



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL**  
**SANTILLÁN VILLACÍS “DICOSAVI” EN LA CIUDAD DE**  
**RIOBAMBA, PERIODO 2020 – 2024.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ROSA ADRIANA NEPPAS CHOLCA**

Riobamba-Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL**  
**SANTILLÁN VILLACÍS “DICOSAVI” EN LA CIUDAD DE**  
**RIOBAMBA, PERIODO 2020 – 2024.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: ROSA ADRIANA NEPPAS CHOLCA**

**DIRECTOR: ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO**

Riobamba-Ecuador

2022

**©2022, Rosa Adriana Neppas Cholca**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Rosa Adriana Neppas Cholca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, a 14 de febrero del 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, positioned above a horizontal line.

---

**Rosa Adriana Neppas Cholca**

**C.I. 100383929-5**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS “DICOSAVI” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2020 – 2024.**, realizado por la señorita: **ROSA ADRIANA NEPPAS CHOLCA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

NELLY  
PATRICIA  
PERUGACHI  
CAHUEÑAS

Firmado digitalmente  
por NELLY PATRICIA  
PERUGACHI CAHUEÑAS  
Fecha: 2022.03.04  
07:28:11 -05'00'

Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

2022-02-14



Firmado electrónicamente por:  
**MAURO PATRICIO  
ANDRADE ROMERO**

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

2022-02-14



Firmado electrónicamente por:  
**CARMEN AMELIA  
SAMANIEGO ERAZO**

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

2022-02-14

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación, quiero dedicar a Dios, quien me ha bendecido con salud y sabiduría a lo largo de este proceso. A mi madre María Clemencia Cholca, mi pilar fundamental gracias a ella por brindarme el apoyo incondicional desde el primer día, con sus consejos y cariño me supo guiar por el camino idóneo, todos mis logros se los debo a ella por confiar en mí. También a mi ángel eterno, padre querido por ser la luz quien guía mi camino. A mis abuelitos y hermanos por brindar su cariño, así como con su apoyo moral durante esta etapa. Finalmente, muchas gracias a todas las personas que aportaron en mi crecimiento personal como profesional.

**Rosa**

## **AGRADECIMIENTO**

En este apartado quiero expresar mi agradecimiento a Dios por bendecir durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. Así mismo de manera especial agradecer a mi madre, quien me enseñó buenos valores que con su esfuerzo, cariño y apoyo incondicional me permitió lograr mi objetivo. De igual manera quiero agradecer a mis maestros, Ing. Mauro Andrade Romero y Ing. Carmen Samaniego Erazo, por su paciencia, guía y enseñanza a lo largo del desarrollo de esta investigación. Mi eterno agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir formar profesionalmente en sus aulas. Igualmente agradecer a mis maestros de la Escuela de Ingeniería en Finanzas, quienes aportaron sus conocimientos y experiencias que son valiosos en mi crecimiento profesional. Así mismo, quiero agradecer a Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” quien siempre estuvo presto a brindar información oportuna para realizar el trabajo de culminación académica. Finalmente me queda decir muchas gracias a todos, quienes formaron parte de cada una de las enseñanzas adquiridas.

**Rosa**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	v
ÍNDICE DE ANEXOS .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPITULO I

<b>1. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1. Planeación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.1. Importancia de la planeación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.2. Tipos de planeación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.3. Ventajas de la planeación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.4. Desventajas de la planeación.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.5. Fundamentos y etapas de la planeación .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. Planificación estratégica .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2.1. Características de la planeación estratégica.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2.2. Principio de la planeación estratégica .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2.3. Proceso para la planeación estratégica.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2.4. Los componentes de la planeación estratégica .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2.5. Beneficios de la planeación estratégica .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3. Que es estrategia.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3.1. Importancia de las estrategias .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3.2. Tipos de estrategias .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.4. El plan estratégico .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.4.1. ¿Por qué realizar un plan estratégico?.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.2. Para qué sirve un plan estratégico .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4.3. Ventajas de un plan estratégico .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5. Administración Estratégica.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5.1. Para qué sirve la administración estratégica .....</b>	<b>17</b>

1.2.5.2. <i>Beneficios de la administración estratégica</i> .....	17
1.2.5.3. <i>Enfoques de la administración estratégica</i> .....	18
1.2.5.4. <i>Diagnóstico estratégico</i> .....	19
1.2.5.5. <i>Características de el diagnostico</i> .....	19
1.2.6. <b>Proceso estratégico</b> .....	20
1.2.6.1. <i>Fases del proceso</i> .....	20
1.2.7. <b>Análisis externo</b> .....	23
1.2.7.1. <i>Importancia de entorno externo</i> .....	23
1.2.7.2. <i>Pest-el</i> .....	24
1.2.8. <b>Análisis del entorno interno</b> .....	24
1.2.9. <b>Recursos humanos</b> .....	25
1.2.9.1. <i>Recursos financieros</i> .....	26
1.2.9.2. <i>Recursos tecnológicos</i> .....	26
1.2.9.3. <i>Comercialización</i> .....	27
1.2.10. <b>Dirección</b> .....	27
1.2.11. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	28
1.2.12. <b>Análisis FODA</b> .....	28
1.2.13. <i>Elementos de la matriz FODA</i> .....	29
1.3. <b>Marco conceptual</b> .....	30
1.4. <b>Idea a defender</b> .....	31

## CAPITULO II

2. <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	32
2.1. <b>Enfoque investigativo</b> .....	32
2.1.1. <b>Enfoque Cualitativo</b> .....	32
2.2. <b>Nivel de investigación</b> .....	32
2.2.1. <i>Investigación exploratoria</i> .....	32
2.2.2. <i>Investigación descriptiva</i> .....	32
2.3. <b>Diseño de investigación</b> .....	33
2.3.1. <i>Investigación no experimental</i> .....	33
2.4. <b>Tipos de investigación</b> .....	33
2.4.1. <i>Investigación de campo</i> .....	33
2.4.2. <i>Investigación documental</i> .....	33
2.5. <b>Población, planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	34
2.5.1. <i>Población</i> .....	34
2.5.2. <i>Muestra</i> .....	34

2.6.	Métodos .....	34
2.6.1.	<i>Método inductivo</i> .....	34
2.6.2.	<i>Método deductivo</i> .....	34
2.7.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	35
2.7.1.	<i>Instrumentos</i> .....	35
2.8.	Resultados .....	37
2.8.1.	<i>Análisis de entrevista</i> .....	37
2.8.1.1.	<i>Interpretación de la entrevista</i> .....	39
2.8.2.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta</i> .....	39
2.9.	Verificación de la Idea a defender .....	49

### CAPITULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO .....	50
3.1.	Título .....	50
3.2.	Diagnóstico estratégico .....	50
3.3.	Identificación de la empresa.....	50
3.3.1.	<i>Reseña histórica</i> .....	51
3.3.2.	<i>Giro de la empresa</i> .....	52
3.3.3.	<i>Proveedores</i> .....	52
3.3.4.	<i>Clientes</i> .....	53
3.3.5.	<i>Competencia</i> .....	54
3.4.	Análisis situacional del Macro Entorno .....	54
3.4.1.	<i>Identificación de factores clave de Macro entorno</i> .....	55
3.4.2.	<i>Económico</i> .....	56
3.4.3.	<i>Social</i> .....	56
3.4.4.	<i>Tecnológico</i> .....	57
3.5.	Análisis situacional Micro Entorno .....	58
3.5.1.	<i>Análisis de los factores claves internos</i> .....	61
3.6.	FODA de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” .....	66
3.6.1.	<i>Fortalezas</i> .....	66
3.6.2.	<i>Oportunidades</i> .....	66
3.6.3.	<i>Debilidades</i> .....	67
3.6.4.	<i>Amenazas</i> .....	68
3.7.	Propuestas de Estrategias.....	71
3.7.1.	<i>Seguimiento y Control de las Estrategias</i> .....	78
3.8.	Monitoreo y Control.....	84

<b>3.8.1. Seguimiento y control</b> .....	84
<b>3.9. Seguimiento y Control (revisión de resultados)</b> .....	84
<b>3.9.1. Misión propuesta</b> .....	85
<b>3.9.2. Visión propuesta</b> .....	85
<b>3.9.3. Valores propuestos</b> .....	85
<b>3.9.4. Políticas propuestas</b> .....	86
<b>3.9.5. Objetivos propuestos</b> .....	87
<b>3.9.6. Organigrama Estructural propuesto</b> .....	87
<b>CONCLUSIONES</b> .....	89
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	90
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Misión y Visión.....	39
<b>Tabla 2-2:</b>	Estrategias y Políticas .....	40
<b>Tabla 3-2:</b>	Plan Estratégico .....	41
<b>Tabla 4-2:</b>	Función del Plan Estratégico .....	42
<b>Tabla 5-2:</b>	Implementar un plan estratégico para mejorar la productividad.....	43
<b>Tabla 6-2:</b>	Trabajo en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa .....	44
<b>Tabla 7-2:</b>	Capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral.....	45
<b>Tabla 8-2:</b>	Ambiente laboral interno. ....	46
<b>Tabla 9-2:</b>	Gestión Administrativa. ....	47
<b>Tabla 10-2:</b>	Funciones de empleados. ....	48
<b>Tabla 1-3:</b>	Proveedores.....	53
<b>Tabla 2-3:</b>	Clientes .....	54
<b>Tabla 3-3:</b>	Competencia .....	54
<b>Tabla 4-3:</b>	Identificación de factores clave de Macro entorno .....	55
<b>Tabla 5-3:</b>	Economico .....	56
<b>Tabla 6-3:</b>	Social .....	56
<b>Tabla 7-3:</b>	Tecnológico.....	57
<b>Tabla 8-3:</b>	Identificación de factores claves del Micro entorno .....	60
<b>Tabla 9-3:</b>	Trabajadores de la distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI).....	61
<b>Tabla 10-3:</b>	Equipo y maquinaria utilizada .....	65
<b>Tabla 11-3:</b>	Matriz FODA Estratégico .....	68
<b>Tabla 12-3:</b>	Estrategia de Publicidad.....	71
<b>Tabla 13-3:</b>	Estrategia de Productos.....	72
<b>Tabla 14-3:</b>	Estrategia de Innovación Tecnológica .....	73
<b>Tabla 15-3:</b>	Estrategia Incentivar al Personal.....	74
<b>Tabla 16-3:</b>	Estrategia Servicio al Cliente.....	75
<b>Tabla 17-3:</b>	Estrategia Promoción de Ventas .....	76
<b>Tabla 18-3:</b>	Estrategia para Mejorar la Calidad Laboral del Personal.....	77
<b>Tabla 19-3:</b>	Estrategia de Diversificación de productos.....	78
<b>Tabla 20-3:</b>	Escala de Valoración por el Cumplimiento de estrategias.....	78
<b>Tabla 21-3:</b>	Seguimiento y Control de las Estrategias .....	79
<b>Tabla 22-3:</b>	Procedimientos para elaborar el Plan de Trabajo.....	80
<b>Tabla 23-3:</b>	Procedimiento Servicio al cliente .....	80
<b>Tabla 24-3:</b>	Procedimiento Evaluación de Desempeño del Personal .....	81

<b>Tabla 25-3:</b> Procedimiento Publicidad y Promoción del Producto .....	81
<b>Tabla 26-3:</b> Procedimiento Capacitaciones .....	82
<b>Tabla 27-3:</b> Procedimiento innovación Tecnológica.....	82
<b>Tabla 28-3:</b> Cronograma de Actividades propuesto .....	83
<b>Tabla 29-3:</b> Seguimiento y control .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Uso del plan estratégico. ....	16
<b>Figura 2-1:</b> Diagnostico estratégico. ....	19
<b>Figura 3-1:</b> Matriz FODA .....	29
<b>Figura 1-3:</b> Ubicación de la Empresa DICOSAVI.....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Misión y Visión.....	40
<b>Gráfico 2-2:</b>	Estrategias y Políticas.....	40
<b>Gráfico 3-2:</b>	Plan Estratégico.....	41
<b>Gráfico 4-2:</b>	Función del Plan Estratégico.....	42
<b>Gráfico 5-2:</b>	Implementar un plan estratégico para mejorar la productividad.....	43
<b>Gráfico 6-2:</b>	Trabajo en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa.....	44
<b>Gráfico 7-2:</b>	Capacitación para mejorar el rendimiento laboral.....	45
<b>Gráfico 8-2:</b>	Ambiente laboral interno.....	46
<b>Gráfico 9-2:</b>	Gestión Administrativa.....	47
<b>Gráfico 10-2:</b>	Funciones de empleados.....	48
<b>Gráfico 1-3:</b>	Clasificación de productos.....	52
<b>Gráfico 4-3:</b>	Cargos de la distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI).....	62
<b>Gráfico 5-3:</b>	Organigrama Actual.....	64
<b>Gráfico 6-3:</b>	Organigrama Estructural Propuesto.....	88

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA

**ANEXO B:** ENCUESTA

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad diseñar un Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Santillán Villacis “DICOSAVI” en la ciudad de Riobamba, con el propósito de brindar un instrumento de gestión administrativa para el mejoramiento de la dirección y la toma de decisiones. Para la investigación fue necesario el levantamiento de información utilizando varias técnicas como: observación directa; entrevista realizada a la gerente administrativa; encuesta aplicada a los colaboradores, acción que permitió conocer fortalezas y debilidades de la empresa. Así mismo se realizó el análisis del macro entorno aplicando el análisis PESTEL, como en el micro entorno a través de las 5 Fuerzas de Porter, herramientas que permitió conocer oportunidades y amenazas, e identificar factores estratégicos que permitieron elaborar MATRIZ FODA y determinar la situación actual, el cual sirvió de base para elaborar estrategias, objetivos, políticas y metas. Las diferentes técnicas empleadas evidenciaron que la empresa presenta varios problemas como: falta de misión, visión, políticas y objetivos organizacionales; falta de personal calificado y falta de publicidad. La creación de estrategias, así como de programas de capacitación son algunas de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Para lo cual se recomienda implementar y socializar de manera inmediata el plan estratégico propuesto que le permita llevar una administración eficiente.

**Palabras claves:** <PLAN ESTRATEGICO>, <GESTIÓN EMPRESARIAL>, <MATRIZ FODA>, <ANÁLISIS PESTEL>, <TOMA DE DECISIONES>, <ESTRATEGIAS>



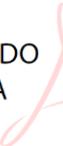
23-03-2022  
0514-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The present study was aimed to design a strategic plan for the Distribuidora Comercial Santillán Villacis “DICOSAVI” located Riobamba city with the purpose of providing an administrative management instrument for the improvement of management and decision making. For this study, it was necessary to collect information using various techniques such as: direct observation; interview with the administrative manager; survey applied to the collaborators, action that allowed to know strengths and weaknesses of the company. Likewise, the analysis of the macro environment was carried out applying the PESTEL analysis, as in the micro environment through Porter's 5 Forces, tools that allowed knowing opportunities and threats, and identifying strategic factors that allowed elaborating the SWOT MATRIX and determining the current situation which served as the basis for developing strategies, objectives, policies and goals. The different techniques used showed that the company has several problems such as: lack of mission, vision, policies and organizational objectives; lack of qualified personnel and lack of publicity. The creation of strategies, as well as training programs are some of the strategies that will allow achieving the stated objectives. For this reason, it is recommended to immediately implement and socialize the proposed strategic plan that allows you to carry out an efficient administration.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <BUSINESS MANAGEMENT>, <SWOT MATRIX>, <PESTEL ANALYSIS>, <DECISION MAKING>, <STRATEGIES>

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY



Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.03.24  
13:41:50 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El diseño del plan estratégico se realiza acorde a la necesidad de mejorar el nivel de gestión en la distribuidora comercial Santillán Villacís “DICOSAVP”, con el uso de un plan estratégico, la gerencia tiene claro el estado actual de la organización mediante un diagnóstico interno/externo lo que faculta conocer el desempeño de la empresa de manera general.

Así mismo el establecimiento de lineamientos y estrategias permite contar con la capacidad de visualizar los recursos que van a necesitar para cumplir y ser competitiva frente a un mercado que está evolucionando rápidamente que requiere de preocupación para responder a dichos cambios. Además, la adecuada determinación de la misión, visión y objetivos como directrices para la correcta toma de decisiones en la empresa que permite alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa. Asimismo, cabe recalcar que el plan estratégico es importante ya que, traza el direccionamiento que permite a la gerencia y los empleados visualizar los objetivos empresariales frente a un alto nivel competitivo y a un mercado exigente.

La investigación se ha dividido en tres capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I. Dentro de este capítulo se detalla todo lo referente a los antecedentes de investigación y además el marco teórico sobre el tema de investigación para el estudio respectivo.

Capítulo II. Se basa en la metodología, enfoque, tipo de estudio, población cálculo del tamaño de la muestra que se va utilizar durante la realización del trabajo de investigación.

Capítulo III. Este capítulo es el desarrollo de la propuesta, misma que trata de un plan estratégico, así mismo conclusiones y recomendaciones.

## **Planteamiento del problema**

La distribuidora comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” empresa familiar, que nace en abril de 1984 tiempo en el cual inicia su principal actividad comercial, la venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad, con 37 años en el mercado local sigue ofreciendo a la ciudadanía Riobambeña calidad, eficiencia y economía en sus productos.

En la actualidad, Dicosavi ha tenido que afrontar constantes cambios en el entorno competitivo, está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta, lo que conlleva a enfrentar debilidades y mejoramiento de actividades empresariales, mismas que tienen varias causas.

- Carencia de un diagnóstico situacional de la empresa.
- Débil toma de decisiones lo que provoca que la empresa vaya creciendo de manera lenta.
- Escasa publicidad frente a otras cadenas comerciales.
- Falta de una misión, visión, objetivos, y valores que identifiquen a la empresa y sus propósitos para el desarrollo.
- Inexistencia de una planificación que indique estrategias, objetivos a mediano y largo plazo y actividades acorde a los objetivos que permitan la adecuada utilización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos.

Por esta razón la importancia de la Planeación Estratégica como una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer la empresa DICOSAVI para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios que impone en la actualidad su entorno. En este sentido, es necesario contar con una herramienta para la toma de decisiones al interior de la empresa. Así, la organización tendrá claro el establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

Por ello la necesidad de diseñar un plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” con el objetivo de mejorar estratégicamente, es decir, que todos los involucrados en la empresa tenga un enfoque claro del futuro exitoso de la misma, a través del instrumento de gestión que se requiere.

## **Formulación del problema**

¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico incide en el mejoramiento de los objetivos de la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” en la ciudad de Riobamba, Período 2020 – 2024?

## **Delimitación del problema**

**Campo:** Área Administrativa

**Objeto de Estudio:** Planificación estratégica

**Delimitación Espacial:** Distribuidora Comercial Santillán Villacís “Dicosavi”

**Delimitación Temporal:** Se realizará en el periodo 2020 – 2024

**Ubicación:** Ciudad de Riobamba

## **Justificación**

La Planificación Estratégica proporciona el direccionamiento para convertir a Dicosavi en una empresa con capacidad de brindar sus servicios de manera eficiente con el propósito de generar beneficio. Es así, que esta investigación tiene la finalidad de realizar un plan estratégico para la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” para el mejoramiento de la gestión administrativa y la toma de decisiones en la organización.

Para ello, este trabajo investigativo se desarrolla a partir de un análisis situacional a nivel interno y externo, empleando una matriz FODA, dado que, es una herramienta de análisis empresarial la cual permite reflejar las debilidades y fortalezas en el factor interno, así mismo, las oportunidades y amenazas a nivel externo. También se define las estrategias a corto, mediano y largo plazo para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados en cada departamento porque esto llevará hacia una misma meta.

También, el desarrollo de una planificación estratégica ayuda a tener un enfoque claro de hacia dónde quiere llegar la empresa (visión), asimismo, genera beneficios relacionados a niveles de productividad, lo que conduce al logro de una rentabilidad exitosa.

Además, ayuda a la dirección y coordinación organizacional a unir esfuerzos y expectativas colectivas con cada uno de los trabajadores ya que, son parte fundamental de la empresa y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. De ahí, la importancia de implementar un plan estratégico para Dicosavi, puesto que será una guía donde brindará respuestas acordes a la necesidad. Cabe recalcar que se utiliza una bibliografía actualizada que permita dar soporte a toda la información en esta investigación.

## **Objetivos generales**

Diseñar un plan estratégico como instrumento de gestión para el mejoramiento de la dirección y la toma de decisiones en la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” de la Ciudad de Riobamba, Periodo 2020 – 2024.

## **Objetivos específicos**

- Establecer el marco teórico en base a fuentes bibliográficas actualizadas, que permitan la fundamentación del estudio de la investigación.
- Realizar un diagnóstico situacional en Dicosavi mediante un análisis FODA donde se evidenciará información preeminente y veraz para el desarrollo de la investigación.
- Elaborar el plan estratégico, mediante la creación de estrategias para el fortalecimiento en la gestión y toma de decisiones en “DICOSAVI”.

## CAPITULO I

### 1. MARCO DE REFERENCIA

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Para el desarrollo del trabajo de titulación se toma de referencia los trabajos de investigación de diferentes Universidades y Escuelas Politécnicas del País.

Según Cáceres, V. ( 2018), menciona en su trabajo de investigación titulado: “*Diseño de un plan estratégico para la empresa Agua luz, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2018-2022*” desarrollado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, indica que:

La empresa tuvo un nivel competitivo complejo a distinción de las demás empresas ya que esto se refleja por la inexistencia de un direccionamiento estratégico, provocando esto la inadecuada toma de decisiones sobre los problemas existentes.

La carencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo definidos, que muestre el claro direccionamiento y la correcta utilización de los recursos externos e internos; lo que provoca un desconocimiento sobre sus niveles de ventas, oportunidades y ventajas competitivas. Falta de misión y visión plasmadas en un documento que indique el propósito a cumplir, dando lugar a la baja rentabilidad de la empresa. Falta de una planificación acorde a las necesidades que la empresa requiere, lo que impide conocer y la tomar mejores decisiones por parte de la gerencia. La metodología utilizada fue la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigaciones existente, de tal manera que permita obtener información veraz, oportuna y confiable para el diseño de un plan estratégico con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y viabilidad de la gestión administrativa.

Así mismo Estrada, J. ( 2018), señala en su trabajo de titulación con tema: “*Plan estratégico de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, periodo 2018 – 2022*” realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, indica:

La carrera de contabilidad y auditoría tiene carencia de instrumentos administrativos lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados lo que conlleva al inadecuado

fortalecimiento y desarrollo de la unidad académica. Así también la falta de establecer de estrategias hace que los recursos con los que cuenta la carrera no sean utilizados correctamente. Del mismo modo la inexistencia de una orientación estratégica que garantice la viabilidad de la carrera provocando el bajo desempeño de las autoridades. Es por eso la importancia del tema en realizar un plan estratégico. La metodología utilizada en esta investigación es la modalidad cuantitativa por que mediante el análisis de datos numéricos proporcionados por diferentes matrices se identificó diferentes variables así mismo se utilizó la modalidad cualitativa. Siendo factible la investigación como aporte para un mejor direccionamiento estratégico con la utilización adecuada de recursos.

Finalmente, Amboya, G & Muñoz, M. ( 2018), señalan en su trabajo de titulación con el tema: *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, Parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito Periodo 2018 – 2022*, desarrollado en la Universidad Central del Ecuador concluye:

La inexistencia de misión, visión y objetivos lo que ocasiona la débil administración de recursos humanos, económicos y tecnológicos provocando la inapropiada toma de decisiones de las autoridades. Además, la falta de planificación oportuna que refleje las estrategias innovadoras permitiendo el fortalecimiento y un nivel alto de rentabilidad. Así mismo la ausencia de una estructura organizacional lo cual genera que los trabajadores desconozcan sus principales responsabilidades, afectando el rendimiento laboral del mismo y por consiguiente el alcance de las metas propuestas en la empresa. La metodología utilizada fue la aplicación y aprovechamiento de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal manera permita la obtención de información oportuna.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Planeación**

Para González, J. (2020, p.13) afirma que planeacion es la “función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura” Así mismo Chiavenato, I. & Sapiro, A.(2017, p. 22) establecen “ planeación es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”.

Por lo tanto, la planeación se desarrolla para la efectividad de los objetivos y estrategias establecidas con el fin de obtener resultados favorables.

#### 1.2.1.1. *Importancia de la planeación*

Para Morales, J. & Castro, A. (2015) menciona:

La importancia de la planeación radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa. (p.16)

Asimismo, González, J. (2020, p. 14) “Planeación sirve de base para manejar la empresa, fomentar la eficiencia al no permitir la improvisación y a su vez opera como sistema de control” Por lo cual, la importancia de planeación conlleva a reducir el riesgo con los cambios que se realice en el negocio.

De acuerdo Torres, Z. (2015), menciona:

La planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones. Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente. (p.20)

#### 1.2.1.2. *Tipos de planeación*

Para Luna, A. (2015) menciona:

La planeación se clasifica en los siguientes puntos:

**Planeación estratégica:** Concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazos.

- Ayuda a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Ayuda a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno.

**Planeación táctica:** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica; se establece generalmente a corto y mediano plazos.

- Coordina la información interna y externa.
- Su base principal es la efectividad.
- Es el enlace entre la planeación estratégica y la operativa.

**Planeación operativa:** Trata la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. (p.91)

#### 1.2.1.3. *Ventajas de la planeación*

De acuerdo a Rojas, M. ( 2011), al hablar de ventajas de planeación, señala:

Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.

Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida.” La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.

#### 1.2.1.4. *Desventajas de la planeación*

El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización. (p.28)

#### 1.2.1.5. *Fundamentos y etapas de la planeación*

Desde el punto de vista de Blandez, R. (2014) destaca:

Los pasos propios de la planeación son los siguientes:

1. Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuáles son las prioridades de la empresa.
2. Definir la situación actual y determinar con qué recursos se cuenta.
3. Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas; es decir, detectar qué aspectos pueden ayudar o impedir que se logren los objetivos.
4. Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas. (p.45)

#### 1.2.2. *Planificación estratégica*

Para Chiavenato & Sapiro, ( 2017, p.22) “Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”.

También Rojas, M. ( 2011) menciona:

La planificación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto, la planificación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales. (p.49)

La planificación estratégica se ha convertido en el eje principal de la gerencia moderna en los negocios con el propósito que generar competitividad.

##### 1.2.2.1. *Características de la planeación estratégica*

Para González, J. (2020) indica:

La planeación estratégica, posee un grupo de características que la hacen muy propia a las demás herramientas administrativas, responde a interrogantes tales como:

- ¿En cuál negocio estamos y en cual deberíamos estar?
- ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser?
- ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?

Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada. Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad. Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad. Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional. (pp. 20-21)

Así mismo para Torrez, Z. (2015, p.41) expresa “la planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar que quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados”.

Es decir, la planificación estratégica ayuda establecer estrategias acordes a la necesidad de la empresa para su mayor competitividad.

#### 1.2.2.2. *Principio de la planeación estratégica*

Para González, J. (2020) menciona:

La planeación estratégica se idéntica porque cuenta con varios principios que solidifican todo el tema de la planeación, dándole un enfoque a la credibilidad y confiabilidad a la aplicación del método.

**Priorización del que ser sobre el que hacer:** Allí se identifican y define antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se espera lograr.

**Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:** Básicamente se trata de identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

**Visión sistémica:** La empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, y se ubican dentro de unos límites establecidos que actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

**Visión de proceso:** En la visión del proceso, los sistemas son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro. Visión de futuro: en la visión del futuro el pensamiento estratégico es proactivo; es decir, se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo. (p.23)

De acuerdo a, lo mencionado los principios genera un lineamiento y adecuado horizonte para obtener resultados exitosos.

### 1.2.2.3. *Proceso para la planeación estratégica*

Según Blandez R., (2014) describe:

1. Definición de la misión, visión y objetivos de la organización.
2. Análisis ambiental. Los cambios en el ambiente de una empresa pueden plantear oportunidades y peligros, así como la forma en que éstas reaccionan ante ellos
3. Diagnóstico organizacional. Se necesitan diagnosticar las amenazas, oportunidades, fortalezas y oportunidades que repercutirán profundamente en sus planes para afrontar el ambiente.
4. Seleccionar la estrategia más adecuada.
5. Asignar los recursos y organizarlos para que correspondan a la estrategia.
6. Acoplar las políticas funcionales y el estilo administrativo a la estrategia.
7. Cerciorarse de que la estrategia y su realización cumplan con los objetivos. (p.49)

### 1.2.2.4. *Los componentes de la planeación estratégica*

Para López, M.( 2013) menciona:

Los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

**Misión:** Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

**Visión:** Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo. Es decir, en lo que pretende convertirse en el futuro.

**Valores:** Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

**Estrategia:** Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Metas u objetivos:** Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

**Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

**Programas:** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los. (p. 9)

De acuerdo con Blandez, R. (2014) expresa:

Misión pretende determinar qué se debe hacer para llegar al futuro. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo. Aquí debemos de contestar la siguiente pregunta: ¿Para qué existimos?

Una misión expresa la propia identidad de una organización de manera que pueda diferenciarse de otras compañías. Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

- Las necesidades del cliente o lo que se quiere satisfacer.
- Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
- Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa, o cómo las compañías se ocupan de la creación o suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

Visión en una organización determina a dónde queremos llegar. Los administradores llevan a cabo tres tareas al crear una visión estratégica:

1. Proponer una declaración de la misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de quiénes somos, qué hacemos y dónde estamos ahora.
2. Utilizar la declaración de la visión como base para decidir el curso a largo plazo, elegir hacia dónde vamos y planear una ruta estratégica que la empresa debe recorrer.
3. Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes que propicien el compromiso en toda la organización. (pp. 43-44)

Como se ha dicho, estos elementos ayudaran a establecer una dirección en la empresa siendo los ejes principales para el plan estratégico.

#### 1.2.2.5. *Beneficios de la planeación estratégica*

Según González, J. (2020) detalla los siguientes beneficios de la planeacion estrategica:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entrono interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo. (p.22)

De este modo, los beneficios serán de gran magnitud ya que, aporta al desarrollo de la empresa siendo esto el principal eje.

### 1.2.3. *Que es estrategia*

De acuerdo con Torrez, Z. (2015, p. 157), “Es un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar los objetivos de la organización, Son los medios para lograr los resultados”.

También desde la posición de Rojas, M. ( 2011) menciona:

Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (p.40)

Asimismo, Conan, A. (2012), indica:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (p.6)

Como señalan los autores anteriores, las diversas estrategias establecidas nos guiarán a tener crecimiento y ventaja competitiva.

#### 1.2.3.1. *Importancia de las estrategias*

Según Rojas, M.( 2011) describe la importancia de las estrategias:

- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecerse varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (pp.33-34)

De acuerdo a lo mencionado es importante contar con estrategias que sean guían para alcanzar los objetivos propuestos y obtener resultados favorables.

#### 1.2.3.2. *Tipos de estrategias*

Para Conan, A. ( 2012), menciona que:

Estrategias corporativas se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. (pp. 14-15)

Asimismo, Torres, Z. (2015), indica que:

**Corporativo** Para la corporación y para sus negocios como un todo (estrategias corporativas)

**Función** Para cada unidad funcional específica dentro del negocio (estrategia funcional)

**Operación** Para las unidades de operación básicas, como plantas, distritos y regiones de venas, y departamentos dentro de las áreas funcionales de estrategia de operación). (p.201)

#### 1.2.4. *El plan estratégico*

Para Sainz de Vicuña, J. (2018) menciona que:

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los cinco próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (p.51)

Así mismo Conan, A. (2012, p. 9) afirma “El plan estratégico es un documento cuya elaboración nos obligara a plantearnos estrategias en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado, con la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta”

Finalmente, para Torrez, Z. (2015), indica que:

Plan estratégico es un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basados en la elaboración del plan, en la implementación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones. (p.154)

Es decir, el plan estratégico ayuda a la empresa a ser más competitiva y generar más utilidad en beneficio de todos los involucrados.

#### 1.2.4.1. ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Según Conan, A. (2012) expresa:

El 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.

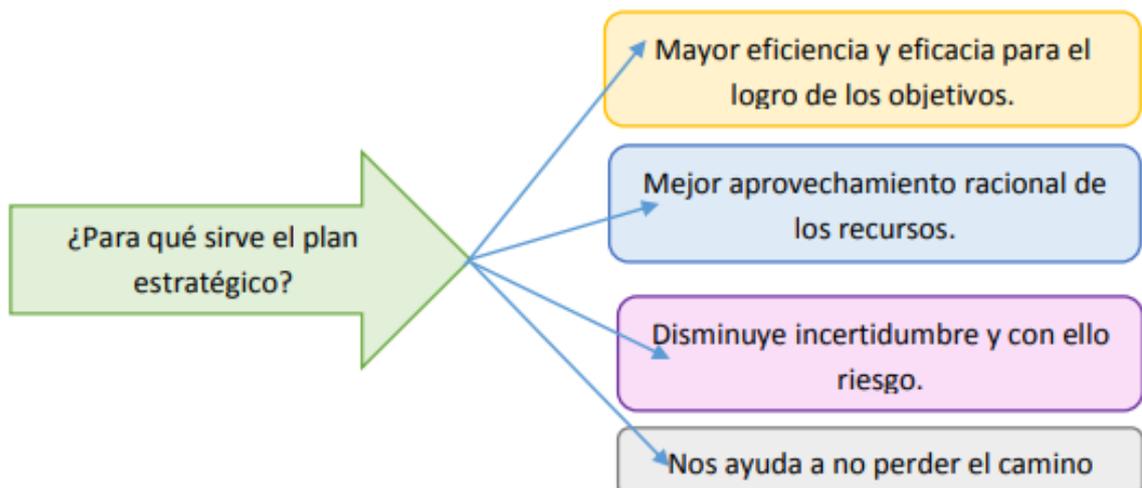
Ventajas notables:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (pp.9-10)

En tal sentido, el desarrollo un plan estratégico permite el análisis de la viabilidad económica financiera de la empresa.

#### 1.2.4.2. Para qué sirve un plan estratégico

Según Lerma, A. (2012, pp 32-33) afirma lo siguiente: “Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuye los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente”.



### **Figura 1-1:** Uso del plan estratégico.

Fuente: Lerma, A. (2012)

#### 1.2.4.3. *Ventajas de un plan estratégico*

Según Conan, A. (2012), describe ventajas muy importantes:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (p.10)

La ventaja mencionada anteriormente nos permite analizar el entorno económico financiero con el fin de optimizar recursos de la organización.

#### 1.2.5. *Administración Estratégica*

Para Luna, A. (2015) expresa:

Consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinado una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados, y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible. (p.90)

Según Torrez, Z. (2015) menciona:

Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación. (p.51)

De acuerdo a los autores citados se concluye que la administración estratégica ayuda a establecer claramente los objetivos para que la empresa obtenga un resultado satisfactorio.

#### 1.2.5.1. *Para qué sirve la administración estratégica*

Los siguientes ítems demuestra la importancia de la administración estratégica. Luna, A. ( 2015)

- Al llevarla a cabo de manera efectiva, lograremos que las empresas se desarrollen como un proceso de mejora continua.
- Básicamente la administración estratégica es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre estas. Es la ciencia técnica, y arte que nos ayuda a actuar con efectividad para lograr el éxito en las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo estratégico y lograr una ventaja competitiva sostenible. (p.90)

Del mismo modo Torrez, Z. ( 2015) afirma:

La administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización. (p.60)

#### 1.2.5.2. *Beneficios de la administración estratégica*

De acuerdo Torrez, Z. (2015), al referirse de la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización. La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficientes el aprovechamiento de sus recursos.

Por lo que se refiere a rentabilidad, la administración estratégica, entre otros, puede arrojar los siguientes beneficios en:

**Proceso de compras, fabricación, almacenamiento:** Perfeccionar métodos de previsión de ventas, programación de compras y producción. Disponibilidad inmediata de materias primas y materiales. Mantenimiento de inventarios óptimos de repuestos y refacciones. Optimizar el costo

de mano de obra. Inventarios óptimos de productos terminados. Revisar y mejorar tanto el costo como la estructura de capital.

**Proceso de ventas, distribución y cobranza:** Oportuno procesamiento de pedidos. Optimo sistema de distribución. Determinar mejores políticas de remuneración, créditos, descuentos... Seguimiento y recuperación de cartera vencida.

**Proceso de compras, recepción, pago:**

Programación de compras. Programar pagos en función a prioridades. Sistema de información integral: Estar permanentemente informados de las decisiones y de los efectos de las decisiones de la organización como un todo. (pp. 60-61)

### 1.2.5.3. *Enfoques de la administración estratégica*

Enfoques importantes para el proceso de la administración estratégica. Según Torres, Z. ( 2015), indica que:

Enfoque de la planificación. Es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos de la organización, de manera que se acoplen las oportunidades y amenazas del entorno a las fortalezas y debilidades a los recursos, la generación de alternativas estratégicas y su evaluación; y la planificación de la implantación mediante procesos de asignación de recursos, la estructura de la organización y el diseño del sistema de control.

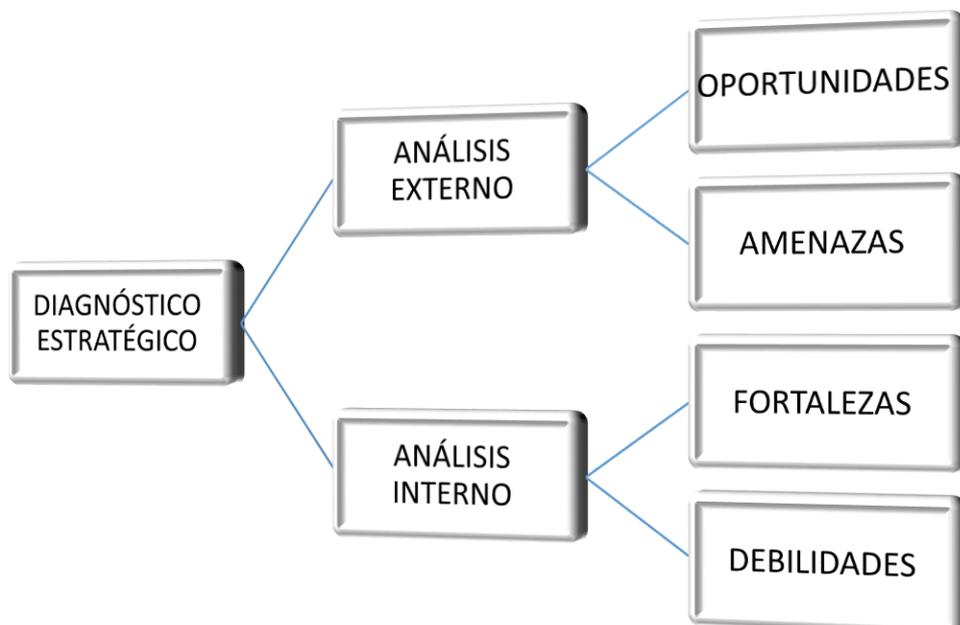
Enfoque cultural. Consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros. Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo. Sugiere que la experiencia organizacional es más probable que se base en marcos de referencia sobre lo dado por sentado y aportados por un directivos o grupo de directivos.

Enfoque visionario. La dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades intuitivas, especialmente elevadas; ejecutivos que de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección. Es probable que vean lo que otros directivos no ven, que adopten nuevas formas de trabajo y, quizá algunas veces, que descuiden las implicaciones prácticas. Se ve también como la capacitación de los directivos para representarse más que planificar el futuro de la organización. Se puede afirmar que algunos entornos de mercado son tan turbulentos que es inútil intentar pronosticar, predecir o planificar cómo serán. (pp. 62-63)

#### 1.2.5.4. Diagnóstico estratégico

Según Luna, A. ( 2015, p.19) plantea, “diagnóstico es el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio”

También para Milla, A. & Martínez, D. (2012, p.4) menciona:” El diagnostico estratégico permite determinar cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras”. Es decir, identificar las oportunidades y amenazas en el nivel externo como fortalezas y debilidades a nivel interno es la etapa fundamental para tener en claro la situación actual de la empresa, los mismos que se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 2-1:** Diagnostico estratégico.

**Realizado por:** Neppas, Adriana (2021)

#### 1.2.5.5. Características de el diagnostico

Tenemos las siguientes características. Según Luna, A. (2015)

**Debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico.** El resultado del diagnóstico será la base para que la empresa a mediano y largo plazos funcione estratégicamente en forma sostenible de acuerdo con su visión, misión, valores, objetivos, análisis, implantación y retroalimentación del proceso estratégico para lograr una mejora continua.

**Debe de incluir todas las áreas de la empresa.** Toda la estructura de la empresa es básica iniciando con el nivel estratégico, táctico y operativo, que se encuentra verticalmente. De manera horizontal, las jerarquías tienen el mismo nivel y diferentes

funciones para la empresa. Al aplicar el diagnóstico en esta es importante que todas las áreas sean tomadas en consideración, en el resultado nos daremos cuenta de que existen potencialidades que no hemos aprovechado y, por otro lado, de que hay cosas que ubicamos como importantes no son prioritarias para la empresa. Todas las divisiones de esta última son básicas dado que cumplen una función y si dejan de realizarse, la empresa no lograra su gestión.

**Debe realizarlo el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral.**

El recurso humano que dirige el diagnóstico de la empresa debe tener la capacidad profesional tanto teórica como práctica para que la investigación y el análisis se desarrollen sobre la metodología correcta, el profesional puede ser interno o un consultor externo. El personal restante debe ser sensibilizado y capacitado para que funcione como equipo de alto desempeño y el resultado del diagnóstico será la base para una mejora continua. (p.20)

### **1.2.6. *Proceso estratégico***

Al referirse proceso estratégico se muestra un conjunto de actividades que se va a realizar para la toma de decisiones sobre los objetivos y estrategias a largo plazo de la organización.

#### **1.2.6.1. *Fases del proceso***

Dentro del proceso estratégico implica tres fases bien definidas con el fin de alcanzar los resultados deseados. A continuación, se detalla cada una de las fases.

Torrez, Z. (2015), al referirse fases del proceso estatégico, describe:

**Fase I:** Es la parte del proceso que lleva hasta la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias.

**Fase II:** Corresponde a la implantación de las estrategias para alcanzar los objetivos, Es el conjunto de operaciones y acciones para lograr los resultados del plan, Es pasar de las palabras a los hechos.

**Fase III:** Se refiere al seguimiento de todas las acciones para verificar que, efectivamente, los objetivos se están alcanzando con las estrategias que fueron formuladas, de lo contrario, es el momento para hacer los ajustes correspondientes.

Ahora, es fácilmente comprensible (fase I) se refiere al conjunto de pasos (revisión de la situación actual de los principales conceptos de planeación estratégica, elaboración del diagnóstico con base en oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, así como la definición de nuevo giro, visión y misión), que previamente se realizan para llegar a definir

los objetivos a largo plazo, con las respectivas estrategias para conseguirlos, y que está bajo la responsabilidad de la alta dirección, Por su parte, la fase II del plan estratégico y se refiere a la implantación de las estrategias, Es ponerse a trabajar para que por medio de los procesos organizacionales, las funciones en acción y los proyectos que complementan y fortalecen las operaciones se puedan alcanzar los objetivos a largo plazo, generalmente al cubrir los objetivos a corto plazo con tácticas y operaciones específicas.

**Giro del negocio:** Es lo primero que se define, antes de la visión o misión: Es difícil de definir, pero se podría entender cómo el conjunto de capacidades especiales que se desempeñan mejor en relación con las de los competidores: El giro permite ser superiores en atención a clientes, en uso de tecnologías y en competencias del personal de la organización:

**Visión:** Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura, Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesa... incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso.

**Misión:** Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo, Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión), La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia a visión, Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión, Las organizaciones, por lo común, revisan su misión después de periodos

**Objetivos:** Son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar Concretan a visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensión a la misión. Es posible que con el correr del tiempo se lleguen a perder os contenidos de la visión y misión para atender sólo emergencias del mercado o propósitos de rentabilidad. Es por esta razón que se hace necesario revisar, con frecuencia, la congruencia entre giro, visión, misión, objetivos y estrategias.

**Estrategias:** Es un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar los objetivos de la organización. Son los medios para lograr los resultados. El buen estratega de negocios es ese visionario que al mismo tiempo procesa en su cerebro los cinco conceptos hasta aquí presentados y los hace congruentes. No se pueden concebir las organizaciones de manera independiente en lo que se refiere a sus conceptos estratégicos. Se lleva a cabo en paralelo todo proceso de planeación, aunque en la práctica pareciera que la generación y aplicación de los conceptos se van presentando en serie.

**Diagnóstico:** Describir la situación actual y anterior de una organización, \_Indica cómo se encuentra esta organización, con particular énfasis en los \_ problemas que existen (amenazas-debilidades), pero resaltando también las oportunidades y fortalezas que se manifiestan, las primeras para eliminarlas y las segundas para fortalecerlas y consolidarlas. El diagnóstico,

generalmente, se realiza con dos componentes: un análisis situacional externo para conocer las oportunidades y amenazas y un análisis situacional interno para detectar las fortalezas y debilidades.

**Entorno Externo:** Es el espacio o "ciberespacio" que se encuentra más allá del control de la organización: En este espacio se hallan y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro: Para su estudio se divide en:

Oportunidades. - Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.

Amenazas. - Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

**Entorno Interno:** Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Para su estudio se divide en:

Fortalezas. - Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña bien o muy bien, mejor que los competidores.

Debilidades. - Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña mal o muy mal, peor que los competidores. (pp. 153-158)

Así mismo González, J. (2020) indica:

Se abordará detalladamente el proceso de elaboración de la planeación estratégica aplicable a cualquier tipo de organización empresarial.

**Reseña histórica.** - Se denominado también como los antecedentes de la organización, allí se pone de manifiesto el uso de la retrospectiva, que parece no ser relevante, pero nada más importante que conocer las circunstancias o hechos que dieron origen al surgimiento de la empresa.

¿Cómo surgió la organización?

¿Quiénes fueron sus fundadores?

¿Cuál fue su filosofía inicial?

¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?

¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?

**Valores corporativos.** - Podrían definir como los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés, en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve.

¿Qué sería lo más importante que le pediría a la empresa por un determinado producto o servicio si yo fuera su cliente externo?

¿Cuál debe ser el valor más importante que esta empresa debe tener para ofrecer el producto o servicio de nuestro interés?

**Formulación de visión y misión.** - La misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la Visión propuesta por la organización.

¿Quiénes somos (cómo nos definimos)

¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

¿Con qué lo hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Quiénes son nuestros clientes?

La visión entendida por algunos como el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegara a ser en el futuro.

¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?

¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?

¿En qué queremos convertirnos?

¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?

¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización? (pp.25-38)

Diseño de objetivos y estrategias: Para Torrez, Z. (2015, p. 135) “Una vez definidos los objetivos y planes, se evalúan sus méritos según prioridades e implicaciones, obviamente, se eliminan los que presentan mayores costos y menor rentabilidad”.

### **1.2.7. Análisis externo**

Para Torrez, Z. (2015) establece:

Es el espacio o (...) que se encuentra más allá del control de la organización: En este espacio se hallan y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro:

Para su estudio se divide en: (medio ambiente externo)

Oportunidades. Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.

Amenazas. Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. (p.158)

En primer lugar, de esta fase se realiza un análisis externo con el objetivo de ver como se relaciona en el ámbito competitivo y su entorno. Es decir, cuáles son las oportunidades y amenazas. Asimismo, la relación con los agentes de ámbitos más globales.

#### **1.2.7.1. Importancia de entorno externo**

De acuerdo a Torres, Z. (2015), indica que:

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas. Una segunda dificultad es la relativa a la incertidumbre. Entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, pero entender las posibles influencias futuras aún lo, es más. (p.108)

#### 1.2.7.2. *Pest-el*

Análisis de Pestel se desarrolla en el entorno general a los distintos factores externos de la empresa. Según González, J. , (2020) menciona:

**Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional

**Factores políticos:** se refiere al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacional, departamental y local; los órganos de decisión y representación política (normas, leyes, reglamentos, entre otras).

**Factores sociales:** lo que afecta el modo de Vivir de las personas incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura).

**Factores tecnológicos:** relacionado con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, telecomunicaciones.

**Factores geográficos:** los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio, en comparación con los competidores.

**Factores competitivos:** los relativos a la ubicación, espacio topográfico, clima, plantas, Vías de acceso y recursos naturales. (pp. 100-101)

#### 1.2.8. *Análisis del entorno interno*

Para (González, J. ( 2020, p. 102) Argumenta que: “El enfoque de análisis interno es una herramienta de profundidad de diagnóstico que requiere revisar y actualizar sus estrategias comparado con su competencia”. En esta parte, se establece factores del entorno que no son controlables, pero inciden de manera general en la actividad de la empresa. Por esta razón, es preciso entender cuáles son los factores que lo compone y qué relación tiene con el funcionamiento de la empresa.

Así mismo Torres, Z. ( 2015) expresa:

Entorno Interno. Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre (medio ambiente el cual puede actuar y decidir. Para su estudio se divide en: interno)

Fortalezas. Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña bien o muy bien, mejor que los competidores Ejemplos: El sistema de distribución, capacidad para innovar, prestigio con clientes y proveedores.

Debilidades. Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña mal o muy mal, peor que los competidores. (p.158)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, a continuación, se detalla las partes de un análisis interno de la empresa.

### **1.2.9. Recursos humanos**

Para Luna, A. (2015) expresa:

El análisis de recursos humanos de la empresa es fundamental para ponderar las fortalezas y debilidades, dado que el ser humano es el elemento generador de cambios para el bienestar o fracaso de la misma.

Al aplicar el análisis FODA en los recursos humanos de la empresa, una fortaleza puede asumir varias formas.

Una habilidad o potencial importante. Capacidad del ser humano para lograr una producción a bajo costo, habilidad para el comercio electrónico, conocimientos tecnológicos, trabajar con calidad total, pericia en proporcionar de una manera consistente un buen servicio al cliente, excelentes habilidades para la comercialización masiva o talentos únicos para la publicidad o promoción, etc.

Activos humanos valiosos. Fuerza laboral capaz y experimentada, empleados que entienden y desarrollan el pensamiento estratégico, empleados talentosos en áreas claves; trabajadores dinámicos y motivados, conocimiento actualizado y capital intelectual, espíritu empresarial visionario, conocimientos integrales relacionados con su función, conocimientos arraigados en la empresa y desarrollados a lo largo del tiempo, empleados fieles y comprometidos, trae bajo en equipo en alto desempeño, etc.

Función de recursos humanos. Sistema efectivo de integración de recursos humanos, planeación de recursos humanos con buenos resultados, análisis y diseño de puestos eficiente, sistema de remuneración de recursos humanos competitivos, evaluación del desempeño efectivo, prestaciones y servicios favorables, programa de adiestramiento, capacitación, actualización y desarrollo, planeación de carrera, relaciones laborales y negociación colectiva efectiva, seguridad, salud y bienestar eficiente, etc. (pp.115-116)

Es decir, representa la base para que las otras áreas funcionales cuenten con el capital humano y el perfil correcto para desarrollar en forma efectiva su trabajo.

#### 1.2.9.1. *Recursos financieros*

En el análisis interno de la empresa, los recursos financieros son básicos en su evaluación, dado que representan los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la organización para hacer frente a sus obligaciones e inversiones.

Según Luna, A (2015) menciona:

Éstos tienen gran importancia puesto que, si no hay dinero no se podrán adquirir los recursos materiales, tecnológicos, además de contratar y pagar a los recursos humanos. Al aplicar el análisis FODA en los recursos financieros de la empresa, las fortalezas pueden identificarse con los siguientes indicadores: Potencial financiero básico. Capital aportado por los socios, presupuesto suficiente, cantidades suficientes de efectivo, títulos de acciones negociables, planeación financiera estratégica, estructura financiera sólida, amplios recursos financieros para desarrollar el negocio. (p.117)

#### 1.2.9.2. *Recursos tecnológicos*

De acuerdo con Luna, A. (2015) manifiesta:

Los recursos técnicos son básicos para lograr la competitividad. Los recursos técnicos son los modelos de sistemas o métodos que sirven a la empresa como herramientas o conocimientos para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan sus objetivos en toda la organización y de esta manera tener fortalezas y ser competitiva. Al efectuar el análisis FODA, el estudio de los recursos técnicos es valioso para la empresa; precisar las fortalezas es muy importante y las ubicamos en los siguientes puntos: Elementos técnicos organizacionales y valiosos. Sistemas de información estratégicos, sistemas de calidad total, tecnología patentada, patentes clave, sistemas de redes interna (intranet), sistema de comercio electrónico para tener acceso a la información e intercambiarla con los proveedores y clientes clave, sistemas de diseño y manufactura asistido por computadora, sistemas para hacer negocios en internet con amplias direcciones de correo electrónico, proceso de administración estratégica. (p.119)

Actualmente es importante que toda la empresa, como parte de su fortaleza interna, cuente con estrategias y modelos para los negocios electrónicos, es decir, que se prepare y desarrolle con los mejores recursos tecnológicos para estar a la vanguardia según su giro.

### 1.2.9.3. *Comercialización*

De acuerdo con Cruz J., Garcés L., & de los íngeles, M.( 2017) expresa:

Se denomina comercialización a la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables, además, es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

### 1.2.10. *Dirección*

Desde el punto de vista de Luna, A. ( 2015), señala:

El primer nivel jerárquico de la empresa es el responsable de guiar el camino al éxito o fracaso, que define, implanta y desarrolla con la participación de las otras áreas, la administración estratégica de toda la organización.

- Al realizar el análisis de la organización para identificar las fortalezas, potencialidades y capacidades competitivas del nivel estratégico de la empresa, ubicamos, entre otras, las siguientes.
- La alta dirección ha definido una efectiva estructura de la empresa, evitando duplicidad y tiempos muertos en la departamentalización, tomando como base su actividad y tamaño.
- La dirección de la empresa ha definido la planeación estratégica de la misma.
- La dirección desarrolla su capacidad para adecuar a la empresa a los factores clave de éxito.
- La dirección posee y aplica conocimientos sobre el área de negocios en que compite la empresa. La dirección se ha preocupado por una descripción de puestos efectiva.
- La dirección se caracteriza por un estilo democrático de liderazgo.
- El primer nivel jerárquico de la empresa tiene definido claramente su ámbito de responsabilidad. La dirección forma y trabaja con equipos de alto desempeño.
- La calidad directiva de la empresa es efectiva. La edad, formación y tiempo en la empresa de los directivos es favorable.
- La alta dirección ha logrado crear y desarrollar un clima organizacional motivante en la empresa. (p.119)

La efectividad de la alta dirección de la empresa se logra cuando tiene como resultados fortalezas, que son bases para un desarrollo continuo sostenible.

### 1.2.11. *Las 5 fuerzas de Porter*

Según Palacios, L. (2016) menciona que:

Depende de las cinco fuerzas competitivas que interactúan en el mundo empresarial:

**Los nuevos participantes:** Dependen de las barreras de entrada y salida. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector.

**Los compradores o clientes:** Los clientes son inteligentes y buscan valores agregados al negociar.

**Los productos sustitutivos** Estos productos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa de la competencia. Este concepto es el que hace que haya una competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple una función idéntica dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto a los productos de otras empresas.

**Proveedores:** Como se indicó anteriormente, son los que proporcionan insumos, energía, servicios, capital, materias primas, tecnología, conocimientos, publicidad, etc. Y ejercen una influencia en los suministros por cantidad, calidad, precio y servicio.

**Estrategias de actuación:** Estas estrategias hacen referencia a la postura frente a la competencia. (pp. 48-53)

### 1.2.12. *Análisis FODA*

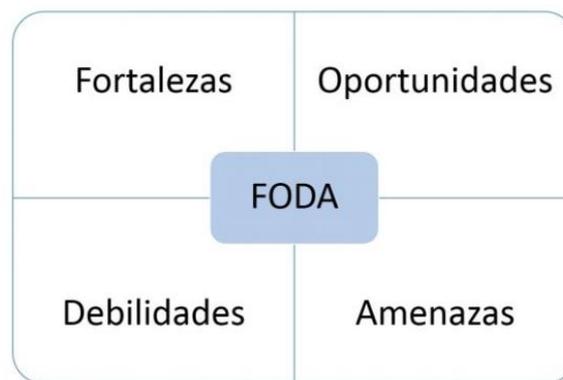
Para Riquelme, M. (2016) indica “El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa”.

Así mismo Luna, A. (2015) argumenta que:

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.

- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitara la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.
- Al finalizar el análisis FODA, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión al alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. (p.31)



**Figura 3-1:** Matriz FODA

Fuente: Riquelme Leiva, 2016

### 1.2.13. Elementos de la matriz FODA

Según Luna, A. (2015) afirma:

**Una fortaleza** o punto fuerte de la empresa, es algo que puede hacer bien o alguna característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, capacidad, recurso valioso, una capacidad competitiva de la organización o un logro que dé a la empresa una situación favorable en el mercado, por ejemplo, tener un mejor producto, mayor reconocimiento a su nombre, tecnología superior o mayor servicio al cliente.

**Una debilidad** o punto débiles algo que hace falta a la empresa o que hace mal, en comparación con otras; también puede ser una condición que la coloca en una situación desfavorable, que obstaculiza el logro de la administración.

**Una oportunidad** es la circunstancia favorable del ambiente global que, si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua.

**La amenaza** o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua. (pp. 24-29)

Según Blandez R., (2014) menciona:

Para determinar en qué situación se encuentra la empresa para poder empezar a planear hacia donde se dirigen los esfuerzos a través de la detección de áreas de oportunidad.

