



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**ESCUELA DE INGENIERIA DE LA PRODUCCION Y**

**OPERACIONES**

Plan estratégico y táctico de la DISTRIBUIDORA AGROPECUARIA DEL  
CAMPELINO

**Trabajo de grado previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor**

**LUIS MIGUEL AREVALO ORELLANA**

**Directora**

**MARIA JOSE GONZALEZ CALLE**

**CUENCA- ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el siguiente trabajo de grado a Dios, por haberme dado la fortaleza para superar todas las adversidades y poder llegar a este momento, a mis padres Laura y Miguel, por creer en mí, por su ejemplo y su ayuda que me brindaron en todo momento, a mi hermana María Isabel por caminar a mi lado y ser parte de mi vida, a mi abuelito Lucho por su gran amor, a mi enamorada Mayra por su gran apoyo. Y un agradecimiento especial a mi abuelita Aida, que ha sido la luz que ha guiado mis pasos y desde el cielo debe sentirse feliz y orgullosa.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a toda mi familia y amigos por su amor y todo su apoyo, a mi directora de tesis María José González, que con sus conocimientos y su paciencia me supo guiar a lo largo de la realización del trabajo de grado, a todos los profesores que han sido parte de mi formación académica y a la Universidad del Azuay que ha hecho posible llegar a este momento.


**“PLAN ESTRATEGICO Y TACTICO DE LA DISTRIBUIDORA  
AGROPECUARIA DEL CAMPESINO”**


**RESUMEN**


Para establecer la filosofía estratégica y llegar a conocer la situación actual, su entorno y trayectoria de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, se ha realizado un plan estratégico y táctico, el cual ayudará a conocer las situaciones que se presenten en su desempeño, sean estas internas o externas.

El trabajo contiene una descripción de la distribuidora así como un análisis situacional, con el cual se va a realizar un estudio del entorno del mercado y las posibilidades comerciales. Una filosofía estratégica, la cual incluye la declaración de la visión, misión, valores estratégicos y estrategia corporativa. Una planeación a largo plazo en la cual se decidirá los objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, este deberá ser un proceso flexible para aceptar cualquier cambio y llegar a convertir a la misión, visión y estrategia en resultados reales.

**PALABRAS CLAVE:** Plan Estratégico, Plan Táctico, Filosofía Estratégica, Misión, Visión, Valores Estratégicos, Estrategia Corporativa.

  
Pedro José Crespo Vintimilla  
Director de Escuela

  
María José González Calle  
Directora de la Tesis

  
Luis Miguel Arévalo Orellana  
Autor

**TACTICAL AND STRATEGIC PLAN OF “*El Campesino*” AGRICULTURAL  
DISTRIBUTION COMPANY**

**ABSTRACT**

In order to establish the strategic philosophy and get to know the current situation, as well as the environment and trajectory of “*El Campesino*” Agricultural Distribution Company, a tactical and strategic plan was made so as to help understand the internal or external situations that arise.

This paper contains a description of the distribution company and a situational analysis, based on which a study of the market environment and trade possibilities will be conducted.

At the same time, a strategic philosophy, which includes the statement of vision, mission, strategic values and corporate strategy, is presented. We also include a long-term planning in which the objectives to be achieved in a given time will be decided. This must be a flexible process in order to accept the changes, and turn the mission, vision and strategy into reality.

**KEYWORDS;** Strategic Plan, Tactic Plan, Strategic Philosophy, Mission, Vision, Strategic Values, Corporate Strategy


Pedro José Crespo Vintimilla  
SCHOOL DIRECTOR

María José González Calle  
THESIS DIRECTOR

Luis Miguel Arévalo Orellana  
AUTHOR



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo



## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A EMPRESAS DISTRIBUIDORAS</b>	
Planeación estratégica aplicada a empresas distribuidoras .....	5
1.1    Fundamentación del plan estratégico .....	5
1.1.1  Conceptualización de plan estratégico .....	5
1.1.2  Conceptualización de plan táctico .....	8
1.2    Antecedentes .....	11
1.3    Justificación .....	12
1.4    Objetivos .....	13
1.1.3  Objetivo general .....	13
1.1.4  Objetivos específicos.....	13

## **CAPITULO 2: ANALISIS SITUACIONAL**

2.	Análisis situacional .....	14
2.1	Introducción.....	14
2.1.1	Nombre y descripción de la organización .....	16
2.2	Productos principales .....	16
2.3	Identificación y obtención de información.....	20
2.3.1	Mercado y clientes.....	20
2.3.2	Recursos organizacionales.....	24
2.3.3	Competencia.....	25
2.3.4	Responsabilidad social corporativa .....	26
2.3.5	Entorno en general.....	28

## **CAPITULO 3: FILOSOFIA ESTRATEGICA**

3.	Filosofía estratégica .....	31
3.1	Introducción.....	31
3.2	Valores estratégicos.....	32
3.3	Misión.....	34
3.4	Visión .....	36
3.5	Estrategia corporativa.....	37
3.6	Declaratoria de la Estrategia Corporativa.....	41

## **CAPITULO 4: PLANEACION A LARGO PLAZO**

4.	Planeación a largo plazo .....	42
4.1	Introducción.....	42
4.2	Áreas estratégicas críticas.....	43

4.3	Asuntos estratégicos críticos .....	45
4.3.1	Análisis FODA .....	51
4.3.2	Matriz FO-FA-DO-DA.....	51
4.3.3	Matriz FODA cruzada .....	53
4.4	Objetivos estratégicos.....	57
4.5	Indicadores de desempeño claves.....	59
4.6	Cuadro de mando integral .....	60
4.7	Mapa estratégico.....	62
4.8	Tablero de control .....	65
4.9	Planes estratégicos de acción.....	68

## **CAPITULO 5: PLANEACION TACTICA**

5.	Planeación táctica .....	77
5.1	Introducción.....	77
5.2	Objetivos a corto plazo.....	77
5.3	Planes operativos anuales (3 años).....	79

**CONCLUSIONES.....90**

**RECOMENDACIONES.....91**

**BIBLIOGRAFIA.....92**



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alcance de la planeación táctica .....	9
Tabla 2. Características de la planeación táctica.....	10
Tabla 3. No. de establecimientos a nivel nacional .....	21
Tabla 4. No. de establecimientos agro veterinarios en la zona Sur de Ecuador .....	22
Tabla 5. Competencia directa e indirecta .....	26
Tabla 6. Entorno socio – cultural .....	29
Tabla 7. Áreas estratégicas críticas .....	44
Tabla 8. Asuntos estratégicos críticos (Fortalezas).....	46
Tabla 9. Asuntos estratégicos críticos (Debilidades) .....	47
Tabla 10. Asuntos estratégicos críticos (Oportunidades).....	48
Tabla 11. Asuntos estratégicos críticos (Amenazas).....	49
Tabla 12. Matriz FO-FA-DO-DA .....	52
Tabla 13. Matriz FODA cruzada.....	54
Tabla 14. Cruce de factores.....	55
Tabla 15. Objetivos estratégicos .....	58
Tabla 16. Indicadores de desempeño claves .....	59
Tabla 17. Mapa estratégico .....	62
Tabla 18. Tablero de control .....	66
Tabla 19. Plan estratégico de acción No. 1 .....	69
Tabla 20. Plan estratégico de acción No. 2 .....	70
Tabla 21. Plan estratégico de acción No. 3 .....	71
Tabla 22. Plan estratégico de acción No. 4 .....	72
Tabla 23. Plan estratégico de acción No. 5 .....	74
Tabla 24. Plan estratégico de acción No. 6 .....	75

Tabla 25. Objetivos a corto plazo .....	78
Tabla 26. Plan operativo anual No.1 .....	80
Tabla 27. Plan operativo anual No.2 .....	82
Tabla 28. Plan operativo anual No.3 .....	83
Tabla 29. Plan operativo anual No.4 .....	85
Tabla 30. Plan operativo anual No.5 .....	87
Tabla 31. Plan operativo anual No.6 .....	88

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. No. de establecimientos agro veterinarios en la zona sur de Ecuador .....	22
Gráfico 2. Valores estratégicos .....	32
Gráfico 3. Factores críticos de éxito .....	61
Gráfico 4. Mapa estratégico .....	63
Gráfico 5. Diagrama de Causa Raíz .....	64

Arévalo Orellana Luis Miguel  
Trabajo de Graduación  
Ing. María José González Calle  
Diciembre 2014

## **PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA DISTRIBUIDORA AGROPECUARIA DEL CAMPESINO**

### **INTRODUCCION**

El plan estratégico y táctico que se pretende realizar es a la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, esta es una distribuidora de productos veterinarios, agrícolas y de recipientes de alimentación avícola, denominados comederos y bebederos, estos son recipientes en donde se coloca la comida y el agua para las aves, existen varios tipos y suelen consistir en recipientes de metal o plástico en donde el alimento se va colocando periódicamente para alimentar a las aves. El lugar donde se va a realizar el plan estratégico y táctico se la considera una micro empresa, las primeras micro empresas en Ecuador fueron muy artesanales, las cuales estaban formadas por obreros de fábricas de cuero, metales, textiles, madera y por estudiantes emprendedores. Aquellas micro empresas se caracterizaban por encontrarse en la informalidad, tener poco apoyo financiero, gran cantidad de mano de obra y no utilizaban ni contaban con tecnología. Una micro empresa está dirigida por personas que por sus propios medios sacan adelante la organización en el entorno en que se encuentren, las micro empresas actuales son muy diferentes a las de hace algunos años, ya que las actuales se encuentran muy bien acopladas, con una tecnología y logística adecuada, dirigidas en la mayoría de los casos por personas profesionales.

Por esta razón los mayoristas o distribuidores cumplen un papel importante, ya que son los que satisfacen las necesidades de los pequeños comerciantes o minoristas. Los mayoristas saben cómo manejar grandes volúmenes de ventas, como distribuir la mercadería y que tipo de cobro van a realizar a sus clientes.

Para la realización del trabajo sobre el plan estratégico y táctico, se contó con el apoyo de todo el personal que trabaja en la distribuidora, brindando la información necesaria, facilitando de esta manera el desarrollo normal de la tesis.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo está constituido por cinco capítulos, en los cuales se detalla las diferentes actividades que se pretenden realizar en la Distribuidora Agropecuaria del Campesino

El primer capítulo expone la conceptualización de un plan estratégico, los propósitos que esta busca, las personas encargadas en realizar la planeación, los distintos pasos a seguir, todo esto enfocado en empresas distribuidoras.

De la misma manera se lo realiza con el plan táctico, se expone una breve conceptualización de este, características, por quien va a ser conducida, las etapas, el alcance y en qué periodo se debe realizar.

Se encontrarán los antecedentes de la distribuidora, así como la justificación, y por último se definirán los objetivos, tanto general como los específico.

En el segundo capítulo se realizará una breve descripción de la organización, de cuáles son los productos que posee, así como un análisis situacional con el cual se va a realizar un estudio del entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la distribuidora. Dentro del análisis situacional se recurrirá al estudio de los distintos entornos, como son: el político, el económico, el socio – cultural y el tecnológico.

También se explicarán los recursos organizacionales, en los que se encuentran los recursos tecnológicos, recursos financieros y recursos materiales. Se explicará la responsabilidad social corporativa que posee la distribuidora

El tercer capítulo trata sobre la filosofía estratégica, en donde se encuentran los valores estratégicos, los cuales están basados en los siguientes aspectos: cliente y servicio, ética empresarial, compromiso y desarrollo integral, sinergia y resultados.

Dentro de la filosofía estratégica se realizará la declaración de la visión, misión, valores estratégicos y estrategia corporativa de la distribuidora.

Para la declaración de la visión se tomará en cuenta cómo la alta dirección aspira que la distribuidora sea vista en un futuro determinado, por clientes, empleados, competidores y la sociedad.

De la misma manera para la misión se tomará en cuenta el concepto de la distribuidora, la naturaleza de la actividad que realiza, la razón de su existencia, la manera de trabajar para crear valor y el mercado a servir, en el contexto de sus valores estratégicos y su visión.

En el cuarto capítulo se realizara una planeación a largo plazo en la cual se decidirá los objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, en este caso un largo plazo tomado para el estudio de 5 a 7 años, este deberá ser un proceso flexible para aceptar cualquier cambio y llegar a convertir a la misión, visión y estrategia en resultados reales.

Se determinarán las áreas estratégicas críticas las cuales nos ayudarán a identificar los asuntos estratégicos críticos y los objetivos a largo plazo para llegar a cumplir con la visión planteada, para ello utilizaremos un análisis FODA el cual es un método de estudio de la situación de la distribuidora, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz FO-FA-DO-DA, para saber que deberá establecer la distribuidora en un futuro.

Se realizarán los objetivos estratégicos para ello utilizaremos indicadores de desempeño clave que permitirán monitorear el grado de consecución de estos, y planes estratégicos de acción para alcanzar los objetivos estratégicos.

El quinto capítulo se realizará la planeación táctica, la cual determinará los objetivos a corto plazo. En este capítulo se conformaran los planes operativos anuales (POAS), los cuales ayudarán a identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo.

## CAPITULO 1

### **Planeación estratégica aplicada a empresas distribuidoras**

#### **1.1 Fundamentación del plan estratégico**

##### **1.1.1 Conceptualización de plan estratégico**

Una planeación estratégica aplicada a empresas distribuidoras es una gran herramienta de análisis, diagnóstico, meditación y toma de decisiones en conjunto, en el qué hacer día a día y la ruta que deben seguir estas organizaciones en el futuro, para acoplarse a los acelerados y constantes cambios del entorno y así alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Las actividades que se desarrollan en una distribuidora tiene que seguir un orden lógico, esto se lo alcanza a través de una gestión y procesos administrativos ordenados.

Las distribuidoras se plantean estrategias, misiones y propósitos de largo alcance y objetivos y metas de corto alcance, pretendiendo influir en la comunidad que las rodea, por esta razón la administración crea procesos para lograr el ambiente adecuado para la consecución de objetivos.

La planeación estratégica, no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, se puede comenzar a definir la planeación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto al proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto al instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupación de una



institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planeación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. (Orozco Valerio, 2006)

El propósito de la administración, dentro de una distribuidora es: crear un método que facilite la realización de los objetivos que se han planteado, para ello se va a necesitar una serie de acciones denominadas en administración, funciones, que van a hacer posible el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Las personas que organizan una planeación estratégica, tienen una gran responsabilidad, primero porque tienen que saber qué hacer y segundo la forma en como ejecutar lo planeado, por otra parte, tienen que tener un gran compromiso con la organización ya que son los principales responsables de dirigir y guiar la planeación, en conclusión, la planeación es un proceso donde se realizan de una forma sistemática la planeación, dirección, organización, realización y control.

Cada función que el administrador pretende aplicar, es un reto de coordinación, en donde se pretende que los esfuerzos individuales, se compenetren y se interrelacionen en lo colectivo.

Para alcanzar un proceso adecuado de coordinación, en la organización debe existir buenas relaciones entre el personal, esto se debe alcanzar desde la primera etapa de la planeación, para obtener el compromiso y la cooperación de todos los integrantes involucrados.

Administrar es un proceso que implica distinguir y darles la importancia que se merecen a los tres factores claves que intervienen en su interior: el humano, el estructural y el económico. La administración solo es posible con el concurso del hombre (el factor más importante del proceso). La administración es una labor de cooperación y reciprocidad entre quienes producen la gestión. El administrador debe crear condiciones apropiadas para que los hombres y las mujeres puedan desarrollarse a través del trabajo que desempeñan. Administrar implica también crear una estructura que determine el marco funcional de la institución y considere las relaciones que se establecen en el proceso de cumplimiento de estas funciones. Determinar la estructura significa establecer por anticipado una división del trabajo y unas responsabilidades que hagan posible el

cumplimiento de esta gestión. Los administradores deben velar porque se obtengan los elementos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional y, a su vez, son los directos responsables de la adquisición y la utilización racional de los recursos necesarios. (Zabala Salazar, 2005)

Para empezar la ejecución, de una planeación estratégica en empresas distribuidoras, es necesario conformar un equipo de trabajo, denominado equipo de planeación, este equipo dependerá del tamaño de la distribuidora, el grupo tiene que tener un alto grado de compromiso e iniciativa, para que se puedan realizar los objetivos planteados.

Para que exista un equipo efectivo de trabajo, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos.

- Los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar deben ser claras, entendibles por todo el grupo de trabajo, fijando un periodo de tiempo para realizarlos y sobre todo, en un buen ambiente de trabajo.
- Todas las personas que conforman el grupo de trabajo, deben ser escuchadas, no existen malas ideas, todo aporte debe ser objeto de análisis y reflexión.
- Cualquier idea o decisión que se llegue a tomar, debe ser clara y aceptada por todos los que conforman el equipo de trabajo, es fundamental que las decisiones que se vayan tomar, estén por escrito junto con la fecha, para un mejor control.
- El equipo de trabajo, siempre debe estar en contacto, compartiendo ideas, retroalimentándose del avance del proyecto.
- El líder de la planeación, o la persona que se encuentra al frente del proyecto, tiene la función de estimular al grupo, entregar las facilidades para que el trabajo marche de la mejor manera, mas no sancionar o tomar las decisiones de una forma individual.

- Ninguna persona que se encuentre en el equipo de trabajo está subordinada, por eso todo el equipo debe sentirse libre al proponer una idea, o estar en desacuerdo con alguna.

Peter Drucker Escribió “La administración estratégica no es un baúl lleno de trucos mágicos ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción. Sin embargo, sólo cuantificar no es planificar. Algunos aspectos más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar”

### **1.1.2 Conceptualización de plan táctico**

El plan táctico establece planes a corto plazo, para la empresa, y ayuda a mejorar las actividades actuales que se realizan en distintas partes de la organización.

El periodo máximo que se puede extender un corto plazo es de un año o menos, en donde se determinará, que se va a realizar y los objetivos que se pretenden alcanzar.

La planeación táctica para una distribuidora determina la forma de su crecimiento, indicando los productos y servicios que pretende mejorar para alcanzar sus objetivos.

La planeación táctica en empresas distribuidoras, identifica la planeación de un periodo inmediato, dentro de meses o un año, es sumamente importante, en facturación, inventarios, tablas etc.

La planeación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes, pero relacionadas, la proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del periodo de planeación y el desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro. Las dos partes del proceso están relacionadas de dos maneras importantes. La primera, si la proyección de actividades actuales dista mucho de los objetivos deseados (por lo general establecidos como parte de los planes estratégicos), será necesario que se inicien nuevos programas para cerrar tal brecha. Otra alternativa podría ser que las aspiraciones de los administradores de la empresa fueran

más modestas. La diferencia entre los objetivos y los pronósticos es la que se refiere a la brecha de planeación, ésta hace resaltar la necesidad de nuevos planes.

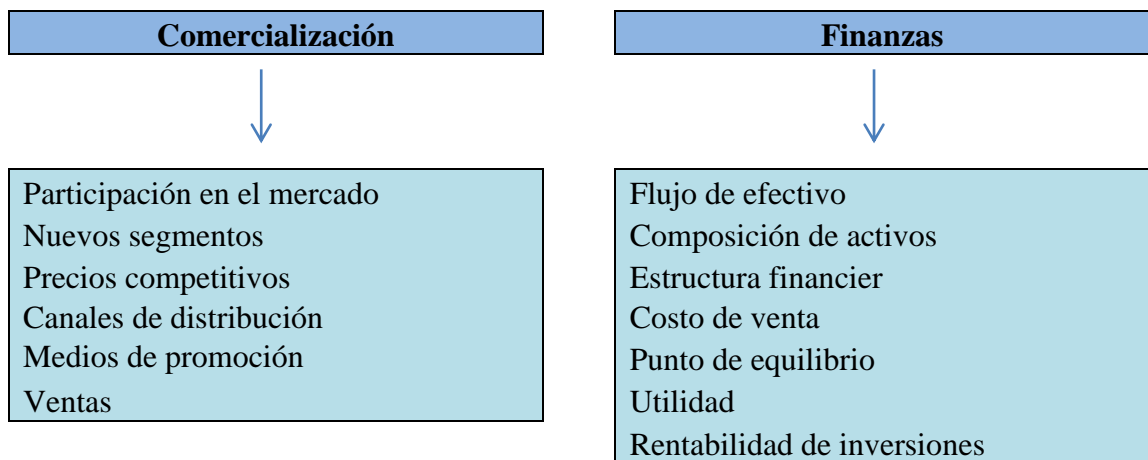
La segunda forma la constituye la formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros proforma (proyectados) a través de un horizonte de planeación a mediano plazo. Estos estados financieros requieren una combinación de datos tanto en las proyecciones de las operaciones actuales como en planes de nuevas actividades. (PYMES, 2010)

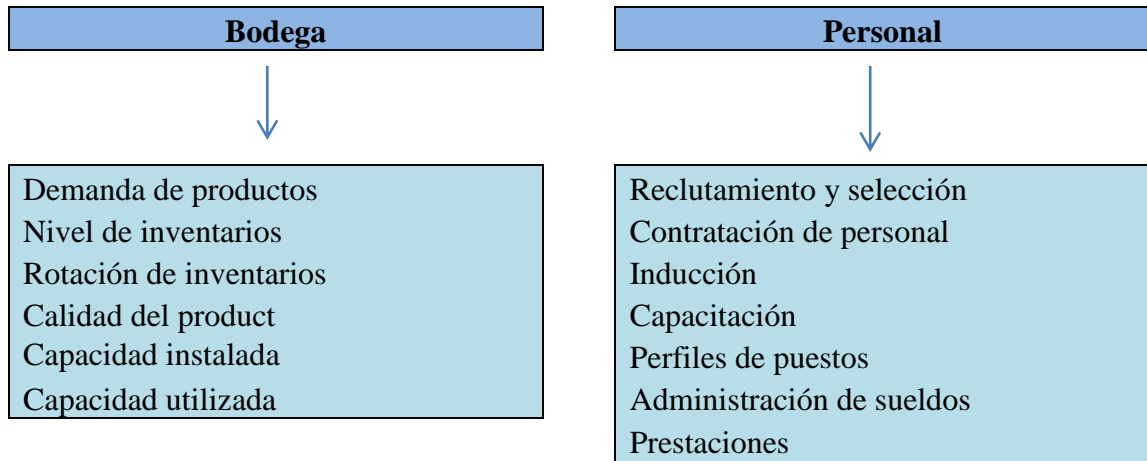
La conducción y dirección de esta planeación, es llevada por ejecutivos de alto nivel dentro de la empresa, aquí se va a manejar información externa e interna, utilizando de una forma eficiente y coordinada los recursos de la empresa, para que sus resultados sean eficaces y eficientes.

Al realizar un plan táctico, los logros se pueden visualizar, pero hay q seguir una serie de etapas, como, distinguir la realidad de la distribuidora, los recursos con los que cuenta y las distintas formas con las que se pretenden alcanzar los objetivos esperados.

La realización de planes específicos para cada área de la distribuidora, asegurará un buen camino para esta. A continuación en la Tabla 1 se explica de una mejor manera el alcance de la planeación táctica.

Tabla 1. Alcance de la planeación táctica





Fuente: Planeación estratégica-táctica-operativa (Maestría en PYMES 2010)

Algunas de las características de la planeación táctica, que la diferencia de las demás son:

Tabla 2. Características de la planeación táctica

Planeación Táctica	Planeación Estratégica	Planeación Operativa
Coordinar y establecer las funciones importantes de la distribuidora	No define lineamientos detallados. Su parámetro es la efectividad	Se enfoca en actividades específicas de la empresa
Se debe realizar en un periodo a corto plazo	Esta se refiere a una planeación de largo alcance	Su periodo es a corto plazo
Establecer los recursos necesarios para cumplir con los objetivos	Ofrece un amplio marco para la planeación detallada y para algunas decisiones gerenciales diarias	Es soporte de los planes tácticos
Los encargados de dirigir y hacer cumplir estos planes, son personas de alto nivel ejecutivo	Actividades en las que intervienen la alta dirección	Promueve la participación del personal en el establecimiento de metas

La información que se utiliza en estos planes, se genera internamente	Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa	El encargado en ejecutar estos planes, es el encargado de cada área de la empresa
El grado de incertidumbre tiende a disminuir en estos planes	Afronta mayores niveles de incertidumbre, en relación con las otras planeaciones	Grado de incertidumbre es menor que en otros planes
Una serie de planes tácticos complementa un plan estratégico		Calcula la rentabilidad de la implementación del plan
		Medio para evaluar los resultados de la empresa

Fuente: El Autor – Tesis Plan Estratégico y Táctico de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino

## 1.2 Antecedentes

La Distribuidora Agropecuaria del Campesino se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Sangurima y Tomás Ordoñez, nace hace 20 años, empezó como un pequeño almacén agropecuario, en donde se comercializaban medicamentos veterinarios, productos agrícolas y avícolas, poco a poco el pequeño almacén con el cual se empezó fue dándose a conocer y creciendo, ampliando su portafolio y clientela, convirtiéndose hace 3 años atrás en mayorista de ciertos productos, empezando de esta manera a ser una empresa independiente, separándose del almacén y convirtiéndose en una empresa distribuidora.

Debido a la vasta experiencia en el mercado agrícola y veterinario, le brindó la oportunidad al propietario de empezar a abrir mercado no solo en la provincia del Azuay, sino también expandirse por distintas provincias del sur del Ecuador, las cuales comprenden, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Cañar y Loja, estas son provincias que han progresado comercial y económicamente, gracias a la producción agrícola y avícola en los últimos 10 años, ya que ha existido una gran demanda de estos productos

por toda la población local interesada y también una gran demanda de los mercados fronterizos.

Sin embargo, la escasez y la falta de productos agrícolas, medicamentos veterinarios y productos para la alimentación de las aves, han hecho que estos productos eleven su costo, por ende la necesidad de comercializar productos que satisfagan las necesidades de esta población, esto ha hecho que la Distribuidora del Campesino, conociendo las falencias y limitaciones de las distribuidoras que ya existen, se han analizado las grandes oportunidades dentro de este sector, donde los productos que se distribuyen van teniendo una gran aceptación, especialmente en almacenes agropecuarios y veterinarios debido a la calidad y precio de los productos.

### **1.3 Justificación**

Es sumamente importante la realización de una planeación estratégica, ya que la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, al ser una distribuidora que se encuentra en proceso de crecimiento, y al encontrarse en un mundo globalizado y competitivo, se debe tener una filosofía administrativa, políticas y principios estratégicos claros, que permitan a esta poder competir en el mercado, estableciendo herramientas útiles, capaces de alcanzar sus metas y objetivos a futuro, realizando estrategias para la comunión interna del personal, para realizar un trabajo de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes, receptando de una mejor forma los pedidos, enviarlos y empacarlos de una manera rápida y segura, mejorando la actividad comercial y la competitividad en el sur del país.

Un plan estratégico al ser una herramienta muy importante, permitirá a la distribuidora mejorar sus servicios, nivel tecnológico, talento humano y nivel de ventas, obteniendo de esta manera una mejor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, ayudara a ser la empresa líder en la zona sur del Ecuador, en abastecer establecimientos agropecuarios y veterinarios con los productos que ofrece.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa la distribuidora, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida, para de esta manera llegar a determinar las bases del rendimiento a largo plazo de la distribuidora.

## **1.4 Objetivos**

### **1.1.3 Objetivo general**

Elaborar un Plan Estratégico y Táctico para la Distribuidora Agropecuaria del Campesino.

### **1.1.4 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional de la distribuidora.
- Plantear una filosofía estratégica para la distribuidora.
- Elaborar una planeación que tenga repercusión a largo plazo.
- Elaborar una planeación táctica con repercusión a corto plazo.



## CAPITULO 2

### 2. Análisis situacional

#### 2.1 Introducción

La Distribuidora Agropecuaria del Campesino se dedica a la venta de productos veterinarios, agrícolas y artículos para la alimentación avícola, la empresa inició sus actividades en el año 2011, cuando su gerente propietario Miguel Ángel Arévalo, encontró la oportunidad de distribuir los productos que comercializaba en cantidades pequeñas.

Los proveedores principales son: Plásticos Chempro LTDA, Agrícola Santo Domingo, Ambavet, que es una importadora de medicamentos veterinarios llamados Galmedic, Comercial Veterinaria, Torvi, Pix, Life, Proagrin. Empresas que exigieron a la distribuidora cumpla con distintos parámetros y que estos generen satisfacción a sus clientes.

Para tener un mejor conocimiento del trabajo que se va a desarrollar, se lo va a estructurar de la siguiente manera:

Dentro del direccionamiento estratégico se realizará la declaración de la visión, misión, valores estratégicos y estrategia corporativa de la distribuidora.

Para la declaración de la visión, se tomará en cuenta cómo la alta dirección aspira que la distribuidora sea vista en un futuro determinado, por clientes, empleados, competidores y la sociedad.

De la misma manera, para la misión, se tomará en cuenta el concepto de la distribuidora, la naturaleza de la actividad que realiza, la razón de su existencia, la manera de trabajar para crear valor y el mercado a servir, en el contexto de sus valores estratégicos y su visión.

Al realizar los valores estratégicos, se identificarán los valores de mayor impacto en el futuro de la distribuidora, tomando en cuenta que cada valor se evidencie en la actuación diaria de todo el personal.

También se realizará la estrategia corporativa, la cual será un proceso que determinará el rumbo con el que la distribuidora necesita avanzar, para cumplir con su misión y alcanzar su visión, y los mecanismos y acciones requeridos para lograrlo en relación de causa–efecto.

Mediante un proceso de intuición y análisis, se determinará las posiciones futuras que la organización aspirará alcanzar a largo plazo.

Se determinarán las áreas estratégicas críticas para saber los ámbitos en los que se espera que se desarrolle la distribuidora, así como los asuntos estratégicos críticos que nos ayudarán a identificar oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, relevantes y prioritarias.

Se realizarán los objetivos estratégicos para ello utilizaremos indicadores de desempeño clave que permitirán monitorear el grado de consecución de estos, y planes estratégicos de acción para alcanzar los objetivos estratégicos.

Se pretende realizar un análisis situacional, el cual estudiará el medio en que se desenvuelve la distribuidora, tomando en cuenta los factores internos y externos, mismos que influirán en cómo se proyecta ésta en su entorno.

Se reunirá información sobre el ambiente externo e interno de la distribuidora, para su análisis y posterior pronosticación del efecto de tendencias en el mercado. Se conformará un cuadro de la situación actual de la distribuidora, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas y recursos de ésta. Se establecerá la relación que existe entre la distribuidora con sus clientes, proveedores y la competencia.

### **2.1.1 Nombre y descripción de la organización**

El nombre de la organización en donde se realizará el plan estratégico y táctico es la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, empresa dedicada a la distribución de productos veterinarios, agrícolas y avícolas.

La distribuidora es una empresa enfocada en la venta de productos, los clientes para obtener los productos, tienen la posibilidad de llamar directamente a las oficinas, realizar sus pedidos y solicitar lo que necesiten, también por medio del agente vendedor, realizar su pedido, quien los visita periódicamente, o por medio del mail de la empresa, [elcampesinodistribuidora@hotmail.com](mailto:elcampesinodistribuidora@hotmail.com)

No existe un mínimo porcentaje o cantidad de compra, la empresa puede aceptar pedidos desