión, políticas y valores la distribuidora se va a dar a conocer de tal manera que sea reconocida a nivel nacional permitiéndole ingresar a nuevos mercados en donde es necesario contar con elementos como: la planeación, organización, dirección y control que ayuden a la distribuidora a permanecer dentro de dichos mercados competitivos (D1, D5, D7, O7). 3. Crear estrategias de integración vertical y de crecimiento que le permitan a la distribuidora tener una buena participación en el mercado, controlando a los distribuidores y proveedores (D3, D9, D11, O7). 4. Adquisición de un software que facilite el proceso de compra. (D10, O4) 5. Implementación de una herramienta de control de calidad del producto y del servicio. (D4, O6)
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia. 2. Los desastres naturales. 3. El ingreso de productos sustituto al mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovechar la obtención de materia prima a un valor más bajo para la elaboración de productos terminados de tal manera que la distribuidora tenga una aceptación en el mercado fructífera que le ayude a ser competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Expandir la distribuidora a través de nuevos negocios como panaderías y pastelerías en distintos puntos de ventas estratégicos obteniendo una excelente posición en el mercado en donde tenga un dominio de la competencia

	<p>dentro del mercado (F3, F4, F9, F10, F11, F12, F13, A1)</p> <p>2) Realizar ofertas que ayuden a la salida de insumos de baja adquisición; las cuales estarán dirigidas tanto a los clientes mayoristas y minoristas (F10, F13, F14, A1).</p> <p>3) Adquirir la materia prima en bodegas que trabajen con marcas reconocidas a nivel nacional que permitan la eliminación de los productos sustitutos que aparecen el mercado (F13, F14, A3).</p>	<p>(D3, D6, D8, D9, A1).</p> <p>2) Realizar publicidad tanto en radio, tv, páginas web que logre un llamado de atención en los clientes, dándoles a conocer los productos que ofrece la distribuidora y otros elementos que le dan una confianza de adquisición a los clientes como la misión y visión de la distribuidora (D10, D11, A1).</p> <p>3) Incluir nuevas gamas de insumos de buena calidad que tengan mayor salida (D6, D9, D12, A3).</p>
--	---	--

Cuadro 4.3.2. Matriz Cruzada.

Autores: Elaboración Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con la implementación del diagnóstico interno y externo a través de las matrices EFE, EFI y el FODA se identificaron aspectos positivos como la innovación de nuevos productos relacionados a la línea de negocio actual y negativos como la falta de un plan estratégico; analizando cada una de las áreas de la distribuidora Monit Alimentos, además con la aplicación de la encuesta dirigida a la población y los colaboradores de la empresa se hallaron factores que impedían la consecución de las estrategias, determinando así que elementos incidían en el mejoramiento en la gestión de la misma.

- La creación de objetivos estratégicos administrativos, financieros y comerciales le permitieron a la distribuidora crear tácticas a corto, mediano y largo plazo para direccionar las operaciones hacia el logro de sus metas, las cuales buscan crear una ventaja competitiva que permita alcanzar el éxito empresarial.

- La elaboración del plan estratégico permitió mejoramiento en la gestión de la distribuidora a través de la elaboración de elementos como: misión, visión, objetivos estratégicos, de operación, políticas y valores que guíen las funciones administrativas, comerciales, financieras y operativas para direccionarlas al accionar de la distribuidora y así cumplir con el propósito de la investigación.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que la empresa tengan en cuenta la importancia de la aplicación de diagnóstico interno y externo por medio de las matrices EFE, EFI y el FODA que sin duda alguna proporcionan mucha información valiedera para eliminar cualquier tipo de incertidumbre que se le presentan a todo gerente cuando su negocio no está cumpliendo con los objetivos planteados.
- Revisión de los objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros que permitan a la distribuidora a estar preparada para los distintos cambios que presenta el entorno; rediseñando o mejorando cada una de los objetivos y estrategias que no responden a las metas planteadas.
- Seguimiento y control continuo de las actividades de la distribuidora por medio de la creación de un plan estratégico que dirija las tareas hacia un fin específico generando buenos resultados para la empresa a un corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álava, N. 2015. Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial De Radio Viva De La Ciudad De Quevedo Periodo 2014 – 2017. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial. UTEQ Facultad De Ciencias Empresariales Carrera De Ingeniería En Gestión Empresarial. p 11.
- Normas APA. 2016. Fórmula para calcular la muestra de una población. (En Línea). Consultado 27 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
- Alvarez, F. 2016. Metodología De La Investigación Y Método Histórico. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en https://prezi.com/ifec_ned5hli/metodologia-de-la-investigacion-y-metodo-historico/.
- Almuiñas, J; Galarza, J. 2012. El Proceso De Planificación Estratégica En Las Universidades: Desencuentros y Retos Para El Mejoramiento De Su Calidad. Santa Catarina, BA. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 5, núm. 2. p 6-8.
- Alfaro, B; Argueta, I; Rivas, M. 2011. Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora. Tesis. Licenciatura en Mercadeo en Administración de Empresas. Universidad del Dr. José Matías Delgado. Cuscatlán. SA. P. 4.
- Aguilar, A; Cabral, A; Alvarado, F; Alvarado, T; Arras, A; Denogean, F; Moreno, S. 2012. La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria antecedentes históricos. Torreón, ME. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. 16. p 932- 933.
- Aguilera, E; González M; Rodríguez, R. 2011. Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia Empírica. Aguascalientes, ME. Investigación y Ciencia. Vol. 19. p 41-42
- Argandoña, A. 2016. La visión de la empresa y la responsabilidad social: la misión y valores. (En Línea). ES. Consultado 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdelaCatedraok.pdf>

- Aybar, C. 2013. Alineamiento Estratégico De La Gestión Del Capital Humano En El Sector Minero Metalúrgico. Lima, Perú. Revista Industrial Data. Vol. 16. p 50 - 58.
- Azuad, N y Vazquez, C. 2015. Marco lógico de la investigación científica. (En Línea). MX. Consultado, 10 de dic 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico_2015_2.pdf.
- Bali, L. 2013. Deductivo e inductivo. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/LuisBali/deductivo-e-inductivo>.
- Baena, G. 2014. Metodología de La Investigación. México. 1 Ed. Grupo Editorial Patria. pp 12.
- Barreiros, E. 2012. Planificación estratégica como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad en la empresa KAWA MOTORS. Quito, EC. p 25.
- Bernal, M. 2012. La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso. (En Línea). Los Teques, VE. Consultado, 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion1.pdf>
- Bernal, D; Mora, C; Arellano, G y Torres, K. 2014. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. Maracaibo, Venezuela. Revista Telos. Vol. 16. P 278 – 299.
- Buendía, E. 2013. El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Distrito Federal, ME. Análisis Económico. Vol. 28. Pp 67-68.
- Business School. (2015). Objetivos comerciales y comparativa de ventas. ES. (En Línea). <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/objetivos-comerciales-y-comparativa-de-ventas/>.

- Chacón, A. 2013. Ejecución del Plan Estratégico para Pequeñas Empresas bajo un Esquema Interactivo de Consultoría. Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería de sistemas-planeación. UNAM. México. p 28.
- Camacho, L. 2014. COMPONENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. (En Línea). Bogotá, CO. Consultado, 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en:
http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/componente_de_gestion_administrativa_2014.pdf
- Campos, S y Loza, P. 2011. Incidencia De La Gestión Administrativa De La Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De La Ciudad De Ibarra En Mejora De La Calidad De Servicios Y Atención A Los Usuarios En El Año 2011. Tesis. Lic. Bibliotecología. Universidad Técnica Del Norte Facultad De Educación, Ciencia Y Tecnología. Ibarra, EC. p 14 – 19.
- Cardona, C; Gallego, A; Quintero, E. 2012. Plan estratégico de mercadeo para el centro radiológico conquistadores. Medellín, CO. Pág. 34 – 35. (En línea). Consultado 26 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/>.
- Castellano, L. 2011. Método Deductivo, Método Inductivo. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991>.
- CCC (Confederación Comerc de Catalunya). S.f. Gestión Comercial. (En Línea). ES. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.tordera.cat/ARXIUS/Promocio_economica/GESTION_COMERCIAL__CCC_.pdf.
- Contreras, E. 2013. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Barranquilla, CO. Pensamiento & Gestión. núm. 35.p 3, 7, 9.
- Del Prado, J. 2014. Técnicas de investigación: La entrevista con el trabajador. (En Línea). Consultado, 30 de sep. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-investigacion-la-entrevista-o-dialogo-con-el-trabajador/>.

Domínguez, M. 2012. Observación. Consultado, 13 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://es.slideshare.net/MARLEYBEL/observacin-12886913>.

Esteves, M. 2014. Matriz Foda Factores Internos Factores Externos Fuerzas Internas Debilidades Internas (En Línea). Consultado, 31 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.academia.edu/7324293/Matriz_FODA_FACTORES_INTERNOS_FACTORES_EXTERNOS_Fuerzas_Internas_Debilidades_Internas

Espinoza, R. 2015. Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. (En línea). <http://robertoespinoza.es>. Recuperado de <http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>.

Fernández, J. 2012. Concepto de la administración. (En Línea). Consultado, 30 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://tareasuniversitarias.com/jose-antonio-fernandez-arenas-y-su-propuesta-de-administracion.html>

_____, A. 2015. Tipos De Investigación, Etapas, Procesos Y Pasos, Métodos Y Técnicas. (En Línea). Consultado, 12 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/466-6306szf.pdf.

_____, J. S.f. El método inductivo. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1027/4.pdf>

Fischer, L y Espejo, J. 2011. Planeación Estratégica en Mercadotecnia. Análisis de posición Ed. 4. Delegación Álvaro Obregón, ME. P 251 – 252.

Fred, D. 2013. Conceptos de administración estratégica. 14 ed. México. Pearson educación de México. P 80 - 134.

Franco, P. 2013. Tipos De Estudios Según Sampieri. (En Línea). Consultado 5 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://paulafrancocpf.blogspot.com/2013/03/tipos-de-estudios-segun-sampieri.html>.

- García, D. 2013. Manual de Políticas y Normas y Procedimientos de captación, Selección y Contratación del personal de la empresa AUTOMATISMO AMETRADE VENEZUELA, C.A. Tesis. Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Paez. San Diego. VE. P 40.
- Gallardo, E. s.f. (UB) departamento de economía y organización de empresa. Fundamentos de la administración. Consultado 29 ago. 2016.
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- _____, E. 2012. Fundamentos de Planificación. (En Línea). Consultado, 5 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Graterol, R y Graterol, K. 2011. Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos. Maracaibo, VE. Revista de Ciencias Sociales, vol. XVII, núm. 4. Pág. 297- 298.
- Gómez, E; Navas, D; Aponte, G; Betancourt, L. 2014. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Medellín, CO. Revista Dyna. Vol. 81. Núm. 184. pp. 158-163.
- Gómez, S. 2012. Metodología De La Investigación. (En Línea). MX Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Góngora, N. 2013. Diagnóstico organizacional. Bogotá, CO. Pág. 4. (En línea). Consultado 26 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//250/444/html/Unidad11/archivos/pdf/unidad11.pdf>
- Guirao, S. 2015. Utilidad Y Tipos De Revisión De Literatura. ES. Revista de Enfermería ENE. Vol. 9, Núm. 2. Disponible en <http://ene.enfermeria.org/ojs>.

Guzmán, B. 2014. Diseño De Un Sistema De Gestión Administrativa Y Financiera Para Las Operadoras Que Proporcionan El Servicio De Transporte Comercial Tipo Taxi Convencional De La Ciudad De Cuenca. Tesis Ing. Contabilidad Y Auditoría. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA. Cuenca, EC. P 4.

Hernández, M y Mendoza, J. 2015. Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo: Factores internos y externos asociados a la competitividad y éxito empresarial (En Línea). Tlaxcala, MX. Consultado, 31 de oct. 2016 Formato PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/283515790_Factores_internos_y_externos_asociados_a_la_competitividad_y_exito_empresarial

Hueso, A y Cascant, M. 2013. Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%EDa%20y%20t%E9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%F3n_6060.pdf?sequence=3.

Ibarra, N. 2014. Plan Estratégico Para El Restaurante “Luna Bruja” En La Paz, B.C.S. Tesis. Para Obtener El Grado De Maestra En Administración. I .T. P. División De Estudios De Posgrado E Investigación Maestría En Administración. La Paz, Baja California Sur, ME. p 10-18.

Infoautónomos. 2013. El cuestionario. Consultado, 8 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://infoautonomos.eleconomista.es/estudio-de-mercado/cuestionario/>.

INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones). 2012. Gestión comercial de venta. 5 ed. (En Línea). Formato PDF. Consultado 30 de ago. 2016. Disponible en: http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM314_3.pdf

INEC – Censo de Poblacion y Vivienda. 2010. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, se encuentra en la Zona 4 de planificación. (En Línea). EC. Consultado 28 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://app.sni.gob.ec/snlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/23_SANTO%20DOMINGO%20DE%20LOS%20TSACHILAS.pdf

- Islaas, P. 2013. Análisis De La Competitividad Y Ventaja Competitiva. (En Línea). Consultado, 31 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en: https://prezi.com/fic2lvc_18yk/26-analisis-de-la-competitividad-y-ventaja-competitiva/
- Izquierdo, I. (Jefe Nacional de Ventas en INASUR) 2015. Objetivos Comerciales: Definición Y Estrategias. (En Línea). <https://es.linkedin.com/>. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/objetivos-comerciales-definici%C3%B3n-y-estrategias-palomo-izquierdo>.
- Martínez, P y Gutiérrez, A. 2012. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, ES. Pág. 10 -11. (En línea). Formato HTML. Consultado 28 de may. 2016. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=importancia+de+un+plan+estrategico&hKEwjsqvmul57h4KHTIGB_0Qv=onepage&q&f=false.
- Magaña, J. 2013. Método Histórico-Comparativo. (En Línea). Consultado, 5 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://prezi.com/etd75qnohejm/metodo-historico-comparativo/>.
- Mendoza, E y Ferrer, C. 2011. Cinco aristas organizacionales, instrumento para articular docencia, investigación y extensión en la asignatura desarrollo organizacional. Carabobo, VE. Revista Multiciencias. Vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011. pp. 266-267. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90421736006>.
- Merlín, C. y Romero, E. 2013. Método deductivo. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/eulisesromero/documento-metodo-deductivo>.
- Monti, C. 2013. La encuesta como método de investigación. (En Línea) Consultado, 2 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634>.
- Mora, E; Vera, M; Malgarejo, Z. 2014. Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. CO.Estudios gerenciales Pág. 80. (En línea). Consultado 25 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en www.ei.sevier.es/estudios-gerenciales.

- Muñiz, L. s.f. cómo implementar un sistema de control gestión en la práctica. 3 ed. (En línea). Formato PDF. Consultado 30 de ago. 2016. Disponible en:<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>
- Moyano, M y Trujillo, H. 2016. Incidentes críticos de violencia urbana vinculados al radicalismo islamista en España: simulación y análisis de un escenario. Bogotá, CO. Revista Universitas Psychologica, Vol. 1. Núm. 1. PP. 193-204.
- Lanchipa, E. 2015. Entrevista en la investigación científica. (En Línea). Consultado, 2 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://prezi.com/uj0aygpg24vp/entrevista-en-la-investigacion-cientifica/>
- León, H. 2014. Planeación Estratégica y Productividad Laboral (Estudio realizado en Hotel del Campo, Quetzaltenango). Tesis Licenciado Psicólogo Industrial/Organizacional. URL Facultad de Humanidades Quetzaltenango. p 1.
- López, A y Rivero. R. 2016. Planeación Y Dirección Estratégica En La Empresa De Calzado Confort S.A. MX. Maestría en Administración de Proyecto. Universidad para la Cooperación Internacional México (UCIMEXICO). <http://www.ucimexico.edu.mx/>. Pp. 19.
- Luna, A. 2014. Proceso Administrativo, Planeación Estratégica. 1 ed. México. Patria. p 61.
- Ojeda, M. 2013. La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Veracruz, ME. Revista de Investigación Educativa. Pp.119-129. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>.
- Orellana, M. 2012. Diagnóstico empresarial de la industria panificadora en la cabecera departamental de Jalapa. Tesis. Lic. Administrador de Empresas. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. Jutiapa, GU. P 7.
- Ordones, C. 2015. Misión, visión y valores de la empresa. (En Línea). CL. Consultado 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf

- Pérez, J y Merino, M. 2012. Método inductivo. (En Línea). Consultado, 10 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Peña, Y. 2014. Valores Laborales Y Trabajo En Equipo” (Estudio Realizado En Construfácil Coatepeque). Tesis Licenciada en Psicóloga Industrial/Organizacional. URL. Quetzaltenango. P. 10.
- Pin, J. 2013. Plan Estratégico Para La Asociación Agricanal Pechiche, Comuna Pechiche, Provincia De Santa Elena, Año 2013. Tesis. Ing. En Desarrollo Empresarial. UPSE. Libertad. EC. p 10.
- Pobea, M. 2015. La Encuesta, Sala de lectura digital David Wald. (En Línea). Consultado, 5 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Ramos, C. 2012. La entrevista como instrumento de investigación. (En Línea). Consultado, 1 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/carmenramose/la-entrevista-como-instrumento-de-investigacin>.
- Ramírez, J. 2013. La Orientación Vocacional Como Estrategia Para Toma De Decisiones En Estudiantes De Educación Media General. Consultado, 10 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://maidalobo.blogspot.com/2013/04/lisette-ramirez-capitulo-iv-dianostico.html>.
- Rodríguez, J. 2015. Diseño Organizacional Para La Empresa Ferretería G.C. Del Chino Prosetur S.A., Del Cantón Playas, Provincia Del Guayas, Año 2015. Tesis. Ing. En Administración de Empresas. UPSE. Libertad. EC. P 35.
- Rojas, K. 2012. Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito padre Julián Lorente del cantón Espíndola, Periodo 2011 – 2015. Tesis. Ing. Contabilidad y Auditoría. UNL. Loja-Loja, EC. P 58.
- Sainz, J. 2012. El plan estratégico en la práctica. 3 ed. Madrid. Avda. de Valdenigrales. 28223 Pozuelo de Alarcón. Madrid. P 29-46. (En línea).

Formato PDF. Consultado 30 de may. 2016. Disponible en <https://books.google.es/books?id.> Pp 109-115

Scott, A. 2013. Planificación Estratégica. (En Línea). UK. Consultado 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://www.ebsglobal.net/es/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

Slusarczyk, M y Morales, N. 2016. Análisis De Las Estrategias Empresariales Y De Las Tic. (En Línea). La Habana, CU. Consultado 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/02/AN%C3%81LISIS-DE-LAS-ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-Y-DE-LAS-TIC.pdf>

Still. 2012. Técnica Observación. (En Línea). Consultado, 28 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/still01/tecnica-observacion>.

Tarazona, J. 2013. Misión, Visión, Política, Objetivo y Meta. (En Línea). MX Consultado, 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.jairotarazona.com/empresas_archivos/mision_vision_politic as_objetivos.pdf

Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M. y Strickland, A. 2012. Administración estratégica Teoría y Casos. 12 ed. México. P 22–31.

Torres, Z. 2014. Administración Estratégica, Planeación. 1 ed. México. Patria. p 8-12

Turviñes, V; Monserrat, Juan. 2014. El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. Monterrey, ME. Razón y Palabra Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Vol. 18, núm. 88, diciembre, 2014. P 10-11.

UPB (Universidad Pontificia Bolivariana). 2011. Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. Medellín, CO. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19. P 5–6.

- Vázquez, J. 2014. Importancia de la planificación estratégica. (En Línea). Consultado 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Vergara, R y Jarro, C. 2014. Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la cooperativa de taxis esmeralda. Tesis. Ing. Industrial. UPSSC. Cuenca-Azuay, EC. P 24.
- Velásquez, O. 2015. Técnicas E Instrumentos Para Recolección De Datos. (En Línea). Consultado, 1 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://prezi.com/yqtf3lm73jkx/tecnicas-e-instrumentos-para-recoleccion-de-datos/>.
- Veintimilla, R y Veintimilla S. 2014. Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina prepagada Ecuasanitas s.a., basado en la satisfacción del cliente, en el distrito metropolitano de Quito. Tesis. Ing. Comercial. UPSSQ. Quito, EC. p 3-7.
- Zavarce, C. 2013. Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Maracaibo, VE. Vol. 9. pp. 29-30.