Se llevan a cabo de dos procesos de identificación:

**Identificación de oportunidades y amenazas externas:** las organizaciones evalúan lo aprendido en la exploración del ambiente, en términos de oportunidad que la organización pueda explotar y de amenaza que enfrenta. Hay que tomar en cuenta que el mismo ambiente puede presentar una oportunidad para una organización y una amenaza para otra, dentro de la misma industria, en parte, debido a sus diferentes recursos.

**Identificación de fortalezas y debilidades de la organización:** una vez analizado el ambiente, los gerentes necesitan ver hacia el interior de su organización. ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización?, ¿Cuál es la posición de efectivo de la organización? ¿Ha tenido éxito en desarrollar nuevos e innovadores productos?, ¿Cómo perciben los consumidores la organización y la calidad de sus productos y servicios?

El análisis de los recursos de la organización llevara a la gerencia a evaluar de manera clara las fortalezas y debilidades de la empresa, y así identificar la competencia distinta de la organización, es decir, las habilidades únicas y los recursos que determine las armas competitivas de la organización. (p.39)

### **1.3. Marco conceptual**

#### **Administración Estratégica**

Es el proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinar su visión, misión, valores y objetivos, realizando un análisis interno y externo, para formular, implantar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazos. Luna, A. (2015)

#### **Clientes**

“Persona que recibe el producto del trabajo, puede ser interno o externo” Luna, A.( 2015)

#### **Competencia**

“La competencia es el referente del mercado que tienen las empresas a la hora de comercializar sus productos” Rojas, L. ( 2016)

**Fortaleza**

“Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva” Prieto, J.,( 2012)

**Meta**

“Objetivo o fin que la dirección desea alcanzar” Luna, A.( 2015)

**Misión**

“Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares” Torrez, Z.( 2015)

**Valores**

“Ideales bastante estables que influye en la naturaleza de la conducta de la gente, moldeándolas” Luna, A. ( 2015)

**Ventaja competitiva**

“Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” Luna, A.( 2015)

**Visión**

“Situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla” Rojas , L. (2016)

**1.4. Idea a defender**

Diseñar un plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024, aportará en el mejoramiento de la dirección y la toma de decisiones de la empresa y la gestión óptima de recursos materiales y humanos.

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque investigativo

La presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo sobre el tema: Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” en la Ciudad de Riobamba, Periodo 2020 – 2024.

##### 2.1.1. *Enfoque Cualitativo*

Las investigaciones de corte cualitativo, por su parte, brindan mayor significado a los datos obtenidos, además de un mayor capital interpretativo. Los elementos contextuales en sus más mínimos detalles el entorno del fenómeno a investigar es relevantes y están incluidos en este enfoque.

Para Monroy, D. & Nava, N.( 2018, p. 71) “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” es decir, este enfoque ayuda a entender la realidad que se investiga.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Investigación exploratoria*

Para Navarro, J.( 2015, p. 239) “Esta clase de investigaciones sirven para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos, además este nivel ayuda a examinar el tema de investigación”

##### 2.2.2. *Investigación descriptiva*

La investigación es descriptiva porque se detalla la situación que se encuentra la empresa, su comportamiento, contextos y el planteamiento de los hechos más importantes de la situación que se pretende investigar.

Afirma Monroy, D. & Nava, N.( 2018) expresa:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.104)

### **2.3. Diseño de investigación**

#### **2.3.1. Investigación no experimental**

Se utilizará la investigación no experimental porque se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

### **2.4. Tipos de investigación**

#### **2.4.1. Investigación de campo**

La investigación será de campo porque se realizará en las instalaciones de Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”. Es decir, se obtendrá toda la información de manera directa por medio de técnicas e instrumentos como son encuesta y entrevista para dar solución a la problemática.

Según Monroy, D. & Nava, N. (2018) manifiesta:

Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, así como el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Permite recabar información a partir del contacto directo con el objeto de investigación, con lo que se obtiene la información empírica. Las más comunes son la observación, guía de observación, diario de campo, entrevista y cuestionario. (107)

#### **2.4.2. Investigación documental**

Se realizará la investigación documental ya que se recolectará datos e información relevante que nos proporcione Dicosavi con el fin de realizar el análisis correspondiente.

Monroy, D. & Nava, N.(2018) plantea:

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. La investigación documental depende, fundamentalmente, de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por este todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (p.104)

## **2.5. Población, planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra**

### **2.5.1. Población**

Para Perez , L. Perez, R. & Seca, M. (2020, p. 230) “es el conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar”

La población está determinada por los 55 empleados que mantiene en nómina Dicosavi, mismos que laboran de lunes a sábados en turnos diferenciados, a quienes se les aplicará la encuesta.

### **2.5.2. Muestra**

Según del Castillo, C. & Olivares, S.(2014, p. 128) indica “La muestra es un subconjunto de los miembros de una población”

En la investigación no se aplica muestra ya que, la población es finita, por lo tanto, se aplicará al total de la población es decir al 100% del personal que es de 55 personas.

## **2.6. Métodos**

En esta investigación se utilizará los métodos inductivo, deductivo y analítico-sintético de acuerdo lo amerite la realización y análisis del objeto de estudio.

### **2.6.1. Método inductivo**

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin.

Para Abreu, J. ( 2015, p. 6) menciona que: “Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general”.

### **2.6.2. Método deductivo**

En el trabajo se utilizará el método deductivo porque se necesita tener una visión global de la situación que se encuentra la empresa. Siendo esto un punto de partida para realizar la investigación.

Desde el punto de vista de Abreu, J.( 2015) indica:

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en

proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. (p.6)

## **2.7. Técnicas e instrumentos de investigación**

Las principales que se utilizará en la investigación son:

**Encuesta.** - Esta técnica se empleará a los colaboradores administrativos y operativos de Dicosavi con el fin de obtener su punto de vista y apreciación de la situación de la misma. Dicho con otras palabras, de Santiesteban, E. (2014, p.182) “La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado”

**Entrevista.** - Se lo realizará al gerente administrativo Ing. Carolina Santillán, quién aportará con información necesaria y útil para la realización de investigación. Como lo hace notar Santiesteban, E. (2014, p.178) “La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga”

**Observación:** La investigación se realizó la observación directa para conocer la situación actual de la empresa y establecer estrategias viables.

### **2.7.1. Instrumentos**

Encuesta estructurada según Garcia, J. (2016) argumenta:

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responden. Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxime cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados. (p.95)

Guía de entrevista estructurada desde el punto de vista de Garcia, J. (2016, p. 91) “Se basa en un grupo de preguntas predeterminadas, las cuales pueden presentar formato cerrado o abierto. Las preguntas abiertas facilitan al entrevistado dar cualquier respuesta que considere apropiada”

Guía de observación según Monroy, M. & Nava, N. (2018) menciona lo siguiente:

Se estructura con indicadores de interés, delimitando lo que ha de observarse sin ser rígido. Se utiliza como instrumento de control y el diario de campo como el instrumento para su registro, por lo que debe incluir: fecha, lugar, hora de inicio y término de la observación realizada, participantes, su función, situación, actividad y rol asignado al observado, así como el equipo e instrumentos utilizados.

Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares. (pp. 108-109)

## 2.8. Resultados

### 2.8.1. *Análisis de entrevista*

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS “DICOSAVI”**

##### **¿A qué tipo de mercado está dirigido la empresa?**

Nuestra empresa está dirigido a un mercado local de productos de consumo masivo, con una proyección de extendernos a un mercado regional y nacional. Siendo, la principal razón de satisfacer necesidades de nuestros clientes. Ya que Dicosavi se caracteriza en brindar los mejores productos con un excelente precio, que esté al alcance de todos.

##### **¿Dicosavi cuenta con un plan estratégico?**

Dicosavi no cuenta con un plan estratégico definido y plasmado en un documento formal para su actividad económica.

##### **¿Cree usted que el direccionamiento estratégico en la empresa es importante? Por que**

El direccionamiento estratégico es fundamental en nuestra empresa, porque nos permitirá formular a donde queremos llegar, ya sean con nuestros objetivos a largo plazo y como ir creciendo con ellos. Ya que, con esto nos ayuda a tener sostenibilidad, a ser perdurables en el tiempo lo que toda empresa desea. En nuestro caso es volvernos perdurables y sin este direccionamiento no lo podríamos hacer, por eso es muy importante.

##### **¿Podría mencionar ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Dicosavi?**

**Fortalezas:** Tenemos una amplia cartera de productos, una buena relación con los proveedores, estructura propia lo que nos da un plus para diseñar a nuestro gusto y ser más eficientes al momento de brindar nuestro servicio, y precios accesibles para ser más competitivos.

**Oportunidades:** Tenemos razones de compra, poder de negociación con proveedores.

**Amenazas:** Dentro de las amenazas tenemos el tema del desempleo, el alto nivel de competencia, productos con marcas propias de la competencia tales como (Supermaxi, Aki, etc.) permisos de

construcción y funcionamiento es una amenaza que tenemos, ya que, no permite hacer con agilidad el trámite y por último las políticas del país puesto que afecta en general.

**Debilidades:** Se requiere aclarar la estructura organizacional, falta de un direccionamiento estratégico plasmado en un documento físico, existe débil gestión de procesos, la ausencia de indicadores de gestión, y el escaso espacio físico en nuestro local.

**¿Según su criterio ¿cree usted que es influyente contar con una filosofía empresarial adecuada para su empresa?**

La filosofía empresarial es muy importante ya que, nos permitirá identificar y desarrollar un núcleo de trabajo, tomando en cuenta a todos los integrantes que forman parte de nuestra empresa.

**Según su criterio, ¿cuál sería la ventaja de contar con un plan estratégico en Dicosavi?**

Una de las ventajas sería, conocer la situación actual de nuestra empresa y con ello aplicar estrategias adecuadas frente a la competencia. Además, es más sencillo medir el progreso y los logros obtenidos.

**¿La empresa cuenta con un plan de capacitación al personal?**

Dicosavi en la actualidad no cuenta con un plan de capacitación para el personal.

**¿Considera usted que Dicosavi crea continuamente promociones para elevar el nivel de ventas?**

En la actualidad, Dicosavi realiza promociones estratégicas de productos que el cliente adquiere diariamente, con el fin de generar mayores ventas y obtener el nivel de rentabilidad deseada.

**¿Cuál es el margen de ventas que realiza la empresa al mes?**

Se puede decir que es un 9% el margen de ventas, pero cabe recalcar que nosotros vendemos en volumen y no por unidad para la ganancia. Siendo esto lo principal que se debe considerar al momento de realizar un análisis.

**¿Cuál es la metodología para satisfacer las necesidades de los clientes?**

La metodología que nuestra empresa ejecuta es entender a la ciudadanía Riobambeña y Chimboracense, en tema de un precio accesible y variedad de productos, ya que, el cliente adquiera todos los productos al mejor precio en un solo lugar.

#### 2.8.1.1. *Interpretación de la entrevista*

Luego de realizar la entrevista al Gerente administrativo se lleva a cabo la respectiva interpretación de toda la información obtenida.

Al diseñar un plan estratégico para Dicosavi será de gran ayuda puesto que, con los lineamientos específicos se podrá cumplir los objetivos planteados. Así mismo mejorará el desempeño de la organización al integrar estrategias adecuadas, lo que garantiza un crecimiento notable y satisfactorio para todos los involucrados. Además, con la guía del plan estratégico se obtendrá sostenibilidad y, a ser perdurables en el tiempo.

#### 2.8.2. *Análisis e interpretación de la encuesta*

A continuación, se muestra los resultados la encuesta realizada a los trabajadores de la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVT”.

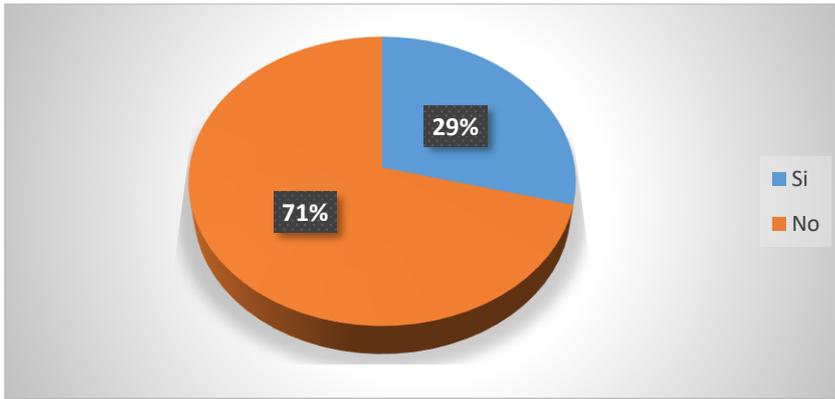
#### **Pregunta 1: ¿Conoce la misión y visión de Dicosavi?**

**Tabla 1-2:** Misión y Visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	29%
No	39	71%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 1-2:** Misión y Visión.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal quienes son parte de Dicosavi, el 71% de ellos no tienen conocimiento, mientras que el 29% respondieron que sí. Al evidenciar este resultado se puede observar que un mayor número de trabajadores desconoce misión y visión, siendo esto la principal falencia al no contar un direccionamiento correcto.

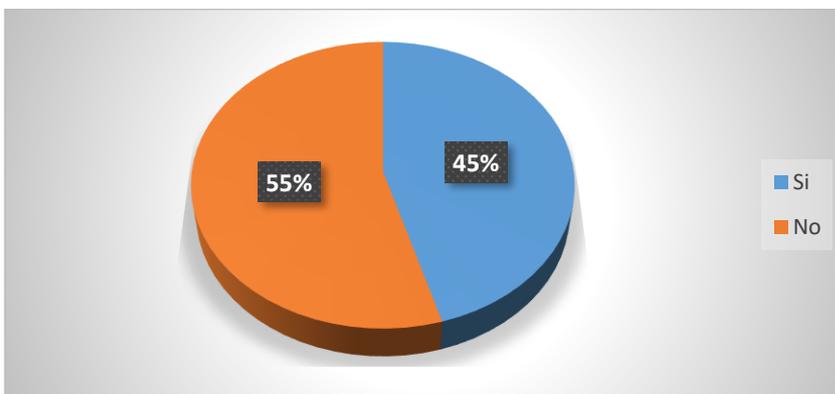
**Pregunta 2: ¿Existe estrategias y políticas que permita el crecimiento continuo de la empresa?**

**Tabla 2-2:** Estrategias y Políticas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	45%
No	30	55%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)



**Gráfico 2-2:** Estrategias y Políticas.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### Análisis e Interpretación

Como se puede evidenciar en el gráfico, el 55% de los encuestados respondieron que no existe establecidos estrategias ni políticas para un crecimiento y desarrollo constante, siendo esta otra falencia que tiene la empresa, establecer estrategias permitirá el desenvolvimiento personal como laboral. Así mismo con la fijación de estrategias y políticas se obtendrá una mejor comunicación entre directivos y empleados, también se generará un representativo aumento en ventas, etc. Mientras que el 45% mencionan que si cuentan con estrategias definidas en la empresa.

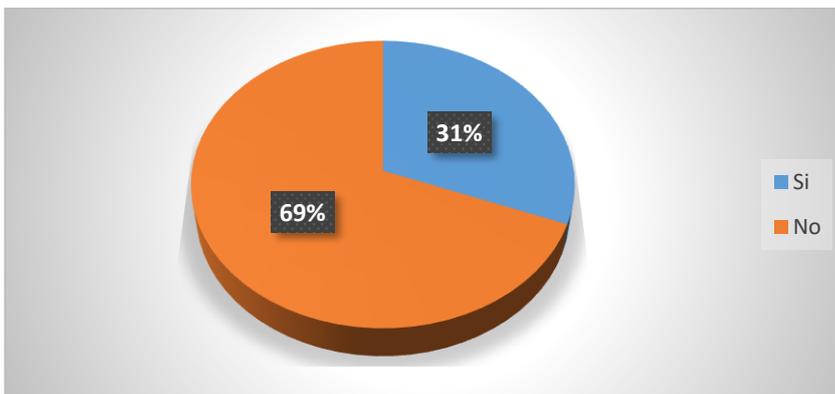
### Pregunta 3: ¿Dicosavi tiene un plan estratégico que esté acorde a la realidad de la misma?

**Tabla 3-2:** Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	31%
No	38	69%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)



**Gráfico 3-2:** Plan Estratégico

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

### Análisis e Interpretación

Según muestra la gráfica, el 69% de los empleados indican que no cuenta con un plan estratégico que puntualice el direccionamiento correcto que la empresa requiere en la actualidad y lo

importancia que esta conlleva a fijarnos en una misma meta exitosa, mientras que el 31% señala que Dicosavi tiene este plan.

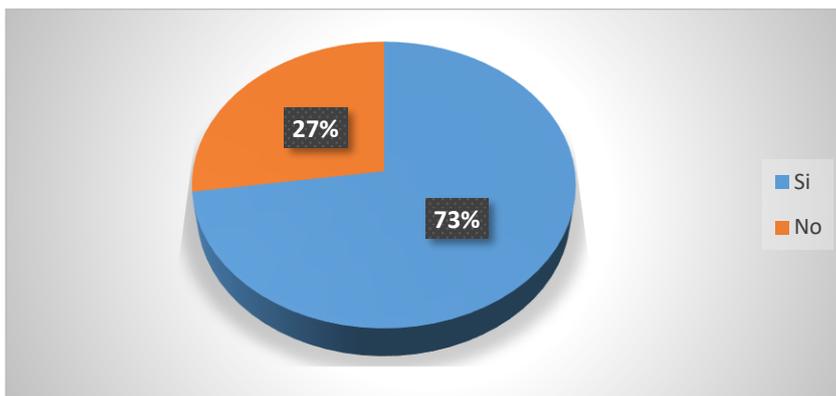
**Pregunta 4: ¿Conoce usted que es un plan estratégico y cuál es su función?**

**Tabla 4-2:** Función del Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	73%
No	15	27%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 4-2:** Función del Plan Estratégico

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

**Análisis e Interpretación**

El 73% de los trabajadores mencionan que, si conoce la función que cumple el plan estratégico en la empresa y cuán importante es conocer su beneficio, el 27% tiene desconocimiento sobre el tema.

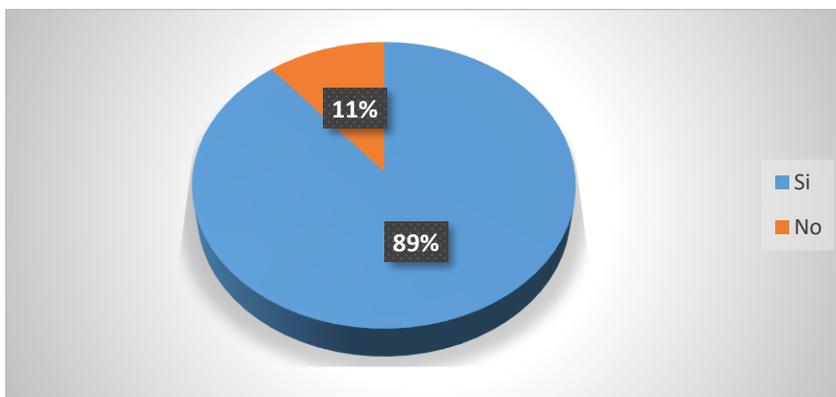
**Pregunta 5: ¿Considera usted necesario implementar un plan estratégico para una mejor productividad de la empresa?**

**Tabla 5-2:** Implementar un plan estratégico para mejorar la productividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	89%
No	6	11%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 5-2:** Implementar un plan estratégico para mejorar la productividad.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo al resultado obtenido, el 89% declara que es necesario y fundamental establecer un plan estratégico donde muestre el correcto direccionamiento y con ello ayude a mejorar el rendimiento de la empresa, y un 11% manifestó en no implementar.

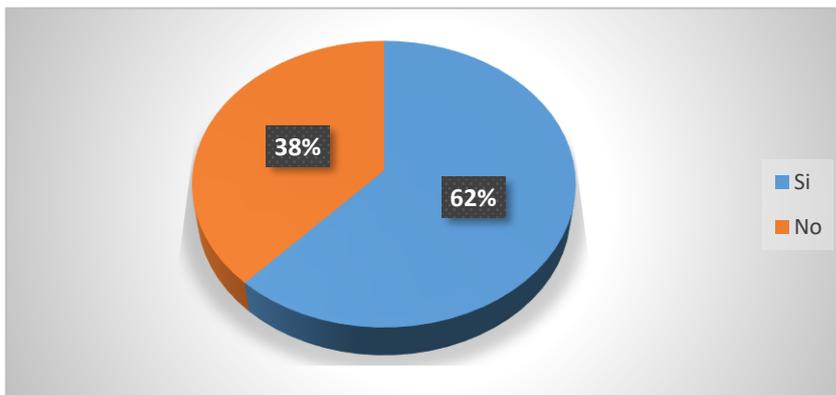
**Pregunta 6: ¿Según su criterio cree usted que la gerencia trabaja en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa?**

**Tabla 6-2:** Trabajo en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	62%
No	21	38%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 6-2:** Trabajo en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Como podemos observar, el 62% de los trabajadores mencionaron que si existe trabajo en equipo para el desarrollo continuo de la empresa, mientras el 38% manifestaron que no hay apoyo de gerencia y esto hace que retrase y tenga falencias en diferentes áreas.

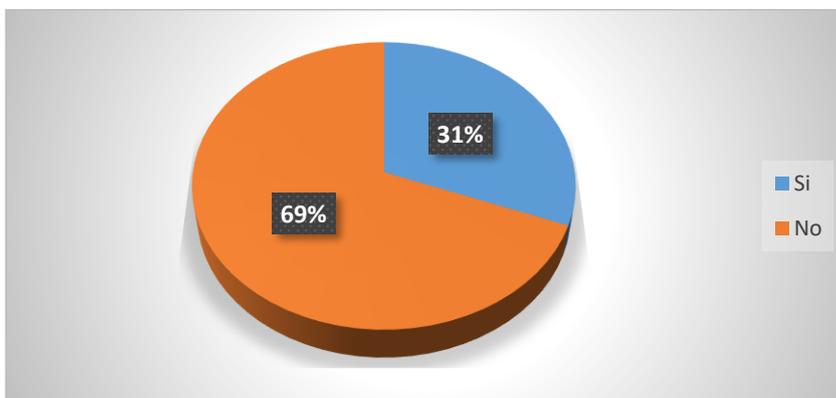
**Pregunta 7: ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su rendimiento laboral?**

**Tabla 7-2:** Capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	31%
No	38	69%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 7-2:** Capacitación para mejorar el rendimiento laboral.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

**Análisis e Interpretación**

El 69% de los encuestados de la empresa manifestaron que no han recibido capacitaciones, y un 31% si han recibido lo que muestra que no se capacita a todos los empleados, el cual será fundamental establecer estrategias para un buen desempeño en cada una de sus áreas de trabajo.

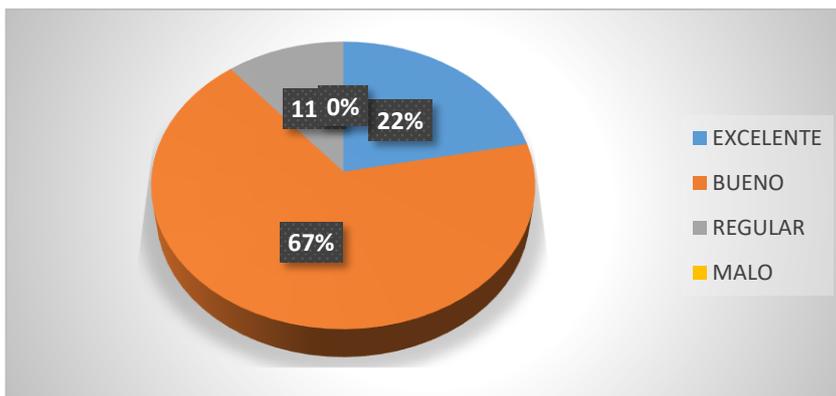
**Pregunta 8: ¿En el tiempo que usted trabaja, ¿considera que el ambiente laboral interno es?**

**Tabla 8-2:** Ambiente laboral interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	12	<b>22%</b>
<b>BUENO</b>	37	<b>67%</b>
<b>REGULAR</b>	6	<b>11%</b>
<b>MALO</b>	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 8-2:** Ambiente laboral interno.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

### Análisis e Interpretación

De acuerdo al gráfico, el 67% de los trabajadores de Dicosavi expresan un buen ambiente laboral interno ya que ellos desarrollan con tranquilidad y responsabilidad sus obligaciones en el área designado, así mismo un 22% declara que es excelente porque tiene excelente comunicación entre compañeros y el 11% manifiesta que el ambiente laboral es regular por falta de motivación entre directivos.

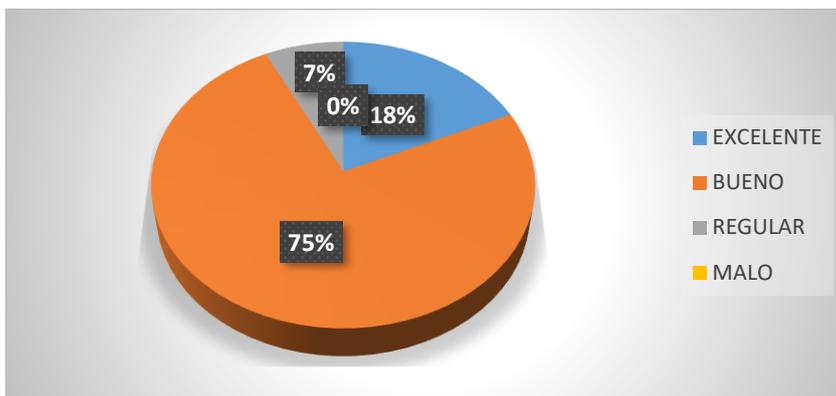
**Pregunta 9: ¿Según su criterio considera que la gestión administrativa de Dicosavi es?**

**Tabla 9-2:** Gestión Administrativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	18%
BUENO	41	75%
REGULAR	4	7%
MALO	0	0%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 9-2:** Gestión Administrativa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Según el gráfico, el 75% de los encuestados expresan que la gestión administrativa es buena, un 18% manifestaron que es excelente, y el 7% dijeron que es regular a lo que da notar que la empresa debe mejorar la gestión administrativa empleando estrategias que genere cambio de la misma.

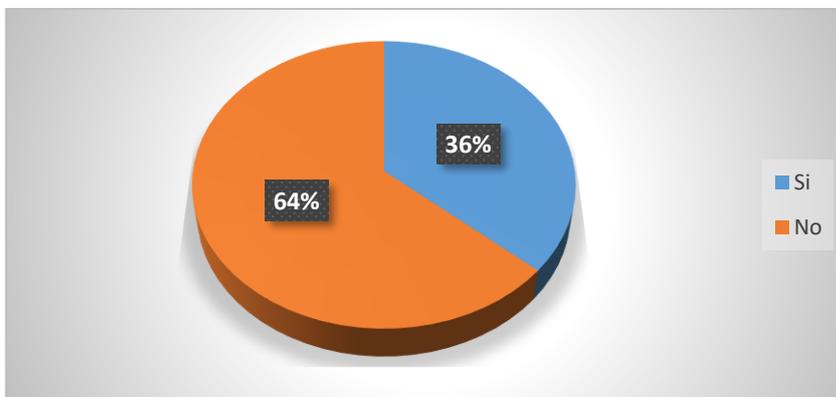
**Pregunta 10: ¿Dicosavi tiene definido cada una de las funciones de los empleados?**

**Tabla 10-2:** Funciones de empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	36%
No	35	64%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)



**Gráfico 10-2:** Funciones de empleados

Elaborado por: Neppas, Adriana (2021)

**Análisis e Interpretación**

Como se puede observar en la gráfica, el 64% determina que no se encuentra definido las funciones porque cada trabajador desempeña de acuerdo a su puesto de trabajo y el área en el que ellos están capacitados para cumplir las metas, mientras que el 36% que sí está definido.

## **2.9. Verificación de la Idea a defender**

Para corroborar la idea a defender se realizó una encuesta a los 55 trabajadores, entrevista al gerente administrativo, orientadas a demostrar la factibilidad de la presente investigación.

La implementación de un plan estratégico para la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024, aportará en el mejoramiento de la dirección, toma de decisiones y la gestión óptima de recursos financieros, materiales y humanos. Partiendo de lo mencionado anteriormente y luego de analizar los resultados de la aplicación de la encuesta y entrevista ejecutada a todos los involucrados de Dicosavi: personal administrativo y operativo; se determinó que no cuenta con un plan estratégico, como se evidencia en la pregunta 3, donde el 69% de los encuestados coinciden que existe la problemática anteriormente mencionada siendo esto una falencia en la empresa. De la misma forma en la pregunta 5, donde el 89% indica que es necesario implementar un plan estratégico donde describa lineamientos que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Luego de conocer la problemática se procedió a realizar el plan estratégico siendo una herramienta administrativa que incide de manera positiva para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa ya que, facilita dirección en el proceso de toma de decisiones favorables y de gran importancia.

## CAPITULO III

### 3. MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1. Título

Plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024.

#### 3.2. Diagnóstico estratégico

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan una serie de reflexiones en torno a las fortalezas, oportunidades, así como debilidades y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial que se identifica. Es importante detectar estos factores y prepararse para enfrentar sus efectos negativos o a su vez utilizar su efectividad para cambios y el desarrollo exitoso de la organización. El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes partes de análisis: el análisis externo y el análisis interno.

La ejecución del análisis externo se orienta a detectar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno como medida para un buen nivel de desempeño o como su bajo nivel; dependiendo de falencias analizadas, por otro lado, el análisis interno favorece la búsqueda de fortalezas y debilidades de la organización, lo que conlleva a determinar factores claves y estratégicos dentro del entorno de la empresa. Además, en la identificación de sus debilidades se debe minimizar debido a sus efectos, como también, aprovechar todas las oportunidades que se presenten y evitar las secuelas de las amenazas que puedan influir en Dicosavi.

#### 3.3. Identificación de la empresa

**Sector:**

- **Por su actividad:** De Consumo Masivo
- **Por su naturaleza:** Privada
- **Por su tamaño:** Grande

**Propietario:** Sr. Néstor Vicente Santillán Villacís

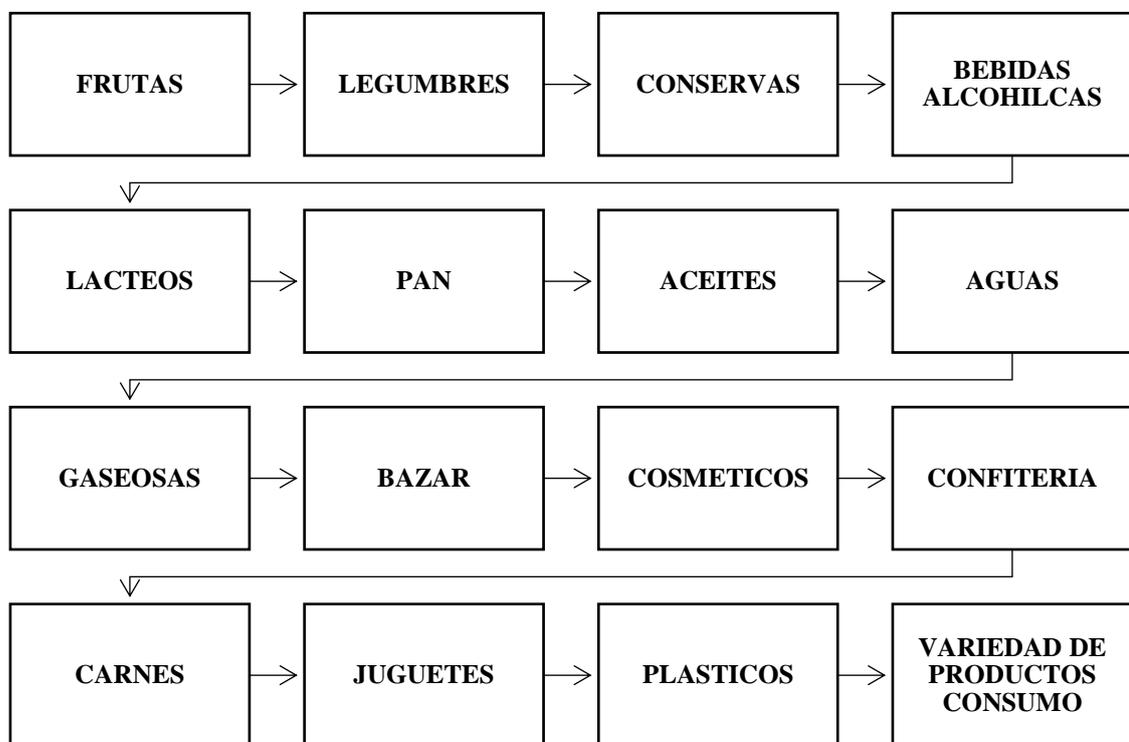
**RUC:** 1800825000001



y un año más tarde el supermercado abrió las puertas al público, para el año 2021 abrieron una nueva sucursal dentro de la misma ciudad de Riobamba, en el sector San Alfonso, la misma que se inauguró en febrero del año 2021, todo esto fue posible a que las grandes cadenas de supermercados dejaron un nicho de mercado sin atender, sin embargo, ha sido en estos últimos años que estas cadenas han estado incursionando en la ciudad de Riobamba y varias ciudades del país.

### 3.3.2. *Giro de la empresa*

A continuación, se detalla la clasificación de los productos que ofertan el Supermercado DICOSAVI.



**Gráfico 11-3:** Clasificación de productos

**Fuente:** Departamento Administrativo DICOSAVI

**Elaborado por:** Neppas Adriana, (2021)

### 3.3.3. *Proveedores*

El Supermercado DICOSAVI mantiene una eficiente cartera de proveedores de la cual son abastecidos por diferentes productos novedosos necesarios para la empresa, a continuación, se mencionan los más importantes:

**Tabla 11-3: Proveedores**

<b>PROVEEDORES</b>	Continental CIA. Ltda.
	Baldore CIA. Ltda.
	Confiteca S. A
	Dervis Corp. S. A
	Farmaenlace CIA. Ltda.
	Industria Arroquera Portilla S. A
	La Europea CIA. Ltda.
	Industria de Caramelos Pérez Bermeo CIA. Ltda.
	La italiana
	Levapan del Ecuador S. A
	Nestlé Ecuador S. A
	Oriental Industria Alimenticia CIA. Ltda.
	Prodiceral S. A
	Productos Minerva CIA. Ltda.
	Proaesa S. A
	Quifatex S. A
	Arca Continental
	Distribuidora Colombiana del Ecuador S. A
	Dispacif S. A
	Panamericana de Licores S. A
	Tesalia S.A.
	Pronaca
	Corporación Favorita C. A
	Ecuador Bottling Company
	Econofarm S. A
	Cohervi S. A
	Valdez S. A
	Molino Electro Moderno S. A

**Fuente:** Departamento Administrativo DICOSAVI

**Elaborado por:** Neppas Adriana, (2021)

### 3.3.4. *Cientes*

Supermercado DICOSAVI, tiene a su disposición una lista potencial de clientes minoristas que adquieren sus productos periódicamente para el avance de su actividad económica, de la cual se detallan los más importantes:

**Tabla 12-3: Clientes**

<b>CLIENTES</b>	Coderes
	Asociación de Militares San José
	Delicatesen Fetico
	Víveres Buenaño
	Minimarket La Delicia
	Comercial Santa Bárbara

Fuente: Departamento Administrativo DICOSAVI

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### 3.3.5. Competencia

En la ciudad de Riobamba se ha expandido una serie de supermercados de gran tamaño, debido a que crecen de forma acelerada, muchas de ellas cuentan con más de dos sucursales dentro de la ciudad de Riobamba, tales como: AKI, Tía, Ibérica, AHÍ ES Supermercado, Supermaxi, Hipermarket, Supermercado Santamaría, Camari, entre otros, a continuación, se muestra la tabla de sus principales competencias:

**Tabla 13-3: Competencia**

		<b>N° DE SUCURSALES</b>
<b>COMPETENCIA</b>	AKÍ	2
	AHI ES Supermercado	1
	Supermercado La Ibérica	1
	Supermaxi	1
	Tía	2
	Hipermarket	1
	Santamaría	1
	Camari	1

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### 3.4. Análisis situacional del Macro Entorno

Al realizar el análisis externo de DICOSAVI, permite conocer el ambiente en el cual se está desarrollando la empresa, se analizan los posibles factores que pueden intervenir o afectar positiva o negativamente dentro del macro entorno, estos son las oportunidades y amenazas que la organización canaliza para tomar ventaja en su propósito futuro. El análisis del macro entorno identificadas como variables no controlables, afectan indirectamente la gestión administrativa de la organización, las mismas que son factores político - legal, económicos, socio cultural, y

tecnológico; se toma en cuenta cada una de manera individual para la correspondiente valoración realizada por la empresa, de la que tendrá que tomar decisiones que permitan lograr el desarrollo de sus actividades.

### **Factores del Macro entorno**

- **Político –Legal**
  - ✓ Gobierno.
  - ✓ Las nuevas Leyes y Reformas del país.
  - ✓ La delincuencia.
- **Económico**
  - ✓ Inflación.
  - ✓ Riesgo país.
  - ✓ Políticas salariales.
- **Social**
  - ✓ Empleo.
  - ✓ Pobreza.
- **Tecnológico**
  - ✓ Desarrollo Tecnológico.
  - ✓ Innovación.

#### **3.4.1. Identificación de factores clave de Macro entorno**

**Tabla 14-3:** Identificación de factores clave de Macro entorno

<b>DIMENSIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
Político-Legal	Negativo	Alto	Gobiernos municipales, regional y central, gobierno, municipios, parlamentos, administración pública.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### **Análisis factor Político-Legal**

En la dimensión político legal se establecen un conjunto de regulaciones establecidas por los gobiernos, municipios, administración pública, parlamentos presentes en el país, donde su comportamiento afecta de manera negativa al sector terciario; relacionado al Supermercado DICOSAVI debido, a las nuevas leyes o reformas establecidas por el gobierno y el incremento de la delincuencia lo que ocasiona un impacto negativo alto en el desarrollo organizacional, creando incertidumbre de futuras inversiones.

#### **3.4.2. Económico**

**Tabla 15-3:** Económico

<b>DIMENSIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
Económico	Negativo	Alto	Familias, empresas, gobierno

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### **Análisis**

En la dimensión económica intervienen condiciones económicas hacia las familias, empresas y gobierno, puesto que influyen con un comportamiento negativo directo hacia las actividades normales de la organización, debido a la inflación, política salarial, riesgo país, tasas de interés, teniendo un impacto alto negativo debido a la modificación de precios ya establecidos, cuando se alzan o se bajan precios al consumidor conocedor del mercado, puesto que se hacen menos competitivos en mercados externos.

#### **3.4.3. Social**

**Tabla 16-3:** Social

<b>DIMENSIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
Social	Positivo	Alto	Comunidades, organizaciones, centros educativos, empresa privada, centros religiosos, banca y finanzas.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Análisis

El análisis de la dimensión social involucra a fuerzas externas en general donde intervienen con un comportamiento positivo hacia comunidades, organizaciones, empresa privada, banca y finanzas, puesto que la organización debido a su buen crecimiento dentro de la competencia ha logrado el incremento de empleo para la sociedad en general minimizando los niveles de pobreza para la ciudad, por esta razón su impacto es un nivel positivo alto; incrementando la demanda y rentabilidad para la empresa.

### 3.4.4. Tecnológico

**Tabla 17-3:** Tecnológico

DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Tecnológico	Positivo	Alto	Centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, centros de innovación y productividad.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Análisis

El análisis de la dimensión tecnológica se relacionan con los avances científicos y tecnológicos desarrollados gracias a la proposición de centros de investigación, centros de desarrollo tecnológicos, centros de innovación y productividad; que se fraguan en la planta física, equipo instalado y los servicios enmarcados en la organización reflejando una buena imagen al consumidor de comportamiento positivo, debido a los cambios tecnológicos que permiten el desarrollo tecnológico e innovación de nuevos productos y servicios.

## Análisis General

La distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, en el análisis de la dimensión político – legal se evalúa una gran influencia, la administración del gobierno, puesto que amenaza directamente a la organización en la toma de decisiones; en la dimensión económico se evalúa la influencia de manera directa que causa a la organización, debido a la fijación y ajustes que se realizan a los términos económicos del país; la dimensión socio-cultural se evalúa que la sociedad en general interviene ventajosamente en el posicionamiento de nuevos mercados para la organización; y dimensión tecnológico se evalúa un crecimiento aceptable para la buena imagen

de la organización, además, la aceptación e introducción de nuevos productos y servicios que permiten ser competitivos dentro del sector terciario; la evolución de todos los factores que influyen en el macro entorno de la organización deben ser aprovechados de manera positiva para minimizar su impacto.

### 3.5. Análisis situacional Micro Entorno

Para el análisis de los factores del micro entorno se tomó en consideración las cinco fuerzas de Michael Porter.

**Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad de los competidores es fuerte, sobre todo porque existen supermercados de competencia principal como: AKI, Tía, Ibérica, AHÍ ES Supermercado, Supermaxi, Hipermarket, Supermercado Santamaría, Camari, que ofrecen los mismo productos en general; en cuanto al Supermercado Dicosavi, está ubicado en una zona estratégica del centro de la ciudad al igual que la sucursal que hace poco inició sus operaciones donde el cliente tiene la facilidad de elegir la ubicación más conveniente, dejando como resultado un mejor posicionamiento dentro del mercado al establecer precios más cómodos que el de la competencia, puesto que tiene una diferencia de alrededor de 0.10 ó 0.15 centavos dependiendo del producto; por otro lado, se pueden realizar pagos en efectivo, con tarjeta de crédito o de débito para la comodidad del cliente. En cuanto a la variedad de productos ofrece una extensa gama de productos comenzando por productos de primera necesidad hasta productos de belleza, atrayendo el gusto del cliente, debido a su variedad de consumo; además, el consumidor puede acceder a diferentes precios como es al por mayor y menor creando una buena experiencia durante la compra hacia un segmento de clientes homogéneo que buscan mantener una distribución acelerada y eficiencia en la entrega de productos y/o servicios.

**Amenaza de nuevos competidores:** Dentro de la ciudad de Riobamba, la dificultad o facilidad de nuevos competidores depende del mercado, debido a la economía actual, los niveles de ingreso que se ha generado últimamente ha formado un crecimiento de la demanda, de esta manera los clientes o compradores se ven en la necesidad adquirir nuevos y mejores productos; la exigencia del cliente potencial debe cumplir ciertas expectativas que solo las mejores empresas que ofrezcan un buen servicio logran posicionarse y destacar dentro del mercado; mientras que las otras empresas con menos capacidad de lograr éxito quedan opacadas sin tener un buen futuro. Últimamente, todas las empresas relacionadas a la misma actividad de la organización generen rivalidad hacia DICOSAVI, a diferencia de esta, busca la estrategia de generar valor agregado en cuanto a la asignación variada de precios, la diversificación de los productos, la publicidad, promoción, como puntos claves para las necesidades del consumidor y a su vez fomentar un buen liderazgo dentro de la competencia del mercado, siempre con responsabilidad social.

**Poder de negociación con los clientes:** Dentro del poder de negociación en el mercado riobambeño existe la presencia de muchas empresas que brindan los mismo productos y/o servicios, que a discrepancia de DICOSAVI, ofrece al público en general promociones orientada al consumidor final como una manera de incentivar al cliente a corto plazo como estrategia, además de utilizar la estrategia promocional de los productos 2x1 por tiempo limitado por ejemplo unir el producto café + bolsa de orégano, o también promocionar productos de enganche que para la empresa significa sacar pronto un producto que pronto dejara de tener valor, al igual que la venta al por mayor y menor que para la organización tiene mucho significado al incrementar sus ventas y su rentabilidad. Además, ofrecer al cliente la primacía de comprar productos con el 10% o 20% en productos de limpieza, como ventaja para la organización puesto que el producto sale prontamente; en cuanto a variedad de producto, la empresa presenta un producto con diferentes características en lo que respecta a presentación, tamaño, volumen, acompañados de la calidad que el cliente prefiere. Finalmente, ofrece un servicio personalizado que garantiza la satisfacción de seguir manteniendo la fidelidad del cliente potencial.

**Poder de negociación con los proveedores:** Supermercado DICOSAVI, ha logrado mantenerse en el mercado durante muchos años, por ende se encuentra en la búsqueda de tener una cartera de proveedores confiables que le permita ofrecer los mejores productos al tiempo acordado, con el fin de obtener descuentos, calidad, beneficios, ofertas, rebajas, precios bajos, conseguir préstamos sin intereses de tipo comercial o conseguir una reducción sustancial por pago inmediato, todo dependiendo del tipo de relación establecida entre ambas partes, que le permita a la empresa controlar sus gastos y prosperar su negocio. Dentro de la lista de los principales proveedores para la organización, se encuentran Nestlé, la Europea, Industria de Caramelos Pérez Bermeo, la Fabril, de los cuales, que ofrecen a su principal cliente, Supermercado DICOSAVI un catálogo especial de productos con el 8% de descuento por temporada navideña en todo lo relacionado a confitería si supera la compra mayor a quinientas unidades, como también, donde otorguen el 4% de descuento si la organización cancela a su proveedor antes de los quince días, puesto que normalmente cancela al cumplir el mes. Estos proveedores realizan la entrega de sus productos en buen estado, con la calidad estimada, a excelentes precios, para que la organización ofrezca de igual manera productos con precios accesibles hacia el consumidor.

**Amenazas de productos sustitutos:** Dentro de esta categoría se menciona a diferentes mercados establecidos dentro de la ciudad de Riobamba como el de Santa Rosa, la Merced, mercado Mayorista, la Condamine, San Alfonso, San Francisco, al igual que diferentes tiendas y Minimarket del sector, donde exponen una gran diversidad de productos sustitutos, por ejemplo, la panela es sustituto del azúcar, la manteca sustituta del aceite, y productos similares al de la organización, desafortunadamente con una amplia lista que limitan el potencial característico de Supermercado DICOSAVI. Es por ello, que en la actualidad la empresa ha mantenido presente

que el consumidor es muy importante, por ello, se encuentra en la búsqueda de productos que reemplace al ya existente fijándose en la calidad y el precio más conveniente.

**Tabla 18-3:** Identificación de factores claves del Micro entorno

DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Rivalidad entre los competidores	Negativo	Alto	Compradores, vendedores, organizaciones con mismas actividades.
Amenaza de nuevos competidores	Negativo	Alto	Compradores o clientes, proveedores, vendedores.
Poder de negociación con los clientes	Positivo	Alto	Clientes y vendedores
Poder de negociación con los proveedores	Positivo	Alto	Organización y proveedores
Amenazas de productos sustitutos	Negativo	Bajo	Mercados, minimarket, tiendas, supermercados

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### Análisis general

Para el análisis general, la dimensión rivalidad entre los competidores refleja un comportamiento negativo donde se ven comprometidos compradores, vendedores, organizaciones con mismas actividades generando un impacto alto negativo donde la organización debe conocer a su competencia y su posicionamiento para aplicar estrategias de defensa; la dimensión amenaza de nuevos competidores manifiesta un comportamiento negativo donde intervienen compradores o clientes, proveedores, vendedores, donde la organización se ve afectada generando un impacto alto negativo debido a que debe estar preparada para llamar la atención de diferentes formas del cliente exigente; la dimensión poder de negociación con los clientes donde se ven involucrados obviamente clientes y vendedores, donde refleja un comportamiento positivo debido a la generación de confianza causando un impacto alto positivo para consecuentemente seguir impulsando el buen servicio deseado por el consumidor; la dimensión poder de negociación con los proveedores tiene un comportamiento positivo hacia la organización debido a las buenas relaciones establecidas con el proveedor generando un impacto alto positivo donde el proveedor ofrece lo mejor en productos para su cliente Supermercado DICOSAVI; dimensión amenazas de

productos sustitutos manifiesta un comportamiento negativo ya que representa una desventaja para el organización cuando el cliente prefiera adquirir el mismo producto en otros lugares de la competencia, generando un impacto bajo, puesto que la organización ofrece precios bajos que el cliente prefiere adquirir para el alcance de su bolsillo y economía.

### 3.5.1. *Análisis de los factores claves internos*

#### **Factor Talento Humano**

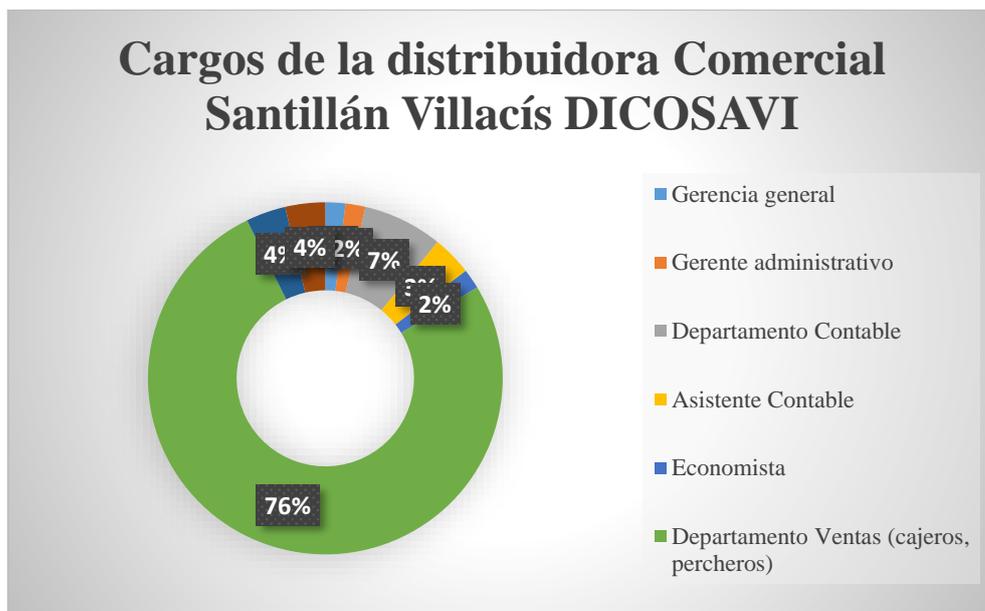
La distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI), tiene como elemento principal un grupo de colaboradores con título de bachiller registrado; además, presentan duplicidad de funciones, lo cual, dificulta el cumplimiento al cien por ciento de su capacidad y la falta de capacitación ausente en el personal hace que no se cumplan con las metas de la organización.

**Tabla 19-3:** Trabajadores de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”

NO.	CARGO	TÍTULO
1	Gerencia general	Bachiller
1	Gerente administrativo	Ingeniero
4	Departamento Contable	Ingeniero
2	Asistente Contable	Ingeniero
1	Economista	Economista
42	Departamento Ventas (cajeros, percheros)	Bachiller
2	Chofer	Bachiller
2	Guardia	Bachiller
<b>Total: 55 colaboradores</b>		<b>Porcentaje: 100%</b>

**Fuente:** Departamento Administrativo DICOSAVI

**Elaborado por:** Neppas Adriana, (2021)



**Gráfico 12-3:** Cargos de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

#### **Análisis e interpretación**

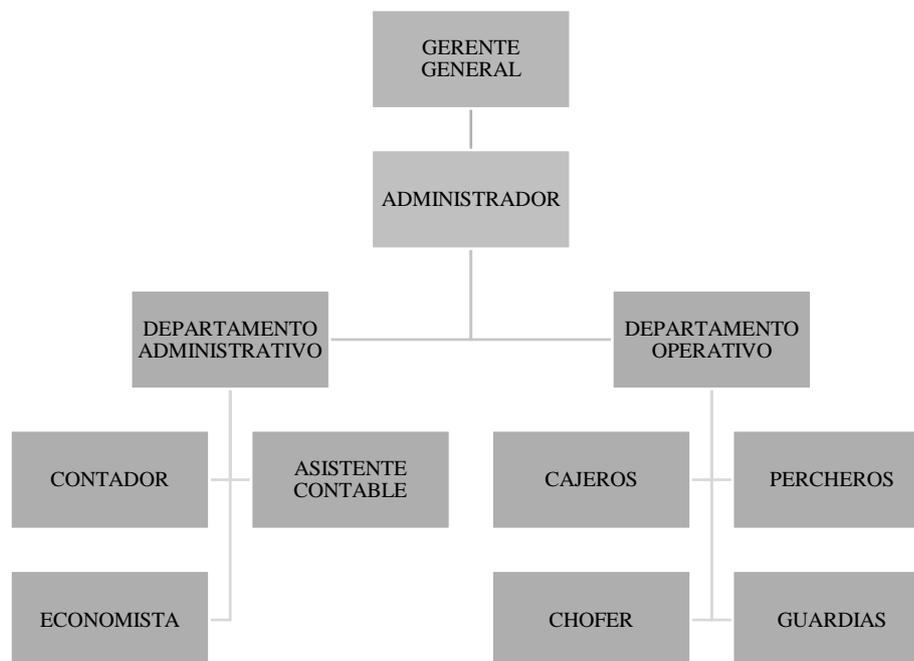
Del 100% del personal de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” todos y cada uno de ellos tienen solamente el título de bachiller; mientras que, el 76% del personal corresponde al Departamento de Ventas, distribuido entre Cajeros y Percheros. El 7% corresponde al Departamento de Contabilidad, el 4% corresponde a Choferes, Guardias y Asistentes Contables, y finalmente el 2% corresponde a Gerencia General, Gerencia Administrativa y Economista. En definitiva, se obtiene que el 84% pertenece al personal operativo, lo que significa que la mayor parte de colaboradores de la organización se encuentran ejerciendo este tipo de cargos y funciones delegadas; mientras que en menor porcentaje se tiene el 16% que representa al personal administrativo de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, lo cual significa que una menor cantidad de personal se encuentra desempeñando este tipo de rol o cargos.

## **Análisis del factor Humano**

El factor humano o dicho en otras palabras el talento humano en una organización es la pieza fundamental que garantiza la puesta en marcha de las actividades de la empresa, por ende, la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” al no contar con un plan de capacitación adecuado, permite encontrar varios hallazgos que sin duda el principal papel que debe desempeñar el personal para ofrecer un buen servicio, dominio de tareas, conocimientos administrativos, nivel de cumplimiento de actividades y dominio de habilidades organizacionales se vean opacadas o no surjan para beneficio total de la empresa. Por otro lado, el desconocimiento de las funciones que debe ejecutar en la organización nace a partir de la falta de inducción por parte del Departamento de Talento humano cuando ingresa un nuevo colaborador, del cual carece la organización para brindar retroalimentación continua a todos los colaboradores para su buen desempeño laboral. En cuanto a su formación académica, solo cuentan con título de bachiller en los cargos operativos, aunque lo más recomendable sería por lo menos que los cargos administrativos mantengan un nivel profesional para ejercer sus funciones, es importante que los colaboradores se sientan motivados hacia el deseo de superación profesional, esto con el fin de que la organización implemente un sistema de recategorización o ascenso que permita establecer una valoración cualitativa del factor humano que integra la empresa; al igual que la organización no brinda todos los recursos necesarios para el buen desenvolvimiento y desempeño del personal para la ejecución de actividades planificadas.

## **Factor Organizacional**

La distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” carece de una adecuada administración puesto a que no se ha elaborado una planeación estratégica que induzca hacia el desarrollo eficiente del negocio, ya que actualmente no cuenta con un organigrama estructural que esté acorde a la realidad existente del Supermercado, lo que ha generado que no se establezca un orden jerárquico o niveles de mando correspondiente a cada colaborador, incumpliendo las actividades de forma correcta, lo cual frena la posibilidad de aplicar sanciones y establecer responsabilidades; existe una comunicación deficiente entre el personal administrativo y los colaboradores que trabajan en la parte operativa de la empresa. Cabe destacar que, a pesar de los problemas ausentes, la matriz de Supermercado DICOSAVI cuenta con un local propio que le permite ahorrar, haciendo uso de ese dinero para mejorar su servicio, adquirir nuevos y mejores productos para ofrecer al consumidor.



**Gráfico 13-3:** Organigrama Actual

**Fuente:** Departamento Administrativo DICOSAVI

**Elaborado por:** Neppas, Adriana (2021)

### Factor Tecnológico

La tecnología ha permitido que las empresas reduzcan sus procesos e incrementar sus ingresos de modo que facilite el trabajo y se realice con mayor eficacia, es por eso que el Supermercado DICOSAVI cuenta con equipos y maquinaria de tecnología necesaria, generando en la actualidad resultados convenientes, tanto en el sistema de facturación como en el control de inventario, ya que dispone de un software contable FACTUSQL que se ha mantenido a lo largo de muchos años y se mantiene en constante actualización y control para el correcto funcionamiento de la organización. Además, las tecnologías de información y comunicación hacia la sociedad en general deberían aplicarse en la organización, ya que le permite estar en contacto con el ambiente donde se desenvuelve, ya que es vital que la empresa brinde toda la información necesaria que todo cliente interno y externo desea conocer. El factor tecnológico en la actualidad resulta un punto muy importante, ya que la tecnología hoy en día es una fuente principal para todo tipo de negocios, ya que establece conexión directa con el cliente, ayudando a brindar la información necesaria para que la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI” se dé a conocer de manera factible y potencial hacia todo el país. Además, la empresa se centra en utilizar un software SIG (Sistema de Información Geográfica) caracterizada por brindar información sintetizada de datos geográficos sobre la ubicación exacta del cliente, generando las mejores rutas para la llegada fácil del usuario hacia la organización., mediante coordenadas espaciales o geográficas.

**Tabla 20-3:** Equipo y maquinaria utilizada

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCION (USO)</b>
<b>Instalaciones eléctricas</b>	Energía eléctrica instalada adecuadamente en diferentes lugares de Supermercado DICOSAVI, conexión en aparatos eléctricos correspondientes.
<b>Muebles de oficina</b>	Activos necesarios para realizar todas las operaciones de la organización.
<b>Perchas</b>	Sirven para la colocación estratégica de la imagen y exhibición de gama de productos.
<b>Máquinas o cajas registradoras</b>	Permite registrar y calcular todas las transacciones de la organización, además sirve para imprimir recibos y/o facturas para el cliente.
<b>Equipos de computación</b>	Herramienta de trabajo para almacenar toda la información, obtener datos, sostener procesos de negociación básicamente por el uso de internet y facilita compartir información por medio de redes sociales.
<b>Equipos de refrigeración y congelados</b>	Almacenamiento de productos alimenticios y materiales susceptibles a deterioro debido a la temperatura, conservándolos en buen estado.
<b>Maquinaria de limpieza</b>	Mantiene limpio todo tipo de espacios de la organización.
<b>Cabina de desinfección</b>	Sistema de prevención que ayuda a erradicar los contagios por virus o bacterias como medida importante para la salud.
<b>Lector de código de barra</b>	Dispositivo eléctrico que ayuda a escanear el código de barras de cada producto por medio de un láser, permitiendo enviar datos a un computador.

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### **3.6. FODA de la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”**

A continuación, se da a conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI), para el diseño adecuado de estrategias necesarias que ayuden a mitigar las debilidades y amenazas.

#### **3.6.1. Fortalezas**

1. Constitución Legal
2. Presencia en diferentes ciudades.
3. Cuenta con local propio.
4. Disponibilidad de productos en percha.
5. Capacidad de negociar con los proveedores
6. Compromiso con sus colaboradores
7. Control eficiente de inventarios.
8. Solución de inconvenientes con sus clientes.
9. Adecuada política de precios.

#### **Análisis**

En el análisis interno de las fortalezas para la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, el hecho de constituirse legalmente como empresa permite establecer relaciones con el estado y la sociedad, el compromiso establecido entre la organización con sus proveedores al igual que con sus clientes le permite extenderse hacia nuevas ciudades mediante nuevas sucursales, el establecimiento de estrategias para establecer precios cómodos y las habilidades para negociar permite que los productos llenen las expectativas del cliente.

#### **3.6.2. Oportunidades**

1. Desarrollo Tecnológico.
2. Acceso a fuentes de financiamiento.
3. Innovación.
4. Proveedores capacitados.
5. Eliminación de salvaguardias.
6. Oportunidad de posicionamiento en el mercado local.
7. Búsqueda de nuevos mercados en otros sectores de la ciudad.
8. Selección de proveedores adecuados.
9. Crecimiento poblacional.

10. Publicidad y Promociones.
11. Captación de clientes
12. Pandemia.

### **Análisis**

El análisis externo de las oportunidades de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, permite que la innovación en introducirse en el mercado por medio de nuevos mercados permite lograr el posicionamiento que solo organizaciones fuertes pueden lograrlo, el crecimiento de la empresa permite conseguir facilidades de financiamiento para invertir en nueva tecnología, al igual que darse a conocer en el mercado mediante un presupuesto adecuado para invertir en promoción y publicidad, finalmente la pandemia ha hecho que la economía del consumidor caiga, por ello, la organización ha detectado la manera de conseguir proveedores eficientes que le han brindado excelentes precios para la población creciente del país.

### **3.6.3. Debilidades**

1. No hay capacitaciones al personal.
2. No cuenta con un organigrama estructural.
3. No cuenta con un manual de funciones.
4. Inadecuada administración de equipos.
5. No cuenta con un plan estratégico.
6. Deficiencia en calidad de servicio.
7. Mala rotación de productos perecibles.
8. Falta de motivación hacia sus colaboradores.
9. Falta de innovación de nuevos cambios tecnológicos.
10. No existe programas de capacitación del personal.

### **Análisis**

El análisis para la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, permite conocer internamente que el personal no está motivado a ejercer sus tareas de manera eficiente debido a la falta de capacitación, al no conocer sus obligaciones ya que no existe un organigrama estructural ni un manual de funciones, los colaboradores están desorientados puesto que existe una inadecuada administración de equipos de trabajo al no contar con un plan estratégico que le permita conocer sus objetivos de trabajo y dar a conocer sus productos, puesto que se pierden debido a la mala rotación de productos perecibles.

### 3.6.4. Amenazas

1. Inestabilidad económica, social y política del país.
2. Falta de utilización de redes sociales
3. Aumento del desempleo.
4. Competencia desleal.
5. Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores.
6. Excesiva burocracia para el otorgamiento de contratos por parte de las empresas públicas y privadas.

#### Análisis

El análisis externo de las amenazas para la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, permite conocer la inestabilidad económica, social y política del cual debe estar informado constantemente puesto que se enfrenta a retos exigentes que debe cumplir, ya que actualmente el desempleo ha ido aumentando debido a la inestabilidad económica del país, la competencia desleal ha hecho que se integren nuevos competidores con mismo productos y precios generando un ambiente pesado entre competidores; así mismo, al no darse a conocer por medio de redes sociales hace que la popularidad de la organización se vea afectada y no se puedan establecer nuevas relaciones con empresas públicas y privadas.

**Tabla 21-3:** Matriz FODA Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Legal</li> <li>2. Presencia en diferentes ciudades.</li> <li>3. Cuenta con local propio.</li> <li>4. Disponibilidad de productos en percha.</li> <li>5. Capacidad de negociar con los proveedores</li> <li>6. Compromiso con sus colaboradores</li> <li>7. Control eficiente de inventarios.</li> <li>8. Solución de inconvenientes con sus clientes.</li> <li>9. Adecuada política de precios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con un organigrama estructural.</li> <li>2. No cuenta con un manual de funciones.</li> <li>3. Inadecuada administración de equipos.</li> <li>4. No cuenta con un plan estratégico.</li> <li>5. Deficiencia en calidad de servicio.</li> <li>6. Mala rotación de productos perecibles.</li> <li>7. Falta de motivación hacia sus colaboradores.</li> </ol>

		8. Falta de innovación de nuevos cambios tecnológicos.
<b>EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo Tecnológico.</li> <li>2. Acceso a fuentes de financiamiento.</li> <li>3. Innovación.</li> <li>4. Proveedores capacitados.</li> <li>5. Eliminación de salvaguardias.</li> <li>6. Oportunidad de posicionamiento en el mercado local.</li> <li>7. Búsqueda de nuevos mercados en otros sectores de la ciudad.</li> <li>8. Selección de proveedores adecuados.</li> <li>9. Crecimiento poblacional.</li> <li>10. Publicidad y Promociones.</li> <li>11. Captación de clientes</li> <li>12. Pandemia.</li> </ol>	<p>F1-O1 Si la organización maneja última tecnología, permitirá una buena imagen que le permita ser reconocidos en el mercado nacional.</p> <p>F3-O2 Debido al ahorro de no pagar arriendo, la organización tiene la facilidad de contraer prestamos que le permitan mejorar la imagen empresarial.</p> <p>F5-O4 Si la organización mantiene una estrecha relación con proveedores, se logra conseguir los mejores productos al mejor precio.</p> <p>F6 -O7 Si el personal se siente motivado en la ejecución de sus actividades; mayor será su alcance en llegar a nuevos mercados de la ciudad.</p> <p>F8-10 Si la organización se ajusta a las necesidades de sus clientes, permite mejorar su eficiencia día a día formando clientes fieles con buenas recomendaciones hacia terceros.</p> <p>F9-12 Si los precios de adquisición en la organización son los más accesibles, durante la pandemia será más fácil la decisión de compra.</p>	<p>D1-O8 La falta de capacitaciones hacia el personal, hará que se tomen malas decisiones en la búsqueda de los mejores proveedores.</p> <p>D3-O6 Si la evaluación del desempeño del personal es ineficiente, puede verse afectada los planes en nuevos posicionamientos en el mercado.</p> <p>D4-O2 Si no existe buena administración de equipos las entidades financieras difícilmente otorgarán créditos a la organización.</p> <p>D5-O11 A falta de un plan estratégico no se pueden conseguir las metas propuestas, permitiendo que la competencia atraiga a nuevos clientes.</p> <p>D6-O9 Si la organización no cuenta con la excelencia en el servicio, no podrá cubrir con la demanda creciente poblacional.</p> <p>D7-O5 No sirve de nada la eliminación de salvaguardia si los productos se van a desperdiciar por falta de control de inventarios.</p> <p>D9-O10 Si no se invierte en el mantenimiento y mejora de la organización, tanto la publicidad como la promoción tendrán resultados que pueden afectar la buena imagen organizacional.</p>
<b>AMENZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica, social y política del país.</li> </ol>	<p>F1-A6 La constitución legal de la empresa flexibiliza firmar contratos y acuerdos con empresas públicas y privadas.</p>	<p>D5-A3 No contar con un plan estratégico para la organización representa el riesgo de ir a la quiebra en un futuro dejando sin</p>

<p><b>2. Falta de utilización de redes sociales</b></p> <p>3. Aumento del desempleo.</p> <p>4. Competencia desleal.</p> <p>5. Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores.</p> <p>6. Excesiva burocracia para el otorgamiento de contratos por parte de las empresas públicas y privadas.</p>	<p>F2-A1 Las barreras que impidan que la organización se desarrolle en nuevas ciudades a causa de la economía y políticas del país, deberán ser motivo de constantes investigaciones y adelantarse a los hechos.</p> <p>F4-A2 Dar a conocer mediante redes sociales de manera exclusiva todos los productos de la organización para el crecimiento rentable.</p> <p>F6-A3 El buen cumplimiento de obligaciones y derechos de la organización hacia su personal permite asegurar la estabilidad del colaborador con el fin de minimizar el desempleo en el país.</p> <p>F8-A5 La solución efectiva de inconvenientes o conflictos con los clientes permite la preferencia selectiva frente a la competencia.</p> <p>F9-A4 El establecimiento adecuado de precios para el consumidor ayuda a ser más accesibles en el mercado.</p>	<p>empleo a muchos colaboradores.</p> <p>D6-A2 La deficiente calidad en el servicio impide interactuar con los clientes por medio de las redes sociales.</p> <p>D7-A1 La mala rotación de productos perecibles, causan grandes pérdidas económicas y rentables para la organización, consecuentemente la aparición de inestabilidad económica, política y social como desventaja competitiva.</p> <p>D8-A3 La falta de motivación hacia los colaboradores de la empresa, trae como consecuencias el buen desempeño del colaborador, posteriormente vienen los despidos y el aumento del desempleo.</p> <p>D9-A6 La falta de innovación de cambios tecnológicos es la causa principal para que la nueva competencia ingrese fácilmente al mercado, lo que representa menos participación y pérdida de oportunidades.</p>
--	--	---

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### 3.7. Propuestas de Estrategias

Tabla 22-3: Estrategia de Publicidad

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD</b>	
<b>Objetivo</b>	Fortalecer la imagen Institucional del Supermercado DICOSAVI.
<b>Meta</b>	Hasta el mes de febrero del año 2023 conocer la presencia de los productos que ofrece Supermercado DICOSAVI en medios locales.
<b>Actividades</b>	<p>*Realizar publicidad por todos los medios de comunicación (radio, periódicos locales y redes sociales), de los productos y servicios vigentes con información necesaria que el cliente necesita conocer.</p> <p>*Participar y promocionar a Supermercado DICOSAVI en los eventos de la ciudad, así como en ferias y plazas.</p>
<b>Periodicidad</b>	<p>*La creación para esta publicidad dispondrá de soporte, mantenimientos constantes por parte de la empresa que se realiza el contrato soporte y mantenimiento durante un año.</p> <p>*Los periódicos locales por adquisición de paquetes publicitarios, como en agradecimiento la empresa obtiene un beneficio adicional completamente gratuito que será publicado constantemente, será publicada tres veces al mes. Esto ayudará a crecer la marca de DICOSAVI dentro de la ciudad de Riobamba.</p>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en febrero de 2022 hasta febrero del 2023 la aplicación del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 500,00 mensuales.
<b>Responsable</b>	Departamento Administrativo

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 23-3:** Estrategia de Productos

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA DE PRODUCTOS</b>	
<b>Objetivo</b>	Propagar los productos y servicios que oferta Supermercado DICOSAVI en medios masivos y alternativos.
<b>Meta</b>	Hasta febrero de 2023 lograr introducir el 80% de los productos y servicios que oferta la empresa en la mente de los consumidores.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bayas publicitarias por televisión.</li> <li>*Trípticos a full color (1000 unidades).</li> <li>*Hojas volantes a full color (1000 unidades).</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se realizará difusión masiva los días, miércoles y viernes. Tres veces al día, en la mañana, medio día y en la noche.</li> <li>*Las hojas volantes y trípticos se repartirán en fechas específicas de acuerdo a los eventos importantes que tenga la ciudad como en las Fiestas de Riobamba.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará la ejecución en marzo de 2022 hasta febrero de 2023 la estrategia será ejecutada 100%.
<b>Presupuesto</b>	\$ 300,00 mensuales.
<b>Responsable</b>	Departamento Administrativo

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 24-3:** Estrategia de Innovación Tecnológica

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	
<b>Objetivo</b>	Actualizar los equipos tecnológicos de Supermercado DICOSAVI e incrementar la eficiencia.
<b>Meta</b>	Hasta diciembre de 2022 crear confort de confianza entre colaboradores y clientes.
<b>Actividades</b>	*Realizar equipos de trabajo multidisciplinares involucrando al personal administrativo para realizar cambios o mantenimientos de computadoras e impresoras. *Dar mantenimiento a los sistemas de facturación que dispone la empresa.
<b>Periodicidad</b>	Se realizará monitoreos constantes cada cuatro meses a los equipos tecnológicos.
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en marzo de 2022 hasta diciembre del 2022 la ejecución del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 2.000,00 mensuales.
<b>Responsable</b>	Departamento de Operaciones

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 25-3:** Estrategia Incentivar al Personal

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA INCENTIVAR AL PERSONAL</b>	
<b>Objetivo</b>	Incentivar el Talento Humano del Supermercado DICOSAVI.
<b>Meta</b>	Hasta agosto de 2023 mejorar un 80% el rendimiento del personal, con la finalidad de alcanzar las metas planteadas por la empresa.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar charlas motivacionales hacia el personal de Supermercado DICOSAVI, fomentando el desarrollo de habilidades, aprovechando un momento de distracción y la rutina.</li> <li>*Reproducir películas relacionadas al trabajo y la familia.</li> <li>*Prepara juegos divertidos con la participación del personal operativo y administrativo.</li> <li>*Organizar viajes y paseos con todo el personal de DICOSAVI.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Las charlas motivacionales deberá realizarse cada tres meses.</li> <li>*La reproducción de películas se deberá hacer cada dos meses.</li> <li>*los juegos deberían hacerse cada mes.</li> <li>*Los paseos cada año.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en septiembre de 2022 hasta agosto de 2023 la aplicación del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 5.000,00 anuales.
<b>Responsable</b>	Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 26-3:** Estrategia Servicio al Cliente

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>Objetivo</b>	Mejorar la atención y servicio a nuestros clientes mediante capacitación del personal.
<b>Meta</b>	Hasta mayo del 2023 obtener el 80% de clientes satisfechos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar un test a los clientes para conocer la satisfacción percibida por el servicio brindado de parte de nuestro personal.</li> <li>*Evaluar y controlar las actividades que desempeña cada colaborador.</li> <li>*Realizar capacitaciones acerca de atención y servicio al cliente de calidad.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*El test se realizará en el mes de febrero de 2022.</li> <li>*la evaluación se realizará el mes de marzo de 2022.</li> <li>*Se realizará la capacitación del personal en abril del 2022.</li> <li>*Nuevamente se realizarán capacitaciones cada 3 meses en especial al personal que atienden en cajas.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en febrero del 2022 hasta mayo de 2023 la aplicación del 100% de la meta establecida.
<b>Presupuesto</b>	\$ 300,00 anuales.
<b>Responsable</b>	Departamento Administrativo

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 27-3:** Estrategia Promoción de Ventas

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	
<b>Objetivo</b>	Incentivar la compra de los productos a corto plazo, por medio de ofertas y descuentos en compras al por mayor.
<b>Meta</b>	Hasta junio de 2023 lograr captar el 35% de nuevos clientes para Supermercado DICOSAVI.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar promociones de productos de primera necesidad.</li> <li>*Preparar ofertas para las fiestas de Riobamba en el mes de abril, buscando la mejor ubicación en la quinta MACAJI para situar un stand, con el fin de exhibir los productos ofrecidos.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se realizarán las promociones cada seis meses.</li> <li>*La exhibición de los productos se realizarán cada año en fechas festivas de la ciudad como es en abril y noviembre.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en diciembre de 2022 hasta junio de 2023 la aplicación del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 800,00 anuales.
<b>Responsable</b>	Departamento Administrativo

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 28-3:** Estrategia para Mejorar la Calidad Laboral del Personal

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD LABORAL DEL PERSONAL</b>	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el desempeño de actividades en el personal de la organización.
<b>Meta</b>	Hasta junio del 2023 alcanzar un 60% de la calidad laboral de Supermercado DICOSAVI.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicar claramente los objetivos corporativos.</li> <li>*Fomentar la creatividad y motivación mediante recompensas.</li> <li>*Mejorar la comunicación vertical</li> <li>*Educar mediante capacitaciones.</li> <li>*Abastecer de espacios de trabajo adecuados.</li> <li>*Cambiar la mentalidad laboral.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	<p>Se debe comunicar a todo el personal los objetivos propuestos mediante reuniones trimestrales.</p> <p>Recompensar las buenas ideas del colaborador mediante ascensos.</p> <p>Evaluar la comunicación entre colaboradores mediante encuestas semestrales.</p> <p>Realizar capacitaciones sobre la productividad laboral cada trimestre.</p> <p>Anualmente se debe implementar y adecuar de recursos necesarios.</p> <p>Organizar equipos de trabajo cada mes para intercambiar ideas.</p>
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en febrero de 2022 hasta junio de 2023 la ejecución del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 500,00 anuales.
<b>Responsable</b>	Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 29-3:** Estrategia de Diversificación de productos

 <b>DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS</b> <b>“DICOSAVI”</b> <b>ESTRATEGIA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS</b>	
<b>Objetivo</b>	Integrar nuevos productos relacionados con la actividad del Supermercado.
<b>Meta</b>	Hasta el abril del 2023 ampliar un 40% la cartera de productos de Supermercado DICOSAVI.
<b>Actividades</b>	*Analizar las necesidades de los consumidores. *Examinar el inventario actual de productos de la empresa.
<b>Periodicidad</b>	En tiempo específico hasta el mes de diciembre de 2024.
<b>Ejecución</b>	Se iniciará en marzo de 2022 hasta abril de 2023 la ejecución del 100% de la meta propuesta.
<b>Presupuesto</b>	\$ 20.000,00 anuales.
<b>Responsable</b>	Gerente General

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### 3.7.1. Seguimiento y Control de las Estrategias

Las estrategias y las actividades propuestas serán realizadas y aplicadas por cada colaborador o departamentos del Supermercado. Correspondientemente serán aplicadas en las fechas indicadas dentro del cronograma de actividades planificadas; se presentarán mediante una evaluación estimada en escala de 0-4, de acuerdo a la actividad que realice.

**Tabla 30-3:** Escala de Valoración por el Cumplimiento de estrategias

VALORACIÓN	PARÁMETROS
0	No Iniciada
1	Iniciada
2	Ejecutada Parcialmente
3	Muy Avanzada
4	Ejecutada en su Totalidad

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Tabla 31-3:** Seguimiento y Control de las Estrategias

ESTRATEGIAS	AÑO 2022												AÑO 2023									CONTROL	
	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05	MES 06	MES 07	MES 08	MES 09	MES 10	MES 11	MES 12	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05	MES 06	MES 07	MES 08	MES 09		
Estrategia de publicidad																							0
Estrategia de productos																							0
Estrategia de innovación tecnológica																							0
Estrategia incentivar al personal																							0
Estrategia servicio al cliente																							0
Estrategia promoción de ventas																							0
Estrategia para mejorar la calidad del personal																							0
Estrategia de diversificación de productos																							0

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### Análisis

Se puede analizar que la ejecución de cada estrategia deberá ir avanzando conforme el plan de actividades propuesto dando inicio desde el año 2022 hasta finalmente el año 2023 del mes septiembre.

## Seguimiento de Instrucciones

Los procedimientos se detallan a continuación:

**Tabla 32-3:** Procedimientos para elaborar el Plan de Trabajo

No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Definir el plan de trabajo	Departamento de Talento Humano
2	Preparar el plan de trabajo	Departamento Administrativo
3	Convocar a Gerencia	Departamento Administrativo
4	Analizar el plan de trabajo	Gerente General
5	Ejecutar el plan de trabajo	Gerente General

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

### Indicaciones detalladas para elaborar el Plan de Trabajo

Definir el plan de trabajo, organizar ideas, preparar el plan de trabajo, convocar a Gerencia General, constatación del quórum, lectura del Acta Anterior, puntos a tratarse, analizar el plan de trabajo, comunicar cada uno de los puntos del plan de trabajo, se realizan las modificaciones correspondientes, aprobación del plan de trabajo, ejecución del plan de trabajo, y preparación de todas las actividades por fecha, realización del acta y archivar.

### Procedimiento Servicio al cliente

**Tabla 33-3:** Procedimiento Servicio al cliente

TÁCTICAS	RESPONSABLE
Convocar a reunión	Departamento Administrativo
Socializar ideas (empatía)	Talento Humano
Compartir valores	Talento Humano
Definir servicio y atención personalizada	Encargado de Compras
Ofrecer servicio de calidad	Todo el personal

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Procedimiento Evaluación de Desempeño del Personal

Tabla 34-3: Procedimiento Evaluación de Desempeño del Personal

TÁCTICAS	RESPONSABLE
Establecer agenda de supervisión	Departamento Administrativo
Definir estrategias de la organización	Gerente General
Comunicar sugerencias para la ejecución de funciones	Departamento Administrativo
Usar la herramienta de planificación y dirección	Departamento Talento Humano
Evaluación a todo el personal	Departamento Talento Humano
Autoevaluación personal	DICOSAVI
Identificar consecuencias	Gerente General
Establecer un plan de acción	Departamento Talento Humano
Comunicar y entrenar	Departamento Talento Humano
Elaborar plan de recompensas e incentivos	Departamento Talento Humano

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Procedimiento Publicidad y Promoción del Producto

Tabla 35-3: Procedimiento Publicidad y Promoción del Producto

TÁCTICAS	RESPONSABLE
Identificar al cliente ideal	Jefe de Supermercado
Conocer las necesidades e intereses del cliente	Jefe Mayorista
Definir estrategias de publicidad y promoción	Jefe de Supermercado
Exhibir el producto en puntos de venta	Jefe de Supermercado
Ofrecer comisiones por nivel de ventas	Jefe de Supermercado
Mantener informado sobre el progreso de ventas	Departamento Operativo
Incentivar al personal	Departamento de Talento Humano
Establecer un sistema de control	Departamento Operativo

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Procedimiento Capacitaciones

**Tabla 36-3:** Procedimiento Capacitaciones

<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Programar la capacitación</b>	Departamento Administrativo
<b>Solicitar cotizaciones</b>	Contador
<b>Definir cronograma</b>	Gerente General
<b>Realizar la capacitación</b>	Profesional
<b>Cancelar por servicios prestados</b>	Contador

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

## Procedimiento innovación Tecnológica

**Tabla 37-3:** Procedimiento innovación Tecnológica

<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Programar reunión</b>	Departamento Administrativo
<b>Estimar un presupuesto para invertir</b>	Contador
<b>Solicitar cotizaciones</b>	Gerente General
<b>Cancelar por servicios prestados</b>	Contador
<b>Fortalecer una política de innovación</b>	Gerente General

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

**Cronograma de Actividades propuesto**

**Tabla 38-3:** Cronograma de Actividades propuesto

ACTIVIDAD DE TRABAJO					2022				2023			
	Trimestres				Trimestres				Trimestres			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecimiento de organigrama, Misión, Visión, Valores y objetivos	■	■										
			■									
Análisis FODA, determinación de estrategias y políticas			■									
				■								
Medir la satisfacción del cliente.				■								
				■								
Servicio de calidad					■							
					■							
Evaluación de la calidad de desempeño.					■	■						
						■						
Capacitación e incentivos						■	■	■	■			
						■	■	■	■	■		
Establecer innovación tecnológica.										■	■	
												■
Presupuesto General												■

### 3.8. Monitoreo y Control

La realización del monitoreo y control se realizará conforme la planificación de trabajo organizada por la organización, donde se programarán reuniones importantes que permitan llegar a acuerdos, mediante la correcta toma de decisiones que permitan realizar las actividades programadas, presentando anualmente informes sobre el progreso de la organización, con el fin de diseñar planes de acción, como a continuación se presenta un ejemplo:

#### 3.8.1. Seguimiento y control

**Tabla 39-3:** Seguimiento y control

No	Descripción de la actividad	Periodo de ejecución		Recursos	Observaciones
		Inicio	Final		
1					
2					
3					

Elaborado por: Neppas Adriana, (2021)

Se puede cumplir con el monitoreo y control de manera adecuada otorgando los recursos necesarios para cumplir con cada actividad programada de acuerdo a la estrategia establecida cumpliendo con el tiempo óptimo planificado en el cronograma establecido, necesariamente con el respectivo informe de parte del responsable a cargo, para medir los resultados y evaluar el cumplimiento de metas para la organización con el objetivo de aplicar acciones estratégicas que permitan siempre el éxito a largo plazo.

### 3.9. Seguimiento y Control (revisión de resultados)

El seguimiento y control de cada actividad que se realizará en la Distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, deberá cumplir con lo establecido en la planificación, organización o dirección para corroborar que se está cumpliendo correctamente lo propuesto por la organización, por ejemplo, usando información sobre estado y avances de actividades para su correcta gestión interna. Para el desarrollo completo y eficaz de la organización también se pretende controlar todos los procesos que se desarrollen dentro del programa establecido con la intención de evaluar oportunamente las metas alcanzadas por la organización. Los avances de actividades deberán dar

cumplimiento satisfactorio en los resultados de la empresa, aunque sean resultados negativos se deberán aplicar las estrategias adecuadas, mostrando siempre estar listos y preparados para cualquier tipo de situación que se presente, tomando buenas decisiones y el compromiso de cada colaborador.

### **3.9.1. *Misión propuesta***

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de primera necesidad y consumo masivo para la sociedad, contando con una experiencia sustentable dentro del sector, a través de la identificación de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo excelencia en el servicio y bienes de calidad al mejor precio.

### **3.9.2. *Visión propuesta***

Ser líder en el mercado local y convertirnos en el Supermercado más importante a nivel nacional, ofreciendo a nuestros grupos de interés una amplia gama de productos y servicios de calidad; promoviendo así, relaciones rentables a largo plazo con el apoyo de nuestro equipo de colaboradores y proveedores en un plazo de cinco años.

### **3.9.3. *Valores propuestos***

Se propone los siguientes valores para DICOSAVI:

- **Honestidad:** Cualidad humana que nos permite actuar como pensamos, y tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral que deben tener los trabajadores para un adecuado desempeño.
- **Compromiso:** Es una obligación de cumplir con los demás, en tiempo, forma y así lograr a cumplir las metas.
- **Respeto:** Les consideramos a los demás como quisiéramos que nos consideren, es fundamental en nuestro supermercado, ya que implícita cualquier tipo de relación no solo entre trabajador y empleador esto genera un buen ambiente y desarrollo empresarial.
- **Creatividad:** En cada actividad esta nuestra imaginación e innovación.
- **Comunicación:** Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros, aptitud para transmitir ideas, información o conocimientos en forma sincera, en búsqueda de resultados.
- **Servicio:** Satisfacer las expectativas de los demás ante nuestro trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Participar en un grupo con un objetivo común, interactuando con los demás para el beneficio de todos.

- **Responsabilidad:** Va más allá del cumplimiento de las leyes y normativas de cualquier organización, defiende la relación ética de la empresa con la sociedad.
- **Lealtad:** Elegir y decidir hacer lo correcto, fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos y hacia las personas.
- **Puntualidad:** Es una cuestión de educación y respeto, puede hacer que las personas confíen en la empresa al realizar actividades que mejoren el desempeño.
- **Disciplina:** Realizar las actividades de una manera coordinada, ordenada y sistemática de acuerdo a un plan establecido.
- **Pro actividad:** Tener iniciativa para desarrollar acciones que permitan obtener mejores resultados anticiparse a sucesos.
- **Perseverancia:** Es un esfuerzo continuo, que permite alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en una organización.
- **Excelencia:** permite alcanzar mayor calidad y rendimiento en las actividades que se realizan.

#### 3.9.4. *Políticas propuestas*

- Dicosavi, utilizará el Plan Estratégico con el objetivo de evaluar y controlar los proyectos a ejecutarse dentro de 5 años, alineándose con la visión propuesta que garantice un desarrollo económico y administrativo real; preparando a un personal motivado y capacitado con la habilidad de tomar decisiones oportunas que irán en beneficio de la empresa.
- Proporcionar a sus colaboradores un ambiente de trabajo seguro que logre su motivación y compromiso, permitiendo brindar un servicio de calidad con equipos de seguridad de alta tecnología.
- Contribuir en la obtención efectiva de ingresos por la venta de productos del Supermercado, para destinarlos hacia el mantenimiento y operación de los equipos, pago a proveedores, desarrollo de un plan estratégico adecuado y todo lo necesario para conseguir el desarrollo empresarial.
- Realizar constantes capacitaciones, que permita conocer las últimas medidas de seguridad, actuando con ética profesional con el fin de reducir al máximo los riesgos de corrupción en el Supermercado.

### **3.9.5.     *Objetivos propuestos***

#### **Objetivo General**

Ofrecer a nuestros clientes una gama de productos de alta calidad acompañado de precios cómodos, brindando un servicio eficiente bajo la dirección del plan estratégico que permita conseguir la máxima rentabilidad.

#### **Objetivos específicos**

- Proporcionar a todo el personal del Supermercado, conocimientos, herramientas y recursos necesarios que le permitan realizar a cabalidad las funciones y responsabilidades correspondientes que garantice la buena atención hacia los clientes.
- Ofrecer gran variedad de productos de consumo masivo cumpliendo con las características y la calidad que el cliente necesita logrando competir dentro del mercado nacional.
- Mejorar el nivel de calidad del servicio como estrategia de valor agregado generando en los grupos de interés confianza y lealtad hacia la organización cumpliendo con la permanencia a largo plazo de la organización.

### **3.9.6.     *Organigrama Estructural propuesto***

Se ha diseñado una estructura organizacional que se ajuste a las necesidades completas de la distribuidora Comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, estableciendo jerarquía en los cargos de cada departamento para la ejecución de las actividades que deberá cumplir cada colaborador en su puesto de trabajo, organizando de esta manera una eficiente comunicación vertical respetando los niveles de puestos al igual que cumpliendo con las responsabilidades establecidas por la organización para el cumplimiento de políticas y normas reglamentadas.



**Gráfico 14-3:** Organigrama Estructural Propuesto

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Neppas, Adriana (2021)

## **CONCLUSIONES**

La recopilación de información permitió sustentar teórica y metodológicamente la investigación, además de ser una guía para el desarrollo del presente trabajo, la vasta bibliografía sobre la temática integrada, ha sido una base para elaborar la planificación estratégica para la distribuidora comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”.

Al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, a través de la herramienta FODA se estableció la situación de manera interna y externa, además se identificó las problemáticas en cuanto a la rotación del personal operativo, la carencia de un direccionamiento estratégico, problemas de liquidez por trabajar empíricamente, falta de personal capacitado para las actividades que realizan.

En la propuesta del plan estratégico para DICOSAVI, se estableció estrategias que facilitarán el cumplimiento de la misión, visión que permitirán tener una mejor toma de decisiones y a su vez obtener una excelente gestión empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda para realizar una investigación aplicar como guía un marco teórico de diferentes autores para realizar comparaciones e implementar y socializar el plan estratégico que ayudará a mejorar la gestión y rentabilidad mediante monitoreo de indicadores de gestión, para asegurar que cumpla con los objetivos a corto y largo plazo.

Efectuar el levantamiento de información mediante el análisis FODA para detectar las falencias que afectan a cumplir las metas de la distribuidora comercial Santillán Villacís “DICOSAVI”, para cumplir la trayectoria estratégica establecidas debe convertirlos en oportunidades, tomando en cuenta los recursos, tiempo para brindar un servicio de calidad al cliente.

Realizar evaluaciones de cumplimiento de la misión y visión para verificar el nivel aplicativo mediante el desempeño de los colaboradores con el fin de identificar falencias o necesidades que se le presenten para desarrollar estrategias correctivas para mejorar la imagen corporativa con el fin de ofrecer diversidad de servicios mediante la aplicación de las políticas empresariales y de esta forma fidelizar a los clientes para obtener mayores ingresos económicos.

## GLOSARIO

**Diagnóstico.** – Estudio de la investigación de la situación real del negocio para detectar alteraciones negativas como son las debilidades y amenazas González, C. (2016)

**Planeación.** - La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro” Blandez, R., (2014)

**Proceso.** - Conjunto de operaciones en secuencia para llegar a un resultado, entonces se entiende que es una serie de funciones o combinación de funciones en donde participan las áreas involucradas para alcanzar el resultado esperado, y aportan lo que necesita el proceso o proyecto de que se trate. Torrez, Z.( 2015)

**Análisis interno.** – Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Torrez, Z. (2015)

**Análisis externo.** – Es el espacio o “ciberespacio” que se encuentra más allá del control de la organización: En este espacio se hallan y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Torrez, Z. (2015)

**Estrategia.** – Es un plan de acción preparado para alcanzar un conjunto de metas preestablecidas. Una estrategia puede comprender un número de tácticas coordinadas e integradas para formar un todo coherente. Marcuse, R.( 2009)

**Gestión.** – Acción y efecto de administrar (administrar: ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes). Hermoso, R. (2019)

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2015). *Análisis al Método de la Investigación. International Journal of God Conscience*, 210. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Amboya Lema, G. E., & Muñoz Salazar, M. V. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, Parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito Periodo 2018 – 2022*, [Tesis de Ingeniería, Universidad Central]. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Blandez R., M. B. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41174?page=39>
- Cáceres Báez, V. A. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la empresa AGUA LUZ, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2018-2022 [ Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10191/1/12T01220.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Conan Doyle, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663?page=9>
- Cruz J., G. S., Garcés L., E. G., & de los ígeles Mayorga, M. (2017). *Análisis de la producción y comercialización de calzado de seguridad insdutrial*.
- del Castillo, C. C., & Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39410?page=128>
- Estrada Arguello, J. M. (2018). *Plan estratégico de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10186/1/12T01215.pdf>
- Garcia Dihigo, J. (2016). *Metodología de investigación para administradores* (de la U ed.). Bogotá. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269?page=91>
- González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291?page=22>
- González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*.
- González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291?>
- González, C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Mexico. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=273>.

- Lerma Kirchner, A. E. (2012). *En Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor de C.V México.
- López Parra, M. (2013). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Luna Gonzalez, A. C. (2015). *Administracion estrategica*. Mexico D.F.: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421?page=66>.
- Marcuse, R. (2009). *Diccionario de terminos financieros y bancarios*. Bogotá. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69073?page=126>
- Milla Gutiérrez, A., & Martínez Pedrós, D. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62651?page=4>
- Monroy Mejía, M. D., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=71>.
- Morales Castro, J. A., & Castro, A. M. (2015). *Planeacion financiera*. México: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39383?page=16>.
- Navarro, J. (2015). *Epistemología y metodología*. Mexico. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39400?page=239>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de investigación científica*. Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497?page=230>.
- Prieto J. (2012). *Gestion estrategicaorganizacional*. Bogota. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69242?page=167>.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*.
- Rojas L, M. (2016). *Ingenieria administrativa*. Bogota. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70295?page=128>.
- Rojas López, M. D. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197?page=31>
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Santiesteban Naranjo, E. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737?page=182>.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administracion estrategica*. Mexico: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=329>
- Torrez Hernandez, Z. (2015). *Planeación y control*. Mexico: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39408?page=135>.

**ANEXOS**

**ANEXO A: ENTREVISTA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS “DICOSAVI”**

**¿A qué tipo de mercado está dirigido la empresa?**

.....  
.....

**¿Dicosavi cuenta con un plan estratégico?**

.....  
.....

**¿Cree usted que el direccionamiento estratégico en la empresa es importante? Por que**

.....  
.....

**¿Podría mencionar ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Dicosavi?**

.....  
.....

**Oportunidades:**

.....  
.....

**Amenazas:**

.....  
.....

**Debilidades:**

.....  
.....

**¿Según su criterio ¿cree usted que es influyente contar con una filosofía empresarial adecuada para su empresa?**

.....  
.....

**Según su criterio, ¿cuál sería la ventaja de contar con un plan estratégico en Dicosavi?**

.....  
.....

**¿La empresa cuenta con un plan de capacitación al personal?**

.....  
.....

**¿Considera usted que Dicosavi crea continuamente promociones para elevar el nivel de ventas?**

.....  
.....

**¿Cuál es el margen de ventas que realiza la empresa al mes?**

.....  
.....

**¿Cuál es la metodología para satisfacer las necesidades de los clientes?**

.....  
.....

**ANEXO B: ENCUESTA**

**Pregunta 1**

**¿Conoce la misión y visión de Dicosavi?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 2**

**¿Existe estrategias y políticas que permita el crecimiento continuo de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 3**

**¿Dicosavi tiene un plan estratégico que esté acorde a la realidad de la misma?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 4**

**¿Conoce usted que es un plan estratégico y cuál es su función?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 5**

**¿Considera usted necesario implementar un plan estratégico para una mejor productividad de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 6**

**¿Según su criterio cree usted que la gerencia trabaja en equipo para mejorar el desarrollo de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 7**

**¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su rendimiento laboral?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 8**

**En el tiempo que usted trabaja, ¿considera que el ambiente laboral interno es?**

EXCELENTE ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

**Pregunta 9**

**¿Según su criterio considera que la gestión administrativa de Dicosavi es?**

EXCELENTE ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

**Pregunta 10**

**¿Dicosavi tiene definido cada una de las funciones de los empleados?**

SI ( ) NO ( )