



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MED

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA TÉCNICA
ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE
LOJA, PERÍODO 2013 – 2018”**



TESIS PREVIA A OPTAR EL
TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR:

Cristian Vinicio Ortega Quinde

DIRECTOR:

Ing. Galo Salcedo López

Loja – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Salcedo López
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo **“Plan Estratégico para la empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA de la ciudad de Loja, período 2013-2018”**, elaborado por el aspirante Cristian Vinicio Ortega Quinde, previo a optar el grado de Ingeniero en Administración de Empresas, ha sido elaborado bajo mi dirección y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, diciembre de 2014.



Ing. Galo Salcedo López
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Cristian Vinicio Ortega Quinde, declaro ser autor del presente trabajo de Investigación y exime expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el cambio de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Cristian Vinicio Ortega Quinde

Firma: 

Cédula: 1104334618

Fecha: Loja, diciembre de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

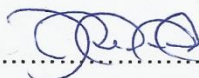
YO, CRISTIAN VINICIO ORTEGA QUINDE, declaro ser autor de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA TÉCNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2013-2018”** como requisito para optar al grado de **INGENIERO COMERCIAL**, autorizo al sistema bibliotecario de la universidad nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio digital institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la universidad.

La universidad nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 09 días del mes de diciembre del dos mil catorce, firma el autor.

Firma.....



Autor: Cristian Vinicio Ortega Quinde

Cedula: 1104334618

Dirección: Loja, Miraflores Alto barrió Capulí Loma

Correo electrónico: cristianvoq_ortega@hotmail.com

Teléfono: 072570755-0990988583

DATOS COMPLEMENTARIOS:

DIRECTOR DE TESIS: ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

- | | |
|---------------------------------|------------|
| • Dr. Luis Quizhpe Salinas | Presidente |
| • Ing. Edison Espinosa Bailón | Vocal |
| • Ing. Carlos Rodríguez Armijos | Vocal |

DEDICATORÍA

El presente trabajo de tesis lo dedico primeramente a Dios por haberme regalado el don de la inteligencia, a mis padres por su apoyo moral y económico incondicionalmente, a mis hermanos, y a toda mi familia que han sido el pilar fundamental para culminar mi vida académica y en el futuro contribuir en el desarrollo de mi ciudad y país.

Cristian Vinicio

AGRADECIMIENTO

MI agradecimiento especial a la Universidad nacional de Loja, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente, al Área Jurídica, Social y Administrativa, a los catedráticos de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad a distancia, en especial al Ing. Galo Salcedo López, Director de Tesis, por su gran espíritu de colaboración y paciencia, quien contribuyó con sus conocimientos a la ejecución del presente trabajo de investigación.

Y mi gratitud a los directivos de la Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA de la ciudad de Loja, por haberme proporcionado toda la información requerida para el desarrollo y culminación del presente trabajo de tesis.

El Autor

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA TÉCNICA
ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013 – 2018”**

b. RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es elaborar un **“Plan estratégico para la empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA de la ciudad de Loja, periodo 2013 – 2018”**, que le permita alcanzar eficacia y calidad en sus servicios, el cual se logró a través de la utilización de los métodos científico, deductivo, inductivo y descriptivo y de la aplicación de las técnicas de observación, entrevista y encuestas, esta última se realizó a 9 empleados y una muestra de 309 clientes.

El estudio se inició con el diagnóstico situacional, en el cual fue posible mediante un minucioso estudio de ambiente interno y externo; en los cuales se encontró factores críticos de éxito obteniendo datos que permitieron conocer la situación por la cual actualmente atraviesa la empresa.

En su ambiente externo se identificaron oportunidades y amenazas entre las que se destacan expandir sus servicios y productos a nivel nacional misma que se le asignó un peso de 0.18 “Nuevos competidores asignándole un peso de 0.05 determinándose un total ponderado de 2.78 lo cual indica que las oportunidades de su entorno son superiores a la amenazas.

En el ambiente interno se identificó fortalezas y debilidades entre los factores de mayor peso se encuentran: “atención personalizada y de asesoría fortaleza que se le asignó un peso de 0.18 y “no cuenta con el personal especializado en recuperación de cartera (cuentas por cobrar) debilidad que se le asignó un peso de 0.15; determinándose una calificación ponderada 2.74 cifra que indica que las fortalezas son mayores que las debilidades.

Posteriormente se elaboró la matriz FODA donde se establecieron 4 objetivos estratégicos; entre los cuales se destaca reformular la misión, visión y elaborar, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa ditecna de Loja realizar recuperación de cartera vencida de los cuales se diseñaron los correspondientes planes operativos orientados a viabilizar los objetivos estratégicos propuestos, permitiendo su posterior ejecución. Finalmente se determinó el presupuesto que requiere la propuesta planteada asciende a \$ 3320.00 dólares.

En vista de los potenciales beneficios que brinda la correcta planificación, se recomienda la adopción del plan estratégico diseñado en el presente estudio, mismo que está orientado a impulsar el progreso de la institución.

ABSTRACT

The overall objective of this study is to develop a "Strategic Plan for Technical Associate Distribuidora DITECNIA city of Loja period 2013 - 2018", which allows achieving efficiency and quality service, which was achieved through the use of scientific, deductive, inductive and descriptive methods and application of the techniques of observation, interviews and surveys, the latter to 9 employees and a sample of 309 clients was conducted.

The study began with the situational analysis, which was made possible by a careful study of internal and external environment; in which critical success factors that enabled obtaining data about the situation whereby currently facing the company was found.

In its external environment opportunities and threats among which stand expand their services and products to the same national level was assigned a weight of 0.18 "New competitors assigning a weight of 0.05 determined a weighted total of 2.78 indicating that identified opportunities of its environment are superior to threats.

In the internal environment strengths and weaknesses among the most important factors were identified include "personalized attention and advisory strength was assigned a weight of 0.18 and" does not have the specialized loan recovery staff (accounts receivable) weakness was assigned a weight of 0.15; determining a weighted rating 2.74 figure indicates that the strengths outweigh the weaknesses.

Subsequently the SWOT matrix with 4 strategic objectives were established was prepared; among which stands reformulate the mission, vision and develop, principles, objectives and institutional policies ditecnia company Loja make recovery of overdue loans of which the corresponding operational plans activities to facilitate the proposed strategic objectives were designed, allowing later execution. Finally the budget requires the proposal made amounted to \$ 3320.00 was determined.

In view of the potential benefits afforded by proper planning, adoption of the strategic plan designed in this study, it is aimed to promote the progress of the institution is recommended.

c. INTRODUCCIÓN

El nivel corporativo y competitivo que existe hoy en día en el mercado empresarial, tiene una visión global de la organización e involucra decisiones que influyen, de una manera u otra, en todos sus aspectos.

Las decisiones en este nivel son cruciales para una empresa, por cuanto determinan el éxito o fracaso de la misma, a partir de la definición de las grandes directrices que guiarán el funcionamiento de la organización; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa, la definición de la misión, visión y objetivos de la empresa, que dentro del esquema señalado, pretende lograr.

De ahí la importancia de dar un aporte a través del trabajo de tesis a la empresa en estudio mediante la elaboración del Plan estratégico para ser implementado durante el periodo establecido y sus resultados sean la base para la toma de decisiones asertivas.

El presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente manera: el **Título** seleccionado para el desarrollo de la tesis, **Resumen** donde se hace énfasis en los principales resultados que se obtuvieron de la investigación, **Introducción** para una buena comprensión de la investigación, donde se hace

constar la importancia del tema así como el aporte a la empresa DITECNIA Loja, y la estructura del trabajo de tesis.

Consta además de **Revisión de Literatura** que plasma todos los conceptos y definiciones teóricas necesarias para mejor conocimiento del tema, **Materiales y Métodos** que describen cada uno de los métodos y técnicas utilizados en el proceso investigativo y del plan estratégico.

Consecutivamente los **Resultados** que comprenden el trabajo de campo, el mismo que guarda un orden con los objetivos y parte del contexto de la empresa, análisis de las encuestas, aplicación de la matriz FODA, y matriz de alto impacto, análisis de las 4 P, y finalmente la elaboración del Plan estratégico. La **Discusión** donde se analizó la relación de los principales resultados con los objetivos planteados.

Finalmente se dejan planteadas las **Conclusiones y Recomendaciones** a las cuales se llegó al finalizar con la investigación, además de la **Bibliografía** que se utilizó durante todo el trabajo investigativo, y por último los **Anexos**; proyecto aprobado, formato encuestas y entrevista realizadas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Empresa DITECNIA

HISTORIA

DITECNIA Distribuidora Técnica Asociada, fue fundada el 5 de Enero de 1996 en el territorio ecuatoriano, en su tarea de servicio a los más caros intereses de su pueblo, instituciones públicas y privadas, reiterando con esta oportunidad tan grata para la empresa, nuestra propuesta de servicio, comprometiéndonos a mejorar su participación en el logro de las más sentidas aspiraciones de nuestros clientes y en general de quiénes confían en la gestión que realizamos, con profunda convicción de servicio “En sus 17 años de experiencia en el ámbito laboral a lo largo y ancho del Ecuador han fortalecido y consolidado los procedimientos administrativos y contables como también los conocimientos técnicos, proyectando la tarea empresarial a escala nacional e internacional a través del Grupo Empresarial de DITECNIA conformado por las Empresas Ditecuencia Cía. Ltda., Dite Loja Cía. Ltda., Diteambato, Memkadish S.A., D. T.A. MMG, Imporagua S.A. y Diteproy Cía. Ltda. y distribuidas en lugares estratégicos de nuestro país para beneficio y comodidad de nuestros clientes.”¹

Servicios y reconocimientos

El Diseño, Planificación y Construcción de obras civiles, la Provisión de Equipos, Materiales y Accesorios necesarios en la construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura, agua potable, saneamiento

¹ <http://www.ditecna.com.ec/>

ambiental e hidroagrícolas; como también, en la ejecución de consultoría especializada en la gestión de proyectos relacionados con el aprovechamiento del agua y de los impactos ambientales, diseño fabricación y montajes de ventanas con perfiles de PVC. Adicionalmente la empresa está expandiéndose internacionalmente con la importación y exportación de materiales y productos necesarios para la complementación de nuestros proyectos, en alianza con Pacific Trading Group, para poder brindar un servicio completo y de mejor calidad a nuestros clientes.

Reconocimientos

²“EL GRUPO EMPRESARIAL DITECNIA”, ha sido beneficiada con la confianza de instituciones públicas y privadas para el asesoramiento técnico en los aspectos relacionados con nuestra actividad, con la entrega oportuna, en el lugar de su utilización de los materiales requeridos, nacionales e importados; el empeño de sus colaboradores cada día es reconocido y nuevas instituciones y Empresas requieren del servicio, y permite el compromiso a renovar los esfuerzos en procura de ser más útiles y competitivos.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN

Concepto

El Plan es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y

² <http://www.ditecna.com.ec/>

desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto concreto.³

Importancia

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa. Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

Características

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados
- Establecer metas a corto y mediano plazo
- Definir con claridad los resultados finales esperados
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su posterior aplicación
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas

³ GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourde;2007, planeación Estratégica teórica y práctica, Edit. trillas, México, pag21-24

- Deben ser claros, concisos e informativos.

ESTRATEGIA

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.⁴

Táctica: una táctica debe corresponder, siempre a una estrategia superior a ella, que, a su vez,

Debe haber sido fijada en función de un objetivo establecido con anterioridad.⁵

Clasificación

Estrategias Internas Y Externas

Las **externas** se establecen para reflejar los movimientos de la competencia acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades.

Las **internas** se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento⁶

⁴ BARAJAS, A. (2008) Finanzas para no Financistas. Colombia. 4ta.ed. editorial javeriana.p132

⁵ MAPCAL, S.A. (1996) Tácticas Aplicadas al Marketing .España: Díaz de santos. P7

⁶ BRAVO Juan. Instrumentos de análisis del marketing Estratégico. Pág.13

Estrategias Materiales y Humanas

La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser referentes a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.

Estrategias maestras o corporativas y divisionales

Las estrategias corporativas o maestras se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las estrategias divisionales, que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.

Estrategias funcionales

Esta clasificación toma como base el área y forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:

Estrategias de crecimiento: una empresa puede crecer por medio de:

- Adquirir otras empresas.
- Seleccionar una industria de rápido crecimiento, así como de mercado segmentado.
- Expandirse dentro de nuevos mercados, incluyendo los extranjeros.

Estrategias de producto

Naturaleza de la línea del producto. Se toma una decisión respecto a la adecuada mezcla de productos de la línea, de manera que su calidad y precio

sean adecuados para optimizar las ventas y ganancias, pudiendo dar batalla en el mercado a la línea del competidor.⁷

Desarrollo de nuevos productos. La empresa concentra sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial.

Calidad, funcionamiento y obsolescencia. Las empresas tienen un principal interés en ésta porque depende de que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento.

Caída de viejos precios. Los viejos productos son aquellos que se encuentran en la parte final de su ciclo de vida y el empresario tiene que decidir si los saca del mercado o los mantiene mediante la inyección de recursos.

Mercado y distribución de producto. La empresa debe buscar los mercados a los que debe llegar sus productos, investigando las necesidades de dichos mercados y una vez determinados, deberá elegir los canales de distribución que utilizará para posicionarse en ellos.

Estrategias de mercado:

El campo de las estrategias del mercado incluye los canales de distribución, servicios de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, etc. Algunas estrategias para fijar precio son:

⁷ Steiner, George A. Planeación Estratégica. Capítulo I y II. Grupo Editorial Patria 2008.

- ✓ Obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda.
- ✓ Establecer precios que desanimen la entrada del competidor.
- ✓ Recuperar los costos de desarrollo del producto en un tiempo definido.
- ✓ Establecer un precio que produzca una tasa de interés regular.
- ✓ Determinar un precio con el que se gane la aceptación rápida del producto.
- ✓ Usar el producto para incrementar las ventas de la línea completa más que incrementar las ganancias.⁸

Estrategias financieras

La estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como:

- Venta de activos fijos no deseados.
- Extensión de créditos a clientes.
- Obtener fondos con financiamiento externo.
- Obtención y asignación de recursos financieros.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN MICHAEL PORTER

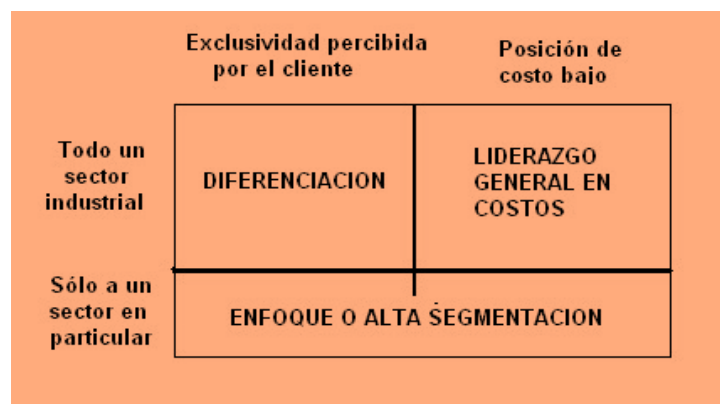
La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

⁸ DAVID, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica: Análisis Competitivo El Modelo 5 fuerzas de porter.3ra. Ed. Mexico. Pearson Education inc.p98

Hay 3 estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Gráfica N: 1



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

✓ Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de venta, publicidad; el bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores; una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos.

El costo bajo proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Y por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

✓ **Diferenciación**

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones.⁹

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.¹⁰

✓ **Enfoque o alta segmentación**

En enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo Estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos.

¹⁰ <http://www.uhu.es/golfparalosnegocios/documentos/estrategiaygolf/7segmentacion.pdf>

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. La estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.¹¹

✓ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera:

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹²

"La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a

¹¹ PORTER, Michael, 1989³, Estrategia Competitiva, Edit., Compañía Editorial Continental, México, pág. 5

¹² SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999

preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.¹³

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”¹⁴

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.¹⁵

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”

Haciendo un análisis general de los conceptos podemos decir que la Planeación Estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. P.228

¹⁴ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

¹⁵ KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales .Ed .Leguis. Santafé de Bogotá.

determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo. También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas.

En torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y

estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización: ¹⁶

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

¹⁶ SAINZ Vicuña José María. El Plan Estratégico en la Práctica.

- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

“El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, Ya que su legitimidad y el grado de adhesión.

Que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel De participación con que se implemente.¹⁷

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- **Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.**
- **Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.**

¹⁷ BURGWAL Gerrit y Cuellar Juan; Planeación Estratégica y Operativa; Editorial Ayala. Edición 1999

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **La misión de la organización:** ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? “¹⁸

VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.

¹⁸ www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.htm

- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo..
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos¹⁹.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.
- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.
- Predominio de deseos sobre posibilidades

ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El ambiente de negocios ha cambiado durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debido en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente.²⁰

Los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer y aplicar una planificación estratégica que los ayude a manejar sus

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

organizaciones en este ambiente.²¹ En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Es por esta razón la aplicación de una planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte.

PORQUE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

La realización de un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de la una empresa.

Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda²²:

- **Afirmar la organización:**

Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos

- **Para descubrir lo mejor de la organización:**

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

²¹ PARIS Roche Fernando. La planificación Estratégica en las organizaciones pág. 52-53

²² ORDAZ Velia; SALDAÑA Gloria. Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales.

- **Aclarar ideas futuras:**

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la continuidad de la organización.²³

□ PRODUCTO

Una empresa que no se diversifica, muere con su único producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente²⁴.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación, la innovación de la competencia, etc.

Se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo

²³ MARTINEZ Daniel; Milla Artemio. La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral.

²⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_\(marketing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(marketing))

producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

□ MERCADO

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Un aumento repentino de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural o ligado a un cambio del gusto del consumidor, priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

□ TECNOLOGÍA

Un atraso o un avance tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando este no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de producción.

□ COMPETENCIA

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país.

Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutos²⁵.

□ CAPITAL

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa:²⁶

La sub-capitalización que tiene como consecuencia el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.

La falta de capital de trabajo, amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.

El costo de capital, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica

²⁵ [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_(econom%C3%ADa))

²⁶ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa))

De la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital.

La división del patrimonio entre accionistas con objetivos desiguales puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las diferencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

□ PERSONAL

Desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas 'en dificultad'. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado.

En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo.²⁷

²⁷ SALLENAVE, Jean-Paul, 1990¹, Gerencia y planificación estratégica, Edit. Norma, Bogotá, pág. 48-51.

PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfica N: 2



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

✪ ETAPA FILOSÓFICA

Es la primera etapa de la planeación estratégica está compuesta por la misión, visión y valores institucionales, ésta permite dar a conocer lo que es y que hace la empresa.

a) Misión: Es una declaración duradera de objetivos que distingue a una empresa de otras similares. Es un extracto de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.²⁸

b) Visión: Es un enlace entre el presente y el futuro, nos da una referencia hasta donde podemos llegar. Responde a la pregunta;

²⁸ GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007¹, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, Edit. Trillas, México, pág. 16

¿Cómo desearía verla a su empresa en el futuro?, ¿en qué clase de negocio quiere estar?

c) Valores Institucionales: Son un conjunto de principios, conductas, reglas, valores, que constituyen la filosofía del negocio.²⁹

Análisis FODA:

Gráfica N: 3



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

Es una herramienta para analizar la situación actual de la empresa, está compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas son factores externos que están fuera de control de la empresa.

²⁹ Ing. CORDERO, Juan Francisco, Estrategia Competitiva.

Fortalezas: Elementos internos positivos que la empresa posee, que dan valor agregado al cliente. Los elementos pueden ser activos, recursos, procesos, actitudes sólidas.

Debilidades: Elementos internos negativos que restan rentabilidad a la empresa, constituyen barreras para su desarrollo.

Oportunidades: Son elementos del entorno externo positivos para la empresa si sabemos aprovecharlas. Estos factores podrían aprovecharse para beneficio de la empresa.

Amenazas: Son elementos del entorno externo, problemas, riesgos, limitaciones que podrían ocasionar problemas para el normal desempeño de la empresa.

a) Matriz de perfil competitivo: Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Es importante tener cuidado en elegir los factores claves con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales; los resultados pueden analizarse en diverso ángulos y de diferentes puntos de vista.

b) Estrategias combinadas: Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO, DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Estrategias FO: Aprovechar oportunidades, usando nuestras fortalezas.

Estrategias FA: Evitar las amenazas usando nuestras fortalezas. **Estrategias**

DO: Aprovechar las oportunidades para vencer o atenuar, disminuir las debilidades.

Estrategias DA: Reducir debilidades y amenazas, usando planes de contingencia.

c) Matriz BCG: Es una herramienta del Boston Consulting Group, útil para aquellas empresas que manejan diversos productos, o bien, que tienen varias divisiones de producción y de venta que se manejan independientemente.

Está compuesta por dos ejes X, Y; el eje X representa el nivel de participación de productos en el mercado en cambio, el eje Y representa el crecimiento del mercado:³⁰

Por lo que se forman cuatro cuadrantes, el primero representa los productos interrogantes, el segundo los productos estrella, el tercero los productos vacas lecheras y el cuarto los productos huesos.

³⁰ 30 GARCIA, Estela; VALENCIA, María; 2007¹, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, pág. 72,73

30 GARCIA, Estela; VALENCIA, María ; 2007¹, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, pág. 76

Interrogantes: son aquellos que tienen una baja participación en el mercado, sin embargo son competitivos aun cuando consumen muchos recursos para sostenerse en dicha competitividad.

Estrella: son productos o divisiones que representan una gran oportunidad de crecimiento, que generan utilidades.

Vacas lecheras: Son productos que tienen buena participación en el mercado, pero pocas oportunidades de crecimiento, no consumen muchos recursos para vivir.

Perros o Huesos: Son productos o divisiones cuyo giro es de crecimiento lento o incluso nulo, por lo tanto, no tiene buena participación en el mercado.³¹

Gráfica N: 4



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

³¹ 31 GARCIA, Estela; VALENCIA, María; 2007¹, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, México, pág.

d) Cinco Fuerzas competitivas: Las cinco fuerzas competitivas son: poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos o servicios sustitutos y competidores en el sector industrial.

Poder negociador de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos y servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- a Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- b Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- c Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

Poder negociador de los clientes: Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Estos son poderosos cuando:

- d Los clientes son en gran cantidad y hay pocos proveedores.

- e** Cuando está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- f** Cuando las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- g** Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

Amenaza de nuevos ingresos: La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, éstas son:

- h** Economías de escala
- i** Diferenciación del producto
- j** Costos cambiantes
- k** Acceso a los canales de distribución
- l** Política gubernamental
- m** Requisitos de capital

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Las empresas en un sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Cuanto más atractivo sea el desempeño de

precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

Competidores en el sector industrial: La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.³²

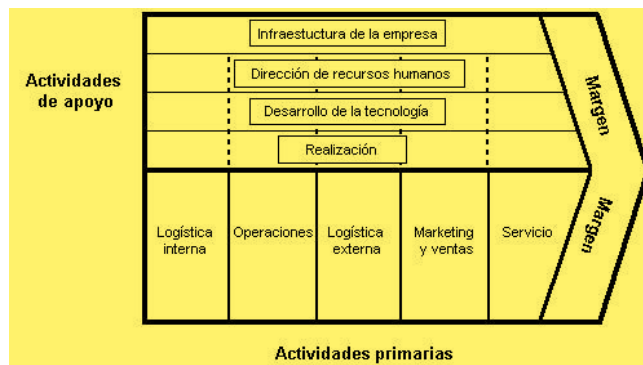
e) Cadena de Valor: Es una metodología que sirve para examinar las actividades que se realizan en un sector industrial y la manera de agregar valor en cada eslabón hasta llegar al consumidor final. La cadena de valor consta de dos actividades básicas: actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y margen.

Actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura administrativa de la empresa.

³² BRAVO Juan. Instrumentos de análisis del Marketing Estratégico. Pág. 13

Gráfica N: 5



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

❖ ETAPA OPERATIVA

Objetivos: Son los fines a los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresando en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.³³

Metas e indicadores

a) Metas Operativas

Estas metas, plantean acciones más específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas, es decir, desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación

³³ GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007¹, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, Edit. Trillas, México, pág. 17

del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta. De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

Metas a Corto Plazo. Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.

Metas a Largo Plazo. Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros.

Los indicadores de gestión

Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión:

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de

innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otros indicadores de gestión es el Balance Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.³⁴

³⁴ [34 http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081206134621AAEta3h](http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081206134621AAEta3h)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron los siguientes materiales, métodos y técnicas que sirvieron de guía para la recopilación y procesamiento de la información.

❖ MATERIALES

- Resmas de papel bond inen A4
- Bolígrafos
- Carpetas
- Cartuchos de tinta color negro
- Cartuchos de tinta a colores
- Pen drive
- Computador portátil

❖ MÉTODOS

Método científico

Este método se utilizó desde el planteamiento del problema y al conceptualizar el marco teórico, así como durante todo el proceso de la planeación, hasta la elaboración final del Plan estratégico con base en la elaboración, descripción y explicación de la realidad.

Método Inductivo

Este método se aplicó en el análisis de la información recopilada para realizar un diagnóstico situacional de la empresa el mismo que permitió determinar sus

fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, con el fin de fundamentar y realizar el plan estratégico.

Método Analítico

Este método se utilizó en el momento de examinar las etapas del plan estratégico, durante el análisis e interpretación de las encuestas, determinando la eficiencia, eficacia, y efectividades de sus actividades y operaciones.

Método Sintético

Este método permitió elaborar la Revisión de Literatura y el informe final del Plan estratégico, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones necesarias que contribuyan a la solución del problema

Método Matemático y Estadístico

La utilización de este método permitió realizar cuadros y gráficos estadísticos de los resultados obtenidos durante la evaluación de la situación actual de la empresa DITECNIA Loja, para una mejor comprensión, análisis e interpretación.

❖ TÉCNICAS

Observación

Permitió mantener un acercamiento directo con la empresa para formarnos un criterio respecto del control y manejo de las actividades, ventas, y de su administración en general, para luego realizar un diagnóstico, describirlo y llevar a cabo la elaboración del plan estratégico

Encuesta

Esta técnica se aplicó a los 9 empleados de DITECNIA Loja, con el fin de conocer sobre sus actividades, fortalezas y debilidades laborales, y sobre la planificación y programación diaria para cumplir eficientemente su trabajo, adicional se la realizó a una muestra de 399 personas que son clientes de la empresa, para saber sobre la satisfacción que tienen con respecto a la atención y calidad de los productos que ofrece la empresa.

Entrevista

Esta técnica se la aplicó al gerente de la empresa, quien es el responsable del buen funcionamiento de la misma, con miras a incrementar sus ventas y mejorar las actividades diarias, con el fin de recabar información relevante acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de la utilización de planes estratégicos que permitan mejorar su rendimiento económico.

Revisión Bibliográfica

Esta técnica sirvió para recopilar, comprender, analizar, y sintetizar la información documental y bibliográfica para realizar a revisión de Literatura sobre el plan estratégico.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

DITECNIA Loja, es una de las empresas que está en funcionamiento desde el 02 de Junio de 2011 iniciándose en la actividad de venta de productos para agua potable y alcantarillado, infraestructura sanitaria agrícola y de ingeniería civil; es una de las principales distribuidoras de la marca reconocida PLASTIGAMA. Además es un centro de consultoría especializada en la gestión de proyectos de agua considerando los impactos ambientales, así como el diseño, fabricación y montaje de ventanas con perfiles PVC.

En la actualidad DITECNIA, se enriquece con la confianza de las instituciones públicas y privadas para el asesoramiento técnico, entrega oportuna de los materiales requeridos tanto nacionales como importados.

DITECNIA Loja, se encuentra ubicada en la Av. Orillas del Zamora y José Antonio Eguiguren en la ciudad de Loja, en un espacio de 420 m² distribuida de la siguiente manera: Una construcción del local de 15x6 m² el mismo que se divide en cubículos para la Gerencia, Departamento de Ventas, Dpto. Contabilidad, Dpto. Adquisiciones y Despacho, y Secretaría.

La situación reflejada en los estados financieros de la empresa es favorable, por cuanto sus resultados son positivos de manera general, ya que cuenta

actualmente con 9 empleados claves para el desempeño y normal funcionamiento de la misma, así como de un gerente meticuroso y preparado intelectualmente para satisfacer las necesidades de los clientes, fomentar un buen ambiente de trabajo y lograr alcanzar las metas y rentabilidad esperada.

FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Gerencia: Se encarga de administrar los recursos que la empresa posee, es también responsable de liderar y coordinar las funciones de los departamentos de la empresa para el cumplimiento de las disposiciones, así como la realización de evaluaciones periódicas con el fin de obtener respuestas a las propuestas y actividades que se plantean.

Departamento de Ventas: Se encarga de la cotización, distribución, venta y control de la entrega oportuna del material que solicitan sus clientes, atención y asesoría personalizada, así como mantener en stock materiales para todo tipo de obras civiles.

Departamento de Contabilidad: Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios, para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la empresa. Emite por escrito las principales políticas contables, para asegurar que las cuentas se operen bajo

bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.

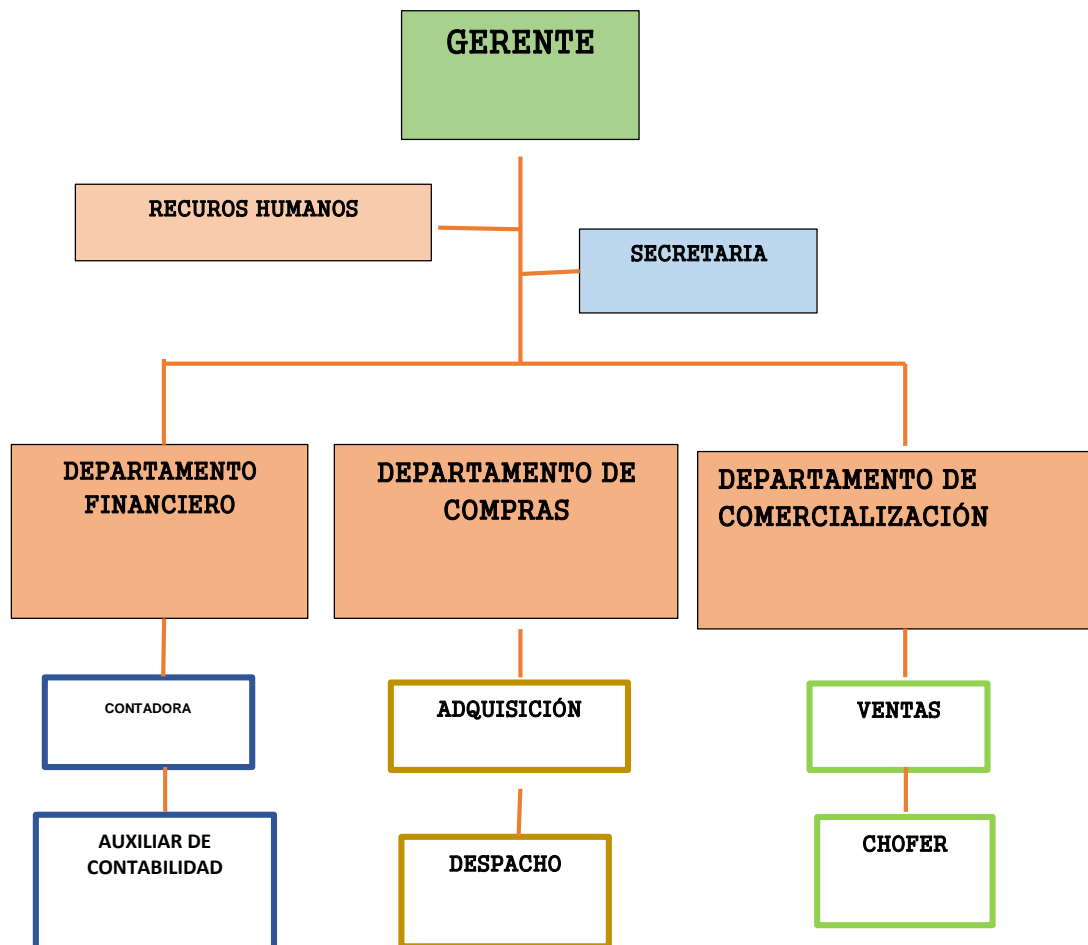
Mantiene actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora relativa a los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avance en la ejecución de programas. Realizan las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.

Departamento de Adquisiciones y Despacho: Se encarga de realizar las compras necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. El encargado tiene la responsabilidad de adquirir los productos que los clientes necesitan para sus proyectos en el tiempo acordado, coordinan con el personal de despacho el mismo que controla si las cantidades de los productos solicitados son los exactos y el estado de los productos, con el fin de hacer llegar en su totalidad al consumidor final.

Secretaría: La Secretaria es responsable de la receptor, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia, mantenimiento de archivos, atención diaria de las agendas de la Gerencia, recepción de mensajes telefónicos, controla el fondo fijo de caja chica de la empresa de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para esta función.

Chofer: Trabaja conjuntamente con el personal de despacho y es el encargado de trasladar el producto vendido al lugar establecido por el cliente.

Gráfica N: 6



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

ANÁLISIS DE LAS CUATRO “P”

PRODUCTO.

DITECNIA Loja ofrece una variedad de productos de equipos de limpieza y de inspección, valvulería, ventanas PVC, y productos Plastigama para el sector agrícola, construcción e infraestructura accesibles para todos los niveles económicos de los clientes, dentro de los productos que ofrece están:

- ✓ Hierro fundido como tapas, rejillas, drenadores.
- ✓ Hierro galvanizado como tubos en 90° codos, tee, uniones, reductores, universales
- ✓ Aluminio: boca de campana, cernideras.

Estos materiales están distribuidos en tres partes que son:

- ❖ Infraestructura: alcantarillado,
- ❖ Construcción: desagüe, tubería para agua caliente y fría y demás accesorios
- ❖ Riego: aspersores, mangueras

Productos de alta calidad y a bajos precios que permiten brindar garantía al cliente y sobre todo convertirlos en clientes potenciales de la empresa.

Grafica N: 7



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

PRECIO. Los precios de DITECNIA Loja son considerados bajos, accesibles, para la determinación de los mismos se incluye el impuesto de importación, un margen que cubre los costos de operación y un margen de ganancia.

PLAZA.

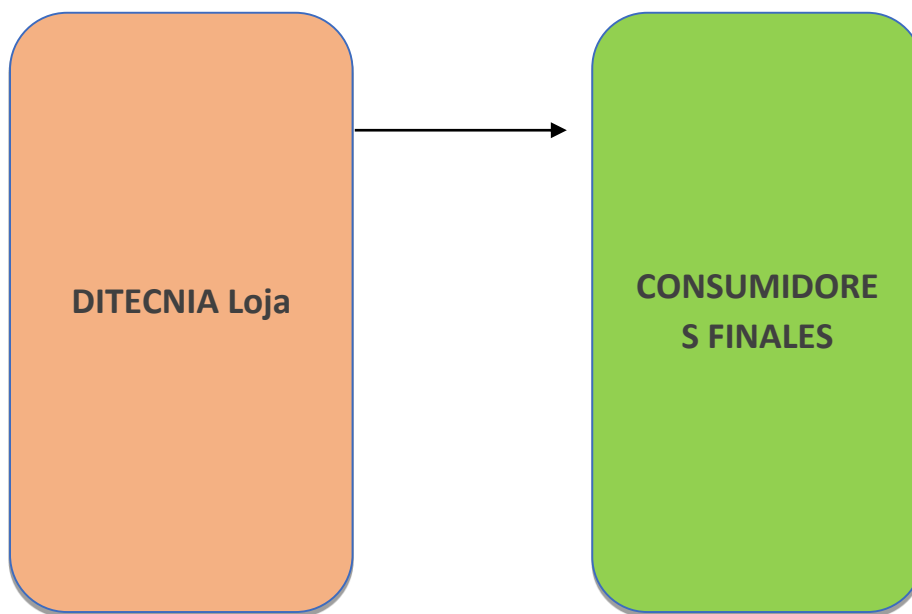
El mercado de comercialización se considera a los clientes de la ciudad de Loja y parte de la provincia de Loja, con una ubicación de fácil acceso para los clientes.

SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Para la distribución de los productos se utiliza el siguiente proceso: se adquiere los productos de nuestros proveedores, luego se realiza la promoción por diferentes medios para luego ser comercializados.

El canal de comercialización que utiliza DITECNIA Loja, es el canal directo, debido a que no requiere de intermediarios para llevar los productos a sus clientes.

Grafica N: 8



Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

PROMOCIÓN.

DITECNIA Loja realiza diferentes tipos de promociones, aprovechando proyectos y necesidades actuales de los clientes, para esto realiza descuentos, combos etc.,

Equipos de Limpieza y de Inspección

Grafica N: 9



MISIÓN

Proveer servicios y productos de calidad relacionados con proyectos de infraestructura sanitaria, agrícola, y de ingeniería civil, comprometidos con el desarrollo local y nacional, así como con el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.

VISIÓN

DITECNIA Loja busca ser un referente de empresa comercializadora a nivel nacional en cuanto a innovación tecnológica de materiales, dando oportunidad para que nuestros colaboradores creen nuevos puntos de venta a nivel nacional, contribuyendo con ello al incremento de fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida de todos los integrantes de la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

Con el objetivo de conocer los diferentes factores externos que afectan a la empresa ditecna de la ciudad de Loja, y determinar sus efectos tanto positivos como negativos, se realizó el siguiente análisis.

- **FACTORES**

En la actualidad la mayoría de las empresas se ven influenciadas por diversos factores que afectan no solo a las organizaciones sino a la sociedad en general. Es por esta razón que se analizarán los factores PEST, para el desarrollo de la empresa ditecna de la ciudad de Loja.

FACTOR POLÍTICO

Como ya se indicó antes, el medio político y legal de la alta dirección está vinculado con el medio social. Las leyes normalmente son aprobadas como resultado de presiones y problemas sociales. Sin embargo una vez que son aprobadas, por lo general se quedan en los libros después de que ha

desaparecido la necesidad socialmente percibida que se tenía para instituir las.³⁵

Los medios políticos (actitudes y acciones de los líderes políticos y gubernamentales y los legisladores) cambian con el surgimiento y desarrollo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta a casi todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con respecto a una organización, actúa en dos funciones esenciales: promueve y limita los negocios. Finalmente es el Gobierno el principal cliente que compra bienes y servicios. El otro papel del gobierno es limitar y regular los negocios. Hay muy poco que la alta dirección pueda hacer en cualquier organización que no esté vinculado y con frecuencia específicamente controlado por una ley o reglamento.

FACTOR ECONOMICO

El medio externo económico interesa no solo a las organizaciones cuya misión es distribución de bienes y servicios que las personas pueden adquirir, sino también tiene gran importancia para otros tipos de empresas organizadas, como una oficina del gobierno que toma recursos, generalmente de los contribuyentes y a cambio ofrece servicios deseados por el público, una Iglesia toma contribuciones de sus miembros y responde a sus necesidades religiosas y sociales, una Universidad, que toma recursos de los

³⁵ <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

contribuyentes, los estudiantes y donantes de diversos tipos, transformándolos en servicios educativos y de investigación.

Casi cualquier tipo de organización necesita capital en forma de maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de todos tipos y efectivo. Parte de esto puede ser producida por la organización misma, o en general dependen de diversos proveedores para sus requerimientos de capital, y la labor de estos proveedores es producir los materiales y otros bienes del capital que una organización necesita para su operación. Esto significa que todos los tipos de operaciones dependen de la disponibilidad y precios de los bienes de capital que requieren, pero las sociedades varían considerablemente de esta disponibilidad.

Niveles de precios.

Los insumos en una organización están claramente afectados por los cambios en el nivel de precios, la inflación por ejemplo no solo afecta a las organizaciones, sino también repercute negativamente en todo tipo de organización a través de sus efectos en costo de mano de obra, material y otros bienes.

FACTOR SOCIAL

El gobierno ecuatoriano en su afán de erradicar la pobreza extrema del país antes del 2017 se ha planteado diferentes estrategias, es así que se ha reunido en un evento paralelo al consejo de los derechos humanos de la ONU³⁶.

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos89/ambiente-externo-organizaciones/ambiente>

El medio social está integrado por las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbre de las personas en un grupo o sociedad determinada.

FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente en nuestro país se está desarrollando programas que permiten el acceso a tecnologías, es así que al momento se cuenta con el plan de desarrollo social e inclusivo de tecnologías en Ecuador que tiene como finalidad facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad, pues es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo.³⁷

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria, es un análisis estructural del sector industrial que se basa en 5 fuerzas básicas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

³⁷ <http://www.udep.edu.pe/programachalaco/tecnologicos.html>

AMENAZAS

Amenaza de entrada de nuevos competidores.- Nuevas empresas en un mercado traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la empresa.

Las barreras de entrada que se presentan en el mercado para el ingreso de nuevas empresas consisten en las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.

La rivalidad entre los competidores.

Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo servicio. Los principales competidores de DITECNIA Loja son las ferreterías y locales que se dedican a la misma actividad. La rivalidad principalmente entre estas empresas, se debe a que el servicio que prestan es idéntico. Realizan múltiples ofertas y sobre todo utilizan publicidad agresiva para diferenciarse de la empresa DITECNIA.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa fijando un techo de precios, estos se caracterizan por realizar la misma función que los productos originales. Los productos sustitutos que merecen una atención especial son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño respecto a los productos originales. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son de mejor calidad o pueden entrar

a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa. En este caso los sustitutos de productos que ofrece DITECNIA Loja son nulos.

OPORTUNIDAD

Poder de negociación de los proveedores.- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para la empresa DITECNIA, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Poder de negociación de los compradores.- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente DITECNIA Loja tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El objetivo de DITECNIA Loja es captar cada día más y más clientes, esto se lo ha ganado mediante el buen trato, la amabilidad, la responsabilidad, en saber responder inquietud de sus clientes, factor crediticio, bajos precios, logrando captar el interés por parte de los clientes por adquirir productos que ofrece la empresa.

Evaluación Matriz EFE

Factores externos claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Tendencia de crecimiento en el mercado	0.06	3	0.18
Convertirse en la empresa líder en la venta de estos productos	0.16	4	0.64
Expandir sus servicios y productos a nivel nacional	0.18	4	0.72
Uso de Nueva tecnología	0.08	3	0.24
Nuevas estrategias para el crecimiento organizacional	0.12	4	0.48
Amenazas			
Nuevos competidores.	0.05	1	0.05
Aumento de impuestos	0.15	1	0.15
Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores	0.06	2	0.12
Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	0.08	1	0.08
Crecimiento competitivo del mercado	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.78

Interpretación:

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.26 y de las amenazas es 0.52, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la empresa.

SUSTENTACIÓN

La elaboración de la matriz de evaluación de factores externos se la efectuó siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

OPORTUNIDADES

1.- Tendencia de crecimiento en el en el mercado.

En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles decrecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria.

2.-Convertirse en la empresa líder en la venta de estos productos.

La relativa estabilidad de la economía ecuatoriana reflejada en la tasa de inflación, permite que las empresas operar de manera estable, lo cual atrae mayor inversión. La inflación o alza de precios siempre se presenta como un factor que mueve los cimientos de una economía, y en este sentido son los gobierno los que más sufren con estos cambios. Cuando la inflación no registra cambios, no significa que los precios no hayan cambiado sino que la tasa de crecimiento se mantiene invariante. Cuando sube, cada unidad monetaria que uno posee será capaz de comprar una menor cantidad de un producto o servicio en particular, con lo que se reducirá el poder adquisitivo de la población.

3.-Expandir sus servicios y productos a nivel nacional.

A partir del cambio de autoridades que se vivió a causa de las elecciones la ciudad de Loja y su provincia se generó un buen mercado de compra lo cual gracias al actual gobierno hay una estabilidad se tiene una mayor confianza para ofertar nuestros productos a Loja y a toda su provincia.

4.-Uso de nueva tecnología.

La evolución de la tecnología aplicada en los diferentes procesos que demanda la intermediación tecnología constituye un aspecto esencial ya que contribuye a la reducción de tiempos lo cual permite elevar la satisfacción del cliente

5.-Nuevas estrategias para el crecimiento organizacional.

La organización requerirá desarrollar nuevas capacidades y sus miembros deben adquirir destrezas relacionadas a medir y controlar metódicamente su participación de mercado en cada uno de sus unidades de negocio y diseñar mensajes y respuestas para sus proveedores y clientes.

AMENAZAS

1.-Nuevos competidores

Con la aparición de nuevas empresas en el mercado traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la empresa.

2.-Aumento de impuestos

Como regla general los gobiernos necesitan ingresos para proveer bienes y servicios para la sociedad como infraestructura, educación, salud, entre otros

Para financiar estas inversiones los gobiernos recaudan impuestos siempre ligados al desafío de encontrar una manera que garantice los ingresos públicos y a su vez evite la evasión fiscal del sector privado. Los impuestos son esenciales para el desarrollo económico y social, por ello, la sociedad y las empresas tienen un papel clave como contribuyentes y los gobiernos en la consecución de un sistema tributario justo, estable y sostenible.

3.-Creciente poder de negociación de clientes y proveedores

Actualmente esa es una preocupación que cualquier empresa podría tener ya que si el proveedor estaría conversando directamente con el cliente esta venta no se realizaría o se realizaría la mitad que puede conseguir con la empresa y la otra la haría directamente con el proveedor dificultando el porcentaje de ganancia de la empresa.

4.-Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas.

Se conoce como consumidor a aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad. El comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.

5.-Crecimiento competitivo del mercado

El crecimiento en la ciudad y provincia de Loja es muy difícil ya que el nivel competitivo es verdaderamente sorprendente ya que la mayoría de empresas tienen una buena tecnología tanto para participar en una subasta electrónica como para vender a un cliente para ello nosotros debemos presionar para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad del producto y desarrollar características de desempeño atractivas. A medida que se despeja la incertidumbre tecnológica y que surge una tecnología dominante adoptarla de inmediato. Formar alianzas estratégicas con los proveedores claves con el fin de tener acceso a capacidades especializadas, tecnológicas y materiales o componentes críticos.

ANALISIS INTERNO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA”

- 1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?**

El señor gerente manifestó que el producto que ofrece la empresa va dirigido a todas las personas e instituciones que realizan construcción o actividad relacionada con el agua potable

- 2. ¿Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?**

El señor gerente indicó que si se encuentran establecidos en un manual que posee la empresa creado por el fundador desde su inicio en creado en la ciudad de Quito, el mismo que permitió contribuir en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- 3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?**

El entrevistado supo manifestar que si cumple con un proceso de planificar, organizar y dirigir ya que con estos procedimientos se planifica la semana de una manera más coordinada y mejorando el tiempo de desempeño teniendo mejores resultados al final de la semana

4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada la empresa es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?

El señor gerente nos supo responder que si es un lugar muy adecuado ya que permite el fácil estacionamiento tanto de los clientes como proveedores que llegan de todo el Ecuador

5. A nivel local, ¿cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?

El entrevistado supo manifestar que consideraría que todos los locales que se dedican a la venta de los mismos productos que nuestra empresa, representan una amenaza fuerte en el mercado competitivo.

6. En cuanto al almacenamiento del stock y precio disponible para la venta ¿Se han generado problemas?

El gerente de la empresa supo responder que No han tenido ningún problema ya que cuentan con un buen manejo del producto y un adecuado espacio para el almacenamiento del mismo.

7. ¿Cómo califica usted la fidelidad o lealtad de sus clientes?

El entrevistado nos manifestó que es difícil establecer la fidelidad de sus clientes, puesto que las personas e instituciones compran donde mejor les conviene.

8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?

El gerente de la empresa dice que nos indicó que para contratar a una persona ve la predisposición y voluntad para trabajar en equipo y la responsabilidad.

9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?

El entrevistado nos indicó que una de las políticas de la empresa es reconocer el esfuerzo de nuestros empleados con incentivos o bonificaciones económicas.

10. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus empleados?

El gerente supo responder que la relación que lleva con sus empleados es muy buena ya que existe el respeto y buen ambiente de trabajo así como la confianza recíproca.

11. ¿Durante el 2013 el negocio ha tenido problemas con los clientes al no poder cubrir sus pedidos?

El gerente nos indicó que no han tenido ningún problema ya que tenemos un buen stock

12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa y este le permite desarrollar todo lo requerido por usted sin ningún problema?

El entrevistado supo manifestar que usan el sistema contable ALICE ENTERPRISE SOLUTION sistema contable y que se le dificulta ya que no es tan completo.

13.-¿ Tiene algún problema en la cartera de la empresa?

El entrevistado nos comunicó que si ha tendió problemas en la recuperación de cartera.

14.- ¿Tiene el personal adecuado en la recuperación de cartera y cada que tiempo recibe capacitaciones?

El señor gerente de la empresa nos supo manifestar que no ha dado capacitaciones del tema y no tiene el personal adecuado para la recuperación de cartera.

15.- Cuanta con un plan de estrategias o contingencias.

El señor gerente nos manifestó que no cuenta con ningún plan de estrategias a largo o corto plazo.

Fuente: Lic. Héctor Hugo chamorro Estacio

Elaborado por: El autor

Interpretación:

Debido al carácter social de la empresa ditecnia es importante al apoyo a la cultura, deporte y ciencia ya que brinda una buena imagen ante la comunidad y una buena publicidad permitiendo de esta manera promover actividades sanas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE
LOJA”**

Pregunta N° 1

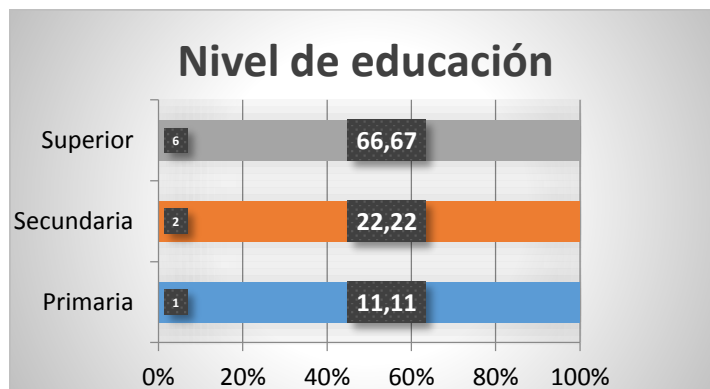
¿Qué nivel de educación tiene?

Cuadro N: 1

NIVEL DE EDUCACIÓN	N°	Porcentaje
Primaria	1	11,11 %
Secundaria	2	22,22 %
Superior	6	66,67 %
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 7



Interpretación:

De las encuestas aplicadas a los 9 empleados de la empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA Loja, que representan el 100 % de la población encuestada, el 11% señalaron que su nivel de educación es primaria, el 22% es secundaria, mientras que el 67% indicaron que su educación es superior, es decir la mayoría de los empleados cuentan con un título que avale su profesionalismo y aporte a la empresa.

Pregunta N° 2

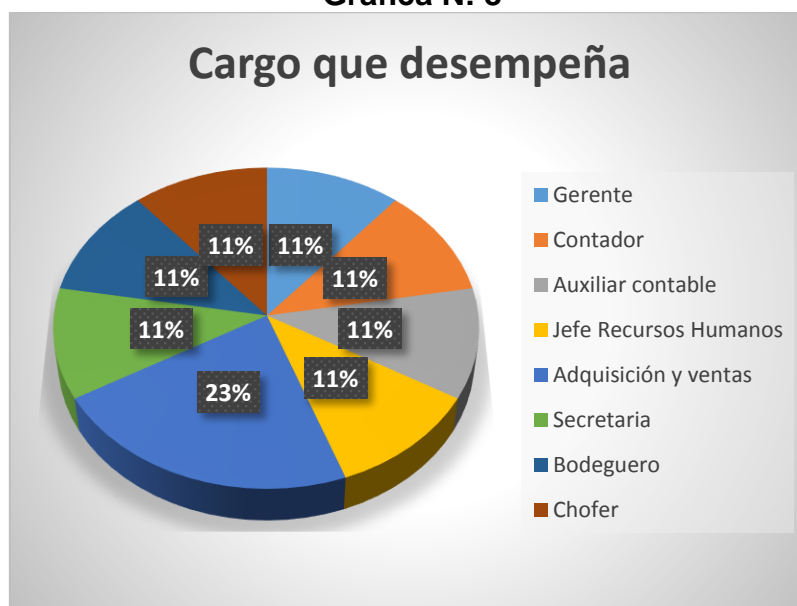
¿Qué cargo o puesto desempeña en la empresa?

Cuadro N: 2

	CARGO QUE DESEMPEÑA	N°	Porcentaje
Hugo Chamorro	Gerente	1	11.11%
Zada Ruiz	Contador	1	11.11%
Luz Maza	Auxiliar contable	1	11.11%
Jessenia Valdez	Jefe Recursos Humanos	1	11.11%
Juan Carlos Abad	Adquisición y ventas	2	22.22%
Tatiana Alvarado	Secretaria	1	11.11%
Luis Alfredo Ortiz	Bodeguero	1	11.11%
Augusto Ontaneda	Chofer	1	11.11%
	TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 8



Interpretación:

De las personas encuestadas todas respondieron que cada uno tiene u ocupa un cargo diferente y único, sin embargo el único departamento que cuenta con dos personas es el departamento de Adquisición y ventas, ya que las actividades diarias lo requieren.

Pregunta N° 3

¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

Cuadro N: 3

AÑOS DE EXPERIENCIA	N°	Porcentaje
1-3 años	0	0
3-6 años	9	100
6-10 años	0	0
Más de 10 años	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 9



Interpretación:

El 100% de la población encuestada respondieron que su tiempo de experiencia en la empresa o fuera de ella en cargos directos o similares oscilan entre los 3 a 6 años, condición que les permite afirmar que poseen las capacidades necesarias para cumplir con eficiencia y eficacia sus labores diarias dentro de la empresa.

Pregunta N° 4

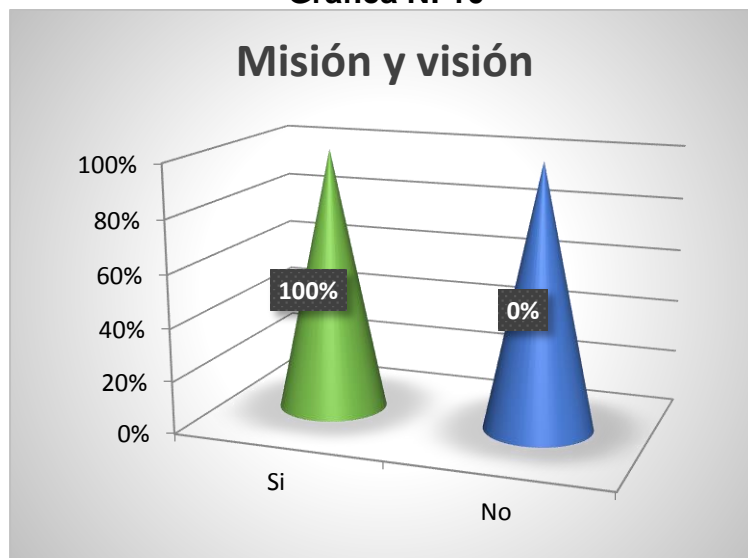
¿Ud. Conoce la visión y misión de la empresa?

Cuadro N: 4

MISION Y VISION	N°	Porcentaje
Si	9	100
No		0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 10



Interpretación:

El total de la población encuestada manifiesta que conocen claramente la misión y visión de la empresa, las cuales son la base principal para el cumplimiento de las actividades que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos por la empresa.

Pregunta N° 5

¿Cuáles de los siguientes valores empresariales considera usted existen en la empresa?

Cuadro N: 5

VALORES	Nº	Porcentaje
Responsabilidad	2	22.22
Trabajo en equipo	6	66.67
Respeto y buen trato	1	11.11
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 11



Interpretación: Del 100% de la población encuestada el 66.67% respondieron que el valor que más resalta en la empresa es el trabajo en equipo, ya que es el valor clave para el buen ambiente de trabajo y desempeño de la empresa, mientras que el 22.22% manifestaron que el valor que ellos acentúan más es la responsabilidad, ya que sin este valor todo sería tedioso y difícil para cumplir con cada una de las actividades asignadas, y el 11,11% restante considera que el valor que representa a la empresa es el respeto y buen trato mutuo de todos hacia todos.

Pregunta N° 6

¿Cuál de las siguientes opciones refleja su comportamiento en la empresa Para un buen ambiente de trabajo?

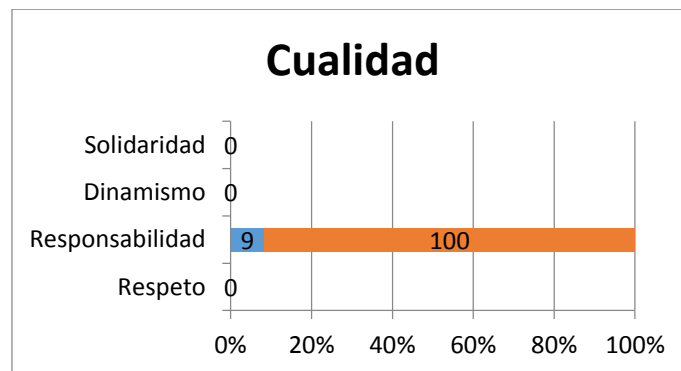
Cuadro N: 6

Cualidad de su Comportamiento	N°	Porcentaje
Respeto	0	0
Responsabilidad	9	100
Dinamismo	0	0
Solidaridad	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: El autor

Gráfica N: 12



Interpretación:

La cualidad que representa el comportamiento de los empleados de DITECNIA Loja, es la responsabilidad ya que así lo manifiestan el 100% de la población encuestada, por lo que se considera que su valor personal e institucional es de gran aporte para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que plantea y lucha por alcanzar cada uno de los directivos con el único fin de conseguir ser la empresa líder del mercado competitivo.

Pregunta N° 7

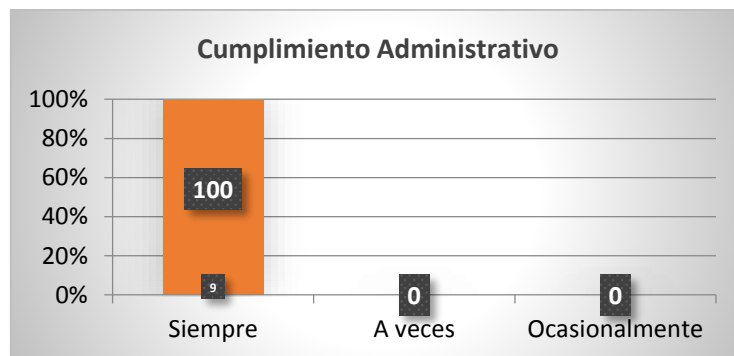
¿Cumple Ud. la respectiva planeación, organización, dirección y control de las tareas, desde su puesto de trabajo?

Cuadro N: 7

Cumplimiento de la Administración	N°	Porcentaje
Siempre	9	100
A veces	0	0
Ocasionalmente	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 13



Interpretación:

El 100 % de los encuestados dijeron que cumplen con satisfacción todo el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar, etapas que se cumplen desde el directivo más alto hasta el más simple empleado, razón por la cual se puede determinar que la administración de la empresa es adecuada para cumplir con las metas establecidas.

Pregunta N° 8

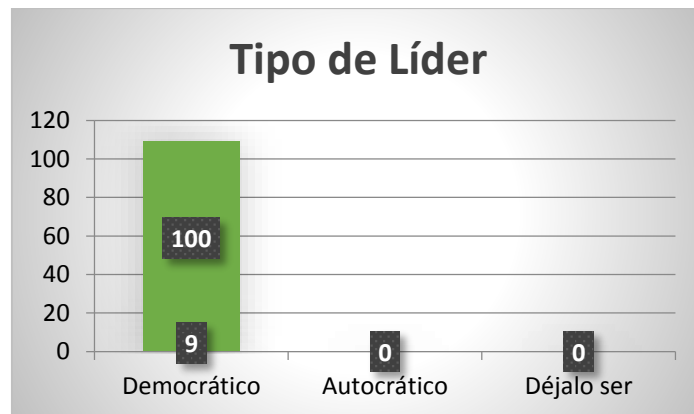
¿De acuerdo a su criterio, ¿Qué tipo de líder considera que existe en la empresa?

Cuadro N: 8

Tipo de líder	N°	Porcentaje
Democrático	9	100
Autocrático	0	0
Déjalo ser	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 14



Interpretación:

Los empleados de la empresa DITECNIA Loja, contestaron que el líder que está al frente de la empresa es democrático, por lo que se puede determinar que el gerente es una persona con cualidades y virtudes acertadas para el manejo y trato con sus subordinados, ya que además demuestra su don de gente y gran espíritu de colaboración y comprensión para con los mismos.

Pregunta N° 9

¿Ud. cree que su gerente cuenta con habilidades, destrezas, actitudes para desarrollar su cargo?

Cuadro N: 9

Habilidades del gerente	N°	Porcentaje
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 15



Interpretación:

El 100 % de los encuestados manifestaron que su gerente si cuenta con habilidades y destrezas, además de todas las actitudes positivas para desempeñar su cargo con eficiencia y responsabilidad, es además considerado como excelente persona y profesional por el trato con los trabajadores y su buena visión para el futuro y los negocios.

Pregunta N° 10

¿Utiliza programas informáticos, para realizar sus tareas o actividades en la empresa?

Cuadro N: 10

Programa Informático	N°	Porcentaje
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 16



Interpretación:

El total de la población encuestada manifiesta que si trabajan con programas informáticos exclusivos de la empresa, el mismo que se denomina ALICE ENTERPRISE SOLUTION sistema contable, determinando así que la empresa está a la par con el desarrollo tecnológico, que es la herramienta indispensable para poder competir en el mercado y conseguir los objetivos institucionales.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA**

Pregunta N° 1

¿La empresa “DITECNIA, especialistas en la distribución en accesorios para el agua potable” le brinda un alto nivel de satisfacción cuando efectúa sus compras?

Cuadro N: 11

Alto nivel de satisfacción	N°	Porcentaje
Si	309	100
No	0	0
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 17



Interpretación:

Las 309 personas, que representan el 100% del total de la población encuestada, respondieron que el nivel de satisfacción que reciben de los empleados de la empresa hacia ellos es alta y satisface sus expectativas al momento de recibir asesoramiento o atención especializada sobre determinados productos y mucho más al saber que los encuentran en la cantidad y marcas que desean.

Pregunta N° 2

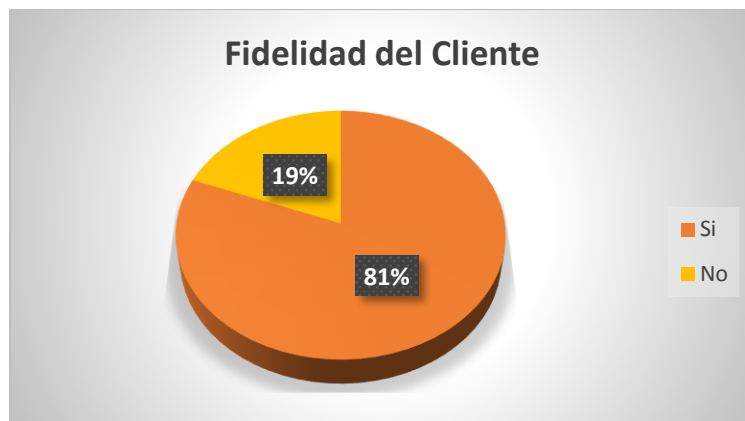
¿Usted es un cliente leal, por lo tanto efectúa compras repetitivas en este local?

Cuadro N: 12

Cliente fiel del local	N°	Porcentaje
Si	250	80.91
No	59	19.09
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 18



Interpretación:

El 80.91% de los encuestados manifestaron ser clientes fieles de la empresa, debido a que ahí encuentran todos los artículos necesarios para llevar a cabo sus proyectos en lo que respecta a construcción y agua potable, mientras que el 19,09% restante dijeron que no debido a que la fidelidad como clientes depende mucho de los precios y promociones que la empresa ofrece además del trato y atención que les brindan

Pregunta N° 3

¿Cuándo ha recurrido a esta empresa por algún accesorio, siempre lo ha encontrado en stock?

Cuadro N: 13

Accesorios y material en stock	N°	Porcentaje
Si	309	100
No	0	0
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 19



Interpretación:

El total de la población encuestada respondieron que el cualquier momento que han recurrido a la empresa en busca de algún accesorio o material que han requerido siempre lo han encontrado en DITECNIA Loja, factor positivo de la empresa, que garantiza la atracción de clientes claves para incrementar sus ventas, así como considerar la única empresa que siempre cuenta con el stock de productos requeridos en el tiempo y calidad que exigen sus clientes.

Pregunta N° 4

¿La “empresa DITECNIA, especialista en la distribución” se caracteriza por la variedad de marcas que distribuye?

Cuadro N: 14

Cuenta con variedad de marcas	N°	Porcentaje
Si	0	0
No	309	100
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 20



Interpretación:

El 100% de los encuestados manifestaron que la empresa DITECNIA Loja, no se caracteriza por la variedad en marcas de los diversos productos, ya que se dedica a una sola marca pero cabe recalcar que ésta es reconocida porque sus productos son garantizados y cuentan con garantía, sin embargo se puede establecer que la necesidad de los clientes es incrementar variedad en marcas y en precios sin perder la calidad de los productos ofrecidos y considerando los precios de la competencia.

Pregunta N° 5

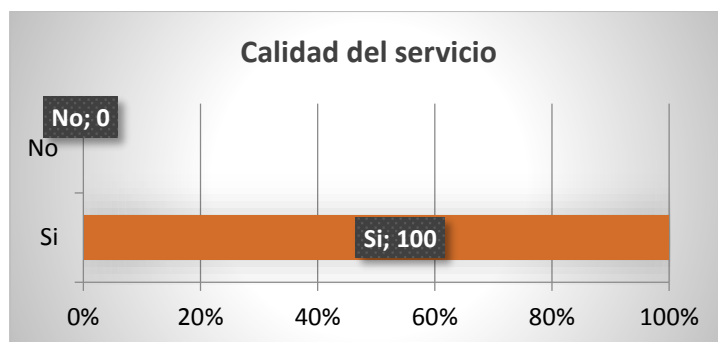
¿La empresa “DITECNIA” se caracteriza por brindar un servicio de calidad en la atención personalizada y asesoría a sus clientes?

Cuadro N: 15

Calidad de servicio	N°	Porcentaje
Si	309	100
No	0	0
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 21



Interpretación:

El servicio que prestan en atención al cliente los empleados de la empresa Distribuidora Técnica Asociada “DITECNIA” Loja, es de calidad según lo manifestado por los clientes frecuentes de la empresa, considerando que es una de las fortalezas priori con las que cuenta y por lo que muchos de sus clientes acuden, por lo que se puede determinar que cuenta con personas especializadas en la atención y asesoramiento, así como en el manejo e instalación del o los productos de agua potable y alcantarillado.

Pregunta N° 6

La “empresa DITECNIA, se caracteriza por aplicar estrategias de marketing. En la radio- televisión periódico etc..

Cuadro N: 16

Estrategias de Marketing	N°	Porcentaje
Si	280	90.61
No	29	9.39
TOTAL	309	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DITECNIA Loja
Elaborado por: El autor

Gráfica N: 22



Análisis e interpretación: El 91 % de los encuestados respondieron que la empresa si aplica estrategias de marketing, puesto que sus ofertas y promociones son buenas y que las dan a conocer por diversos medios, incluso de manera personalizada, mientras que el 9% restante manifestaron que no debido a que cuando han acudido al establecimiento no se les ha ofrecido ningún tipo de promoción que motiven a comprar y hacerse cliente permanente de la empresa.

Evaluación Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Tiene definido una filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios y objetivos.	0.06	4	0.24
Buenos precios y stock de productos	0.16	4	0.64
Atención personalizada y de asesoría	0.18	4	0.72
Buen ambiente de trabajo	0.08	3	0.24
Publicidad y promoción de marcas exclusivas	0.12	3	0.36
Debilidades			
No cuenta con infraestructura propia	0.05	1	0.05
No cuenta con personal especializado en recuperación de cartera (Cuentas por cobrar)	0.15	1	0.15
No mantiene capacitación permanente sobre recuperación de cartera	0.06	2	0.12
El sistema contable que utiliza dificulta algunas de las actividades	0.08	2	0.16
No cuentan con un plan de estrategias o de contingencias	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.74

FUENTE: Análisis Externo
Elaborado por: el Autor

Interpretación:

El resultado de la evaluación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es de 2.74, valor que nos indica que la empresa DITECNIA tiene una posición interna fuerte, la misma que permite continuar con total normalidad las actividades diarias de la empresa y al aprovecharlas al máximo podría cumplir con sus objetivos de largo plazo.

SUSTENTACIÓN:

La elaboración de la matriz de evaluación de factores internos se la efectuó siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1

De análisis efectuado a los factores internos se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

1.- Tiene definido una filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios y objetivos.

Según la información obtenida en la entrevista con el gerente de la empresa distribuidora técnica asociada ditecna de la ciudad de Loja si tiene bien definida la filosofía de la empresa, información que se confirma en la encuesta a los empleados quienes en las preguntas N: 4 todos los empleados confirman saber del a filosofía de la empresa y hacia dónde va orientada.

2.- Buenos precios y stock de productos.

De la información proporcionada por el gerente pregunta N: 6 en la empresa distribuidora técnica asociada ditecna si posee una fortaleza en los precios y almacenamiento para el producto logrando unas buenas ventas de stock lo cuya información se corrobora con la encuesta a los clientes pregunta N: 3 determinando que siempre encuentran lo que necesitan, constituyéndose en una fortaleza.

3.- Atención personalizada y asesoría.

De acuerdo a la encuesta dirigida a los clientes la empresa si cuenta con una atención personalizada, pregunta N 5 todos según los encuestados han tenido una atención buena lo cual nos dice que la empresa cuenta con esta fortaleza.

4.- Buen ambiente de trabajo.

Según la entrevista realizada al señor gerente dela empresa ditecna pregunta N: 10 si hay un buen ambiente de trabajo y la encuesta dirigida a los empleados pregunta N: 6 si cuentan con un buen ambiente de trabajo

5.- Publicidad y promoción de marcas exclusivas.

Según la pregunta N: 4 la empresa se dedica a una marca especifica denominada plastigama pero en la pregunta N: 6 de la encuesta a clientes se desarrolla estrategias de publicidad tanto televisión, periódico y radio etc..

DEBILIDADES

1.- No cuenta con infraestructura propia.

Según la información la empresa distribuidora técnica asociada no cuenta con una infraestructura propia lo cual produce una debilidad ya que sería un gasto mayor cada mes.

2.- No cuenta con el personal especializado en la recuperación de cartera.

La recuperación eficiente de la cartera vencida es vital para la actividad económica que realiza la empresa ditecna sin embargo se observan falencias

en este aspecto ya que según declaraciones del señor gerente no tiene el personal adecuado en la recuperación de cartera.

3.-No mantiene capacitación permanente sobre la recuperación de cartera.

El señor gerente supo manifestar que la empresa distribuidora técnica asociada no cuenta con unas capacitaciones de la recuperación de cartera evidenciándose un problema para la empresa ya que no permite tener una buena liquidez a fin de mes proporcionando problemas en los pagos de los proveedores

4.-El sistema contable que utiliza dificulta algunas de las actividades.

El sistema contable que fue adquirido hace un año ya con el pasar del tiempo se vuelve obsoleto proporcionando problemas en la contabilidad y digitación de la venta de los productos

5.-No cuentan con un plan de estrategias o de contingencias.

El plan de contingencia es un conjunto de acciones que nos sirve para saber anticipadamente como actuar en caso de que se produzca un una amenaza para la empresa y tener la opción de cambiarla e ir por un camino que es favorable a la empresa esto se seria de esta manera una debilidad muy grande para la empresa.

ANÁLISIS FODA

Matriz FODA

En base al diagnóstico efectuado se procede a la construcción de la matriz FODA, la cual comprende los factores identificados en el ambiente interno y externo clasificado como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene definido la filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios y objetivos. • Buenos precios y stock de productos • Atención personalizada y de asesoría • Buen ambiente de trabajo • Publicidad y promoción • Trabaja con marcas exclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con infraestructura propia ➤ No cuenta con personal especializado en recuperación de cartera (Cuentas por cobrar) ➤ No mantiene capacitación permanente sobre recuperación de cartera ➤ El sistema contable que utiliza dificulta algunas de las actividades ➤ No cuentan con un plan de estrategias o de contingencias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia de crecimiento en el mercado ✓ Convertirse en la empresa líder en la venta de estos productos ✓ Expandir sus servicios y productos a nivel nacional ✓ Uso de Nueva tecnología ✓ Nuevas estrategias para el crecimiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos competidores ▪ Aumento de impuestos ▪ Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores. ▪ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores ▪ Crecimiento competitivo del mercado

Fuente: Matriz 1 y 2
Elaborado: por el autor

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FODA	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Tiene definido la filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios y objetivos • Buenos precios y stock de productos • Atención personalizada y de asesoría • Buen ambiente de trabajo • Publicidad y promoción • Trabaja con marcas exclusivas 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con infraestructura propia ➤ No cuenta con personal especializado en recuperación de cartera (Cuentas por cobrar) ➤ No mantiene capacitación permanente sobre recuperación de cartera ➤ El sistema contable que utiliza dificulta algunas de las actividades ➤ No cuentan con un plan de estrategias o de contingencias
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia de crecimiento en el mercado ✓ Convertirse en la empresa líder en la venta de estos productos ✓ Expandir sus servicios y productos a nivel nacional ✓ Uso de Nueva tecnología ✓ Nuevas estrategias para el crecimiento organizacional. 	ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reformular la misión y visión de la empresa, y elaborar políticas. ❖ Incrementar el servicio de capacitación a empresas dedicadas a la compra de materiales de construcción ❖ Incrementar las ventas mediante el uso de la tecnología. 	ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar recuperación de cartera vencida ❖ Capacitar al personal ❖ Elaborar un plan estratégico o de contingencias ante cualquier anomalía
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos competidores ▪ Aumento de impuestos ▪ Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores. ▪ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores ▪ Crecimiento competitivo del mercado 	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incorporar los servicios de venta vía internet ❖ Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor la competencia. 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.

Fuente: Matriz 1 y 2
Elaborado: por el autor

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

ESTRATEGIAS Que se va a lograr		OBJETIVO Que es lo que se quiere lograr
FO	Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos y políticas institucionales de la empresa	Mejorar los estatutos internos de la empresa acoplándose con lo actual enfocados a apoyar a los trabajadores de la empresa
FO	Ofertar las ventas mediante el uso de la tecnología	Posesionar el producto que ofrece la empresa por medio de publicidad ofertando todos los productos de la empresa
DO	Realizar recuperación de cartera vencida	Minimizar la cartera vencida elevando el nivel de venta de la empresa y compra del stock.
DO	Capacitar al personal	Difundir cursos y seminarios al personal de la empresa por cada departamento.
DO	Elaborar un plan estratégico de contingencias a largo y corto plazo	Brindar a la empresa un documento que esté en permanente estado de cambio para estar listos a un futuro de la empresa.
FA	Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor la competencia	Logrando tener la tecnología actual del mercado para el mejor desempeño y ventas de la empresa
DA	Formular alianzas estratégicas con los proveedores	Logrando ser distribuidor directo de otras marcas y productos para que la empresa sea único en ese producto.

Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA DITECNIA LOJA

Después de haberse planteado los objetivos estratégicos, se analizaron cada uno de ellos, para seleccionar los que se consideren óptimos para alcanzar el posicionamiento líder en el mercado competitivo de la ciudad de Loja, los mismos que serán desarrollados a continuación:

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1	Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa DITECNIA Loja
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2	Realizar recuperación de cartera vencida
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3	Formular un Plan de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en la empresa líder del mercado.
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4	Ofertar servicios y atención al cliente mediante el uso de tecnología (Vía Internet)

Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

DISTRIBUIDORA TÉCNICA ASOCIADA “DITECNIA” LOJA



PLAN ESTRATÉGICO



"...sólo hemos completado el principio, a Uds. les dejamos mucho que no se ha hecho. Hay grandes ideales sin descubrir, adelantos disponibles que pueden remover una de las capas protectoras de la verdad..."

Neil Amstrong

PERÍODO 2013 – 2018

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa DITECNIA Loja.



PROBLEMA: Debido a que la misión y visión son antiguas y no hay valores, objetivos, ni políticas establecidas para la empresa

META: Establecer valores, políticas, y principios a la empresa que contribuyan a cumplir y alcanzar su visión; y reformular la misión y visión de la empresa en un 100 %

ESTRATEGIA:

- Buscar los criterios más acertados para el establecimiento de la misión y visión acorde a las necesidades de la empresa
- Plantear diversas opciones para los valores y políticas de la empresa
- Formular objetivos posibles de lograr

TACTICA:

- ✓ Entregar por escrito la nueva misión y visión de la empresa a los empleados

- ✓ Sociabilizar las políticas, valores, objetivos planteados para la empresa

RESPONSABLE:

Gerente de la empresa

TIEMPO: No se establece un tiempo relativo para el desarrollo de este objetivo pero como referencia se pone en consideración 1 mes

RECURSOS:

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal

Recursos Materiales

- Data show.
- Equipo de computación.
- Equipos de audio.
- Materiales de oficina (papel, esferos).

Recursos Económicos

- Costo de la elaboración \$ 50.00

RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que el personal conozca bien la misión y visión de la empresa
- Mejorar los niveles de desempeño del personal a través de la puesta en práctica de los valores y políticas establecidas
- Permanecer y crecer en el mercado competitivo con el logro de los objetivos institucionales y el trabajo en grupo.

MISIÓN



“DITECNIA Loja, es una empresa especializada en la distribución de equipos, materiales y accesorios necesarios en la construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura, agua potable, saneamiento ambiental e hidroagricolas, que cuenta con la calidad de Plastigama, se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades, que cumplan y excedan sus expectativas. Esto con la finalidad de destacar como el agente autorizado de Plastigama, conquistando el mercado de la distribución a nivel regional y nacional, mediante la utilización del potencial interno de la empresa.”

VISIÓN



“Ser una empresa líder especializada en la distribución de material y accesorios para proyectos de agua potable, empleando nuevas tecnologías y adiestrando constantemente al personal para que estén en la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes. Además constante crecimiento que permita tener plena autonomía administrativa financiera e incursionar en el mercado nacional como una empresa reconocida”.

VALORES



- ❖ **INTEGRIDAD:** Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.
- ❖ **PROGRESO:** Adelanto del comercio con trabajo digno e invertimos en el crecimiento del cantón.
- ❖ **HUMILDAD:** Mantener una conducta de sencillez frente a los logros ya que sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos y somos parte de la empresa.
- ❖ **RESPECTO:** Mantener la actitud de los colaboradores, considerar a sus compañeros y clientes como iguales, con un trato justo.

- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Obligación en que está todo miembro de la empresa, de responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición trabajador.
- ❖ **LEALTAD:** Es ser fidedigno, franco y ofrecer seguridad, respaldo y certeza en la palabra empeñada, es ser atento y respetuoso en la expresión de las ideas.
- ❖ **HONESTIDAD:** Respetar a los demás, sin engañar. Repudiamos todas las formas de corrupción e inmoralidad, desviaciones conductuales y actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo institucional.
- ❖ **SOLIDARIDAD:** la empresa expresa este valor en la capacidad de entender los problemas, sentimientos, angustias y demás estados psicológicos, de los demás como suyos, expresado en actitudes de ayuda y apoyo moral o material al compañero en situación de estado crítico, facilitando de esta manera su rápida recuperación y con ello el pleno ejercicio de sus facultades en beneficio de sí mismo y la empresa.

PRINCIPIOS



- ✚ **RESPECTO A LA PERSONA:** Respeto a las creencias, ideologías, costumbres y tradiciones a fin de crear un ambiente laboral sano para la empresa.

- ✚ **DEDICACIÓN AL TRABAJO:** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los servicios que presta la empresa en la localidad.
- ✚ **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia satisfaciendo las demandas de nuestros clientes, mandantes y la sociedad civil
- ✚ **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Lograr la permanencia y crecimiento del autoservicio, buscando su beneficio, así como el de nuestros clientes, colaboradores y comunidad.
- ✚ **TRABAJO EN EQUIPO:** la empresa se debe trabajar, aprovechando las sinergias para ser más fuertes. Respetamos y alentamos la diversidad. El mutuo apoyo es vital para la consecución de los objetivos.
- ✚ **TRANSPARENCIA:** Información, clara, abierta y real para todos. Lo que se dice se hace. No dejamos de decir lo que pensamos, No ocultamos, no engañamos.
- ✚ **COMPROMISO:** Identificación, responsabilidad e involucramiento para conmigo mismo, la empresa, los clientes y el recurso humano.

OBJETIVOS

- ✿ Brindar oportunidades a nuestros colaboradores, a per turando nuevas sucursales donde cada uno sea parte fundamental de la misma
- ✿ Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un excelente servicio con la finalidad de crear fidelidad entre ellos.
- ✿ Generar resultados positivos en todos los proyectos que tiene la empresa.
- ✿ Posicionarse como la empresa líder en el mercado local y nacional.
- ✿ Innovar nuestros productos de manera constante

POLITICAS INSTITUCIONALES

- Puntualidad en la hora de entrada
- Responsabilidad y buena presencia
- Cumplir con eficacia las labores encomendadas
- No ingerir bebidas alcohólicas en horas de trabajo
- No llegar al trabajo en estado etílico
- No introducir al trabajo alcohol, drogas o armas de fuego
- No revelar información acerca de su trabajo
- Informar oportunamente a sus superiores sobre cualquier anomalía que suceda dentro de la empresa

- Llevar con responsabilidad y de manera adecuada el uniforme de la empresa
- Ser colaborador con los compañeros cuando sea requerido
- No malgastar y cuidar los recursos de la empresa
- Brindar siempre atención amable y oportuna a los clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO N 1: Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa DITECNIA Loja

PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONS.	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Debido a que la misión y visión son ambiguas y no hay valores, objetivos, ni políticas establecidas para la empresa	Establecer valores, políticas, y principios a la empresa que contribuyan a cumplir y alcanzar su visión; y reformular la misión y visión de la empresa en un 100%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar los criterios más acertados para el establecimiento de la misión y visión acorde a las necesidades de la empresa ➤ Plantear diversas opciones para los valores y políticas de la empresa ➤ Formular objetivos posibles de lograr 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar por escrito la nueva misión y visión de la empresa a los empleados ✓ Sociabilizar las políticas, valores, objetivos planteados para la empresa 	Gerente de la empresa	No se establece un tiempo relativo para el desarrollo de este objetivo pero como referencia se pone en consideración 1 mes	Recursos Humanos Gerente Personal Recursos Materiales Data show. Equipo de computación Equipos de audio. Materiales de oficina Recursos Económicos Costo de la elaboración \$ 50.00	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el personal conozca bien la misión y visión de la empresa • Mejorar los niveles de desempeño del personal a través de la puesta en práctica de los valores y políticas establecidas • Permanecer y crecer en el mercado competitivo con el logro de los objetivos institucionales y el trabajo en grupo.

Elaborado por: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Realizar recuperación de la cartera vencida



Recuperación de Cartera Vencida

PROBLEMA: Debido a la falta de capacitación al personal encargado de la recuperación

META

- Capacitar al 100% el personal
- Recuperar la cartera vencida en el plazo de 6 meses

ESTRATEGIA

- Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa.
- Realizar una conferencia en temáticas de cobranza inteligente y habilidades de negociación, dirigida a todo el personal.
- Desarrollo de una conferencia dirigida al departamento de contabilidad sobre Recuperación de cartera, para que conozcan acerca de las estrategias que se pueden implementar. Para el departamento de ventas, se dictarán charlas en temas relacionados con el cobro y la morosidad.

- Desarrollar una conferencia en comercialización de productos y marcas; Estos temas serán expuestos a los departamentos de Ventas, Adquisiciones y proformas.
- La Gerencia Comercial recibirá conferencias en temas de Marketing y Estrategia de negocios.

POLÍTICAS

- La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, mediante convenios con prestigiosas empresas e instituciones de la ciudad de Loja.
- La capacitación del personal será de carácter obligatorio.
- Las conferencias para el personal será gratuito.
- Se evaluarán los resultados luego de la capacitación.

TACTICA

- Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse.
- Incentivar al personal sobre la importancia de la capacitación.

RESPONSABLE

Gerente

TIEMPO: Cada conferencia sobre los temas antes expuestos tendrá una duración de 2 horas y se llevará a cabo durante los sábados del mes que se asigne. Durante seis meses.

RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal
- Conferencista

Recursos Materiales

- Data show.
- Equipo de computación.
- Equipos de audio.
- Materiales de oficina (papel, esferos).
- Muebles de oficina (sillas, mesas).

Recursos Económicos

- Costo de la Capacitación para el personal= **\$720.00** desglosados así:
- Conferencista= \$500
- Materiales de oficina= 250

RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca de Recuperación de cartera vencida con el fin de motivarlos a realizar cobranza inteligente.

- Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.
- Mejorar los niveles de desempeño del personal para lograr competitividad en el mercado actual.
- Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N 2: Realizar recuperación de la cartera vencida

PROBLEMA: Debido a la falta de capacitación al personal encargado de la recuperación

META	ESTRATEGIA	POLITICAS	TACTICA	RESPONS.	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al 100% el personal ➤ Recuperar la cartera vencida en el plazo de 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa. • Realizar una conferencia en temáticas de cobranza inteligente y habilidades de negociación, dirigida a todo el personal. • La Gerencia Comercial recibirá conferencias en temas de Marketing y Estrategia de negocios. 	<p>La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, mediante convenios con prestigiosas empresas e instituciones de la ciudad de Loja.</p> <p>La capacitación del personal será de carácter obligatorio. Las conferencias para el personal será gratuito. Se evaluarán los resultados luego de la capacitación.</p>	<p>Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse.</p> <p>Incentivar al personal sobre la importancia de la capacitación</p>	Gerente	Cada conferencia a sobre los temas antes expuestos tendrá una duración de 2 horas y se llevará a cabo durante los sábados del mes que se asigne.	<p>Recursos Humanos Gerente Personal Conferencista</p> <p>Recursos Materiales Data show. Equipo de computación. Equipos de audio. Materiales de oficina (papel, esferos). Muebles de oficina (sillas, mesas).</p> <p>Recursos Económicos Costo de la Capacitación para el personal= \$720.00</p>	<p>Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca de Recuperación de cartera vencida con el fin de motivarlos a realizar cobranza inteligente.</p> <p>Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.</p> <p>Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo</p>

Elaborado por: El autor

ESTRATÉGICO N° 3

Formular un Plan de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en la empresa líder del mercado.



META

Conseguir ser la empresa líder del mercado incrementando una unión con los proveedores en un 60 % para la distribución de Loja y su provincia

ESTRATEGIA

- Elegir al socio proveedor
- Establecer los beneficios que cada uno va a percibir
- Evaluar las necesidades de apoyo
- Enfocarse en triunfos rápidos
- Estructurar la alianza.

POLÍTICAS

- Una vez que se tomó la decisión de emprender una alianza, la empresa deberá elegir el socio que la acompañará en la contienda, para eso deberá

realizar un proceso de selección objetivo atendiendo a todas las variables que se presenten.

- Antes de emprender esta etapa es conveniente que la empresa analice las actividades que desarrolla para poder determinar cuál son las que se realizan eficientemente y aquellas que pueden ser desempeñadas por los eventuales socios.
- La formalización de la alianza estratégica se realizará por medio de un contrato en donde se determinen los aspectos más relevantes de la misma

TACTICA

- Elegir al mejor(es) proveedores de marcas reconocidas como socio estratégico
- Contratar un espacio más amplio para resguardar los productos y exhibirlos, con el fin de que los conozcan nuestros clientes.
- Elaborar vallas publicitarias que permitan dar a conocer la venta exclusiva de los productos.
- Dar asesoramiento técnico y personalizado a nuestros clientes sobre la nueva marca y producto que ofrecemos.

RESPONSABLE

Gerente

TIEMPO

- Dada la necesidad e importancia que amerita la realización de una alianza estratégica para la empresa su planificación es para un tiempo de duración de un año con la posibilidad que el gerente podrá decidir en qué momento se efectuará dicha alianza, ampliando su tiempo, frecuencia e impacto.

RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal
- Proveedores

Recursos Materiales

- Equipo de computación.
- Equipos de audio y sala de conferencias
- Materiales de oficina (papel, esferos).

Recursos Económicos

- El costo será en base al convenio que se realice entre las partes puesto que aún deberá elegir quien será su socio proveedor y de esto dependerá los costos que se han de incurrir durante el proceso de alianza, sean estos para aspectos legales, materiales, de traslado, pero podrá ser de 5.000.00 para la compra del material etc.

RESULTADOS ESPERADOS

- Convertirse en la empresa líder del mercado en la venta de determinados productos estratégicos y de marcas exclusivas.
- Lograr mejorar la cadena de valor aumentando clientes y proveedores
- Mejorar la atención y servicio al cliente con calidad y creatividad
- Desarrollar ventajas competitivas, reducir riesgos, bajar sus costos y acceder a recursos ocultos e inaccesibles.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N 3: Formular un Plan de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en la empresa líder del mercado.

PROBLEMA: Falta de alianzas estratégicas para liderar el mercado

META	ESTRATEGIA	POLITICAS	TACTICA	RESPONS	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Conseguir ser la empresa líder del mercado con marcas reconocidas a través de las alianzas estratégicas con proveedores de productos exclusivos con el fin de crear cadenas de valor combinando recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Elegir al socio proveedor Establecer los beneficios que cada uno va a percibir Evaluar las necesidades de apoyo Enfocarse en triunfos rápidos Estructurar la alianza. 	<p>Antes de emprender analice las actividades que desarrolla para poder determinar cuál son las que se realizan eficientemente y aquellas que pueden ser desempeñadas por los eventuales socios. La formalización de la alianza estratégica se realizará por medio de un contrato en donde se determinen los aspectos más relevantes de la misma</p>	<p>Elegir al mejor(es) proveedores de marcas reconocidas como socio estratégico</p> <p>Contratar un espacio más amplio para resguardar los productos y exhibirlos, con el fin de que los conozcan nuestros clientes.</p> <p>Elaborar vallas publicitarias que permitan dar a conocer la venta exclusiva de los productos.</p>	Gerente	Dada la importancia de una alianza estratégica para la empresa su planificación es para un tiempo de duración de un año con la posibilidad que el gerente podrá decidir en qué momento se efectuará dicha alianza, ampliando su tiempo, frecuencia e impacto.	<p>Recursos Humanos Gerente Personal Proveedores</p> <p>Recursos Materiales Equipo de computación. Equipos de audio y sala de conferencias Materiales de oficina</p> <p>Recursos Económicos El costo será en base al convenio que se realice entre las partes puesto que aún deberá elegir quien será su socio proveedor y de esto dependerá los costos que se han de incurrir durante el proceso de alianza, sean estos para aspectos materiales, de traslado, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Convertirse en la empresa líder del mercado en la venta de determinados productos estratégicos y de marcas exclusivas. Lograr mejorar la cadena de valor aumentando clientes y proveedores Mejorar la atención y servicio al cliente con calidad y creatividad Desarrollar ventajas competitivas, reducir riesgos, bajar sus costos y acceder a recursos ocultos e inaccesibles.

Elaborado por: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Prestar el servicio de ventas y atención al cliente mediante el uso de la tecnología (Vía Internet)



PRBLEMA: Debido a que no existe en la página que se maneja el servicio de ventas por internet.

META

Lograr prestar servicios de asesoramiento y venta en línea con mayor rapidez y eficiencia, logrando sus ventas en un 70 %

ESTRATEGIA

- Crear una página web destinada a la venta de nuestros productos
- Establecer los beneficios que traerá este tipo de venta
- Evaluar los riesgos
- Configurar la página para dar servicio inmediato de asesoría a nuestros clientes que se encuentran en la red.
- Estructurar y diseñar seguridades informáticas.

POLÍTICAS

- El uso de la página web será de exclusividad para mostrar y vender los productos de expendio a nuestros clientes
- No se mostrarán números de cuenta o de guías de remisión públicos en esta página, todos los trámites para la venta se realizarán de manera directa con el cliente a través de su correo electrónico y en caso de ameritar el uso de su número telefónico.
- Se implementará la factura electrónica, para lo cual el cliente deberá suscribirse.

TACTICA

- Informar a nuestros clientes sobre el nuevo servicio
- Invitar a visitar nuestra página web en la que encontrará imagen y precio de cada uno de los productos así como saber si se encuentran o no en stock.
- Explicar a cada cliente las ventajas de nuestro servicio.

RESPONSABLE

Gerente y Departamento de Ventas

TIEMPO

- El tiempo requerido para este objetivo dependerá del tiempo que se necesite para diseñar la página web y de la brevedad con que este se tramite. Sin embargo, el objetivo tendrá validez durante el periodo

establecido en el plan estratégico y será susceptible de modificación en caso de requerirlo puede ser de un mes.

RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal
- Ingeniero Informático

Recursos Materiales.

- Equipo de computación.
- Equipos de audio.
- Muebles de oficina

Recursos Económicos

- El costo general estimado para la creación, capacitación y uso real del servicio es de \$2800, valor dado por un Ing. Informático especialista en el diseño de páginas web y ventas por internet.

RESULTADOS ESPERADOS

- Agilizar la asesoría y venta de los productos con mayor eficacia y eficiencia
- Prestar mejores servicios y atención al cliente
- Promocionar en otras websites para atraer nuevos clientes.

- Ofrecer los productos en cualquier momento del día sin depender del horario comercial de apertura
- Lograr mayor comodidad para el cliente evitando desplazamientos.
- Mejorar las ofertas y atención personalizada.
- Establecer precios competitivos
- El servicio y nuestros productos serán ofertados en los niveles local, nacional, e internacional.
- Incrementar el porcentaje de ventas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N 4: Prestar el servicio de ventas y atención al cliente mediante el uso de la tecnología (Vía Internet)

PROBLEMA: Debido a que no existe en la página que se maneja el servicio de ventas por internet.

META	ESTRATEGIA	POLITICAS	TACTICA	RESPONS	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
<p>Lograr prestar servicios de asesoramiento y venta en línea con mayor rapidez y eficiencia, dejando posible la comodidad de nuestros clientes al realizar sus compras mediante internet y con pagos a través de tarjetas de crédito o transferencias bancarias. En un 70 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Crear una página web destinada a la venta de nuestros productos •Establecer los beneficios que traerá este tipo de venta •Evaluar los riesgos •Configurar la página para dar servicio inmediato de asesoría a nuestros clientes que se encuentran en la red. •Estructurar y diseñar seguridades informáticas. 	<p>El uso de la página web será de exclusividad para mostrar y vender los productos de expendio a nuestros clientes</p> <p>No se mostrarán números de cuenta o de guías de remisión públicos en esta página, todos los trámites serán de manera directa con el cliente a través de su correo electrónico</p> <p>Se implementará la factura electrónica.</p>	<p>Informar a nuestros clientes sobre el nuevo servicio</p> <p>Invitar a visitar nuestra página web en la que encontrará imagen y precio de cada uno de los productos así como saber si se encuentran o no en stock.</p> <p>Explicar a cada cliente las ventajas de nuestro servicio.</p>	<p>Gerente y departamento de ventas</p>	<p>El tiempo requerido para este objetivo dependerá del tiempo que se necesite para diseñar la página web y de la brevedad con que este se tramite. Sin embargo, el objetivo tendrá validez durante el periodo en el plan estratégico y será susceptible de modificación en caso de requerirlo.</p>	<p>Recursos Humanos Gerente Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ingeniero Informático <p>Recursos Materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Equipo de computación. •Equipos de audio. Muebles de oficina <p>Recursos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> •El costo general estimado para la creación, capacitación y uso real del servicio es de \$2800, valor dado por un Ing. Informático especialista en el diseño de páginas web y ventas por internet. 	<p>Agilizar la asesoría y venta de los productos con mayor eficacia y eficiencia</p> <p>Prestar mejores servicios y atención al cliente</p> <p>Promocionar en otras websites para atraer nuevos clientes.</p> <p>Ofrecer los productos en cualquier momento del día sin depender del horario comercial de apertura</p> <p>Lograr mayor comodidad para el cliente evitando desplazamientos.</p> <p>Mejorar las ofertas y atención personalizada.</p> <p>Establecer precios competitivos</p> <p>El servicio y nuestros productos serán ofertados en los niveles local, nacional, e internacional</p>

Elaborado por: El autor

PRESUPUESTO GENERAL

Objetivo	Presupuesto
Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa DITECNIA Loja	50.00
Realizar recuperación de cartera vencida	720.00
Formular un Plan de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en la empresa líder del mercado.	5.000.00
Ofertar servicios y atención al cliente mediante el uso de tecnología (Vía Internet)	2800.00
Total general	3570.00

Fuente: investigación directa
Elaborado por el Autor

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Reformular la misión, visión, y elaborar valores, principios, objetivos, y políticas institucionales de la empresa DITECNIA Loja	X											
Realizar recuperación de cartera vencida	X	X	X	X	X	X						
Formular un Plan de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en la empresa líder del mercado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ofertar servicios y atención al cliente mediante el uso de tecnología (Vía Internet)	X											

Fuente: investigación directa
Elaborado: por el autor

h. CONCLUSIONES

- ✪ La Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA Loja, no ha realizado en ningún periodo un Plan estratégico que permita mejorar el rendimiento administrativo y económico para conseguir crecer y postularse como la empresa líder del mercado.
- ✪ El proceso administrativo y gerencial se desarrolla de manera eficiente, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos empresariales a corto plazo y para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✪ El personal encargado de la recuperación de cartera vencida no está capacitado para recuperar de manera inmediata los valores adeudados por los clientes, por lo que este factor puede hacer que la empresa retroceda en cualquier momento y ámbito de las actividades diarias que realiza.
- ✪ La empresa no cuenta con alianzas estratégicas y venta de sus productos mediante internet que permitan desarrollar mayor competitividad y posicionamiento dentro del mercado local y nacional.
- ✪ Con la realización del diagnóstico situacional, análisis y ejecución de la matriz FODA, matriz de alto impacto y el diseño del plan estratégico se cumplió con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

i. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda al Gerente de la Empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA Loja, incluir en su programación anual la elaboración de un plan estratégico a largo plazo, con el fin de lograr en el menor plazo alcanzar la visión establecida y proponerse nuevos logros.

- ✚ Para la recuperación de la cartera vencida se recomienda capacitar al personal encargado de esta función, y lograr alcanzar la meta propuesta, en caso de no dar resultado es necesario contratar a una empresa o persona especializada en este ámbito.

- ✚ Para lograr el posicionamiento líder del mercado se recomienda buscar alianzas estratégicas que permitan crear cadenas de valor a través de los recursos disponibles y visión de triunfos y estrategias rápidas.

- ✚ Para la atracción de nuevos y mejores clientes se recomienda implementar las ventas mediante internet, herramienta clave para prestar servicios eficientes y dar mayor comodidad a los clientes evitando su desplazamiento hasta el punto de venta.

- ✚ Se recomienda utilizar el presente trabajo de investigación a las futuras generaciones de estudiantes y profesionales interesados en realizar un Plan estratégico, ya que es la herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

j. Bibliografía

Libros

- GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, Edit. Trillas, México.
- PORTER, Michael, 19893, Estrategia Competitiva, Edit., Compañía Editorial Continental, México.
- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. P.228
- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- RODRÍGUEZ POTTELLA. (1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL 2009.
- Thompson, A. y Stinckland A. (1992). "Dirección y Administración Estratégica", Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.

Páginas web

- <http://www.planeacionestrategica.blogspot>.
- <http://www.ditecna.com.ec/servicios.html>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

K.ANEXOS.

ANEXO 1.FICHA DE RESUMEN

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA TÉCNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013-2018”

b. PROBLEMÁTICA.

El contexto de la presente investigación, es la ciudad de Loja, ubicada en el sur del Ecuador, llena de valles, montañas, ríos, lagunas y de gente hospitalaria; sin lugar a dudas Loja se constituye en uno de los destinos más interesantes del territorio nacional no solo por sus encantos naturales y tradiciones culturales sino también por encontrarse en el ámbito de producción y comercialización al nivel de las grandes ciudades de nuestro país.

La ciudad de Loja cuenta con industrias nacionales e internacionales aspectos que la hacen una ciudad productiva y de niveles altos de comercialización; aun cuando ésta es una ciudad fronteriza mantiene comunicación con el resto del país, por su afluente viabilidad del territorio ecuatoriano, características que hacen de esta ciudad, un lugar visitado tanto por turistas extranjeros como nacionales.

Las empresas de distribución y comercialización son varias en nuestra ciudad, en especial aquellas dedicadas al expendio de materiales de construcción, materiales para agua potable y tubosistemas, materiales de desagüe,

termofusión, drenaje, etc. pues Loja cuenta con un sinnúmero de empresas nacionales dedicadas a la distribución y comercialización de estos materiales ofreciendo productos con marcas de renombre y de gran calidad.

Una de ellas es la **EMPRESA DISTRIBUIDORA TÉCNICA ASOCIADA DITECNIA** empresa a la cual haré referencia en el desarrollo del presente proyecto de plan estratégico, la misma que está creada para cubrir las diversas necesidades en el ámbito del sistema de tuberías. DITECNIA es una empresa a nivel nacional con sucursales en Ibarra, Cuenca, Ambato, Loja y su matriz en la ciudad de Quito, su principal producto es la línea de Tuberías con la marca PLASTIGAMA lo que hace que DITECNIA sirva al consumidor de forma fiable.

Sin embargo la empresa DITECNIA, en la ciudad de Loja toma como nombre DITECNIA LOJA, la cual al incursionar en el mercado de nuestra ciudad, ha venido obteniendo una serie de tropiezos, los cuales no permiten el buen desempeño y agilidad en la prestación de servicios en la comercialización y ventas.

Se puede considerar que otra de las causas por las cuales DITECNIA LOJA no puede mejorar los procesos de comercialización y ventas es debido a que carece de un plan estratégico adecuado, ya que no existen estrategias orientadas a corto, mediano y largo plazo, es más la inadecuada aplicación de los objetivos establecidos por la empresa, ha provocado que DITECNIA LOJA no pueda minimizar los riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. En este sentido el plan estratégico se torna imprescindible, ya que proporciona

una visión clara de las necesidades del mercado y propone objetivos, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra DITECNIA LOJA y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

El presente trabajo pretende dar a conocer sobre la importancia de aplicar un plan estratégico el cual contribuirá a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa, a más de orientar a la organización sobre los objetivos, estrategias, presupuestos, que se deberán llevar a cabo.

Es por ello que considero realizar un “Plan Estratégico” el cual permitirá buscar acciones correctivas en caso de presentarse dificultades dentro de la misma, en un tiempo y espacio determinado, estableciendo de esta manera al problema de este proyecto como “LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DITECNIA LOJA, NO PERMITE EL MEJORAMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO LOCAL, PERIODO 2013-2018.

c. OBJETIVOS

➤ GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA Loja durante el periodo enero 2012 a junio 2013.

➤ ESPECÍFICOS

- Identificar el diagnóstico situacional de la empresa.
- Ejecutar la matriz EFI y EFE
- Realizar la matriz FODA
- Determinar la matriz de alto impacto
- Realizar análisis al producto, precio, plaza y promoción
- Identificar los objetivos estratégicos
- Evaluar comparativamente mediante la aplicación del Benchmarking los servicios y procesos de trabajo en empresas similares con la empresa DITECNIA LOJA para transferir las mejores prácticas para su aplicación.
- Diseñar un plan de acción a corto plazo.
- Establecer las conclusiones y proponer recomendaciones.

METODOLOGÍA

MÉTODOS

Los aspectos metodológicos que serán empleados para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto se explican a continuación

Método Científico. Es el método más importante para el desarrollo del proyecto en estudio puesto que me ayudará a ordenar el trabajo con procedimientos lógicos y sistemáticos.

El planeamiento de dicho proyecto permitirá determinar cuáles son las causas que provocan los problemas detectados y que alternativas se pueden involucrar para resolverlos, de esta manera permitirá descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social en la que se produce el problema.

Método Deductivo.- Este método es un tipo de razonamiento que me llevará a ir:

- a) De lo general a lo particular.
- b) De lo complejo a lo simple.

Es decir se lo utilizará cómo un principio general (ley), en donde descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo, permitirá la posibilidad de hacer conjeturas de casos generales pertinentes a la problemática en análisis.

Mediante este método se conocerán las generalidades del pensamiento, gustos y preferencias del mercado con respecto a la empresa y al producto para poder establecer conclusiones valederas e interpretar adecuadamente el entorno que le rodea a la empresa.

Método Inductivo.- este método permitirá ir:

- a) De lo particular a lo general.
- b) De una parte a un todo.

Es decir, que los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes), por cuanto se podrá tomar en cuenta las particularidades de la empresa para poder plantear objetivo, estrategias tácticas que me permita mejorar el rendimiento de la misma.

Método descriptivo.- este método se lo utilizará para explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

TÉCNICAS

Se utilizará la **observación directa** en la empresa objeto de estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, este proyecto estará basado en un diseño de campo con situaciones reales.

Así también a través del empleo de la **Entrevista** que será aplicada al gerente y empleados de la empresa **y la Encuesta** que se aplicará a los clientes de la empresa, se obtendrá información veraz, las mismas que serán aplicadas al gerente, trabajadores, clientes mediante el planteamiento de preguntas previamente preparadas.

De los resultados obtenidos y analizados con su debida interpretación, se obtendrá un enfoque claro, que ayudara a determinar el estado real en el que se encuentra actualmente la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para determinar el tamaño de la muestra se tomará como referencia la cantidad de transacciones realizadas a los clientes de DITECNIA LOJA durante el periodo enero 2012 a junio 2013 los mismos que serán obtenidos mediante el sistema contable ALICE ENTREPRISE empleado por la empresa.

Para el cálculo de la muestra poblacional será necesario utilizar la siguiente fórmula:

$$m = \frac{N}{(1 + e^2) N}$$

En donde:

m = muestra

N = Población de estudio → 1364 transferencias o ventas durante el periodo de estudio (Enero 2012 a Junio 2013) obtenidos de la base de datos de la empresa objeto de estudio, distribuidos de la siguiente manera

- 16 municipios de la provincia de Loja
- 487 Ingenieros civiles
- 90 Constructoras
- 190 ferreterías
- 85 arquitectos
- 80 juntas parroquiales
- 416 personas naturales

e = margen de error (5%) → 0.05%

$$m = \frac{1364}{1 + (0.05)^2 * 1364}$$

$$m = \frac{1364}{1 + 0.0025 * 1364}$$

$$m = \frac{1364}{1 + 3.41}$$

$$m = \frac{1364}{4.41}$$

$$m = 309.29$$

$$m = 309 \text{ encuestas}$$

La cantidad de encuestas a aplicar será de 309.

Actualmente la empresa DITECNIA LOJA cuenta con 1452 clientes entre ellos diversos municipios de la provincia de Loja, en donde 309 será la muestra

poblacional objeto de estudio de los cuales se identificará las opiniones del servicio que DITECNIA LOJA les ofrece.

g. Cronograma

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración, presentación y aprobación del proyecto	■	■	■	■																																																
Análisis Externo					■	■	■	■																																												
Recolección de información									■	■	■	■																																								
Aplicación de encuestas													■	■	■	■																																				
Tabulación e interpretación de datos																	■	■	■	■																																
Análisis interno																					■	■	■	■																												
Aplicación de entrevistas																									■	■	■	■																								
Análisis de la información																													■	■	■	■																				
Formulación de la nueva Misión, Visión y objetivos estratégicos																																																				
Aplicación del Benchmarking (comparación interna y externa)																																																				
Aplicación de la Matriz FODA																																																				
Formulación y selección de estrategias																																																				
Formulación y aplicación de los planes de acción																																																				
Conclusiones y recomendaciones																																																				
Presentación del borrador de tesis																																																				
Correcciones del borrador de tesis																																																				
Elaboración del Informe Final de Tesis																																																				
Presentación y defensa de Tesis																																																				



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Modalidad de estudios a distancia –MED

De la manera más comedida a Ud. le solicito se digne a responder las siguientes preguntas la misma que servirá para desarrollar un Plan Estratégico, garantizándole la absoluta reserva.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA”

1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?
2. ¿Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?
3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?
4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada la empresa es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?
5. A nivel local, ¿cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?
6. En cuanto al almacenamiento del stock disponible para la venta ¿Se han generado problemas?
7. ¿Cómo califica usted la fidelidad o lealtad de sus clientes?
8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?
9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?
10. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus empleados?
11. ¿Durante el 2013 el negocio ha tenido problemas con los clientes al no poder cubrir sus pedidos?
12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa?

13.-¿ Tiene algún problema en la cartera de la empresa?

14.- ¿Tiene el personal adecuado en la recuperación de cartera y cada que tiempo recibe capacitaciones?

15.- Cuanta con un plan de estrategias o contingencias.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Modalidad de estudios a distancia –MED

De la manera más comedida a Ud. le solicito se digne a responder las siguientes preguntas la misma que servirá para desarrollar un Plan Estratégico, garantizándole la absoluta reserva.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA”

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Superior ()

2. ¿Qué cargo o puesto desempeña en la empresa?

- Gerente ()
- Contador ()
- Auxiliar contable ()
- Jefe Recursos Humanos ()
- Adquisición y ventas ()
- Secretaria ()
- Bodeguero ()
- Chofer ()

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

- 1-3 años ()
- 3-6 años ()
- 6-10 años ()
- Más de 10 años ()

4. ¿Ud. Conoce la visión y misión de la empresa?

- Si ()
- No ()

5. ¿Cuáles de los siguientes valores empresariales considera usted existen en la empresa?

- Responsabilidad ()
- Trabajo en equipo ()
- Respeto y buen trato ()

6. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja su comportamiento en la empresa?

- Respeto ()
- Responsabilidad ()
- Dinamismo ()
- Solidaridad ()

7. ¿Cumple Ud. la respectiva planeación, organización, dirección y control de las tareas, desde su puesto de trabajo?

- Siempre ()
- A veces ()
- Ocasionalmente ()

8. ¿De acuerdo a su criterio, ¿Qué tipo de líder considera que existe en la empresa?

- Democrático ()
- Autocrático ()
- Déjalo ser ()

9. ¿Ud. cree que su gerente cuenta con habilidades, destrezas, actitudes para desarrollar su cargo?

- Si ()
- No ()

10. ¿Utiliza programas informáticos, para realizar sus tareas o actividades en la empresa?

- Si ()
- No ()



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Modalidad de estudios a distancia –MED

De la manera más comedida a Ud. le solicito se digne a responder las siguientes preguntas la misma que servirá para desarrollar un Plan Estratégico, garantizándole la absoluta reserva.

ENCUESTA DIRIJIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA DITECNIA DE LA CIUDAD DE LOJA

1.- La empresa “DITECNIA, especialistas en la distribución en accesorios para el agua potable” le brinda un alto nivel de satisfacción cuando efectúa sus compras.

Si ()

No ()

2.- Usted es un cliente leal, por lo tanto efectúa compras repetitivas en este local.

Si ()

No ()

3.- Cuando ha recurrido a esta empresa por algún accesorio, siempre lo ha encontrado en stock.

Si ()

No ()

4.- La “empresa DITECNIA, especialista en la distribución” se caracteriza por la variedad de marcas que distribuye.

Si ()

No ()

5.- La empresa “DITECNIA” se caracteriza por brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Si

No

6.- La “empresa DITECNIA, se caracteriza por aplicar estrategias de marketing.

Si

No

Gracias por su colaboración

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCION.....	6
d. REVISION DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	42
f. RESULTADOS.....	45
g. DISCUSIÓN.....	91
h. CONCLUSIONES.....	119
i. RECOMENDACIONES.....	120
j. BIBLIOGRAFIA.....	121
k. ANEXOS.....	123
INDICE.....	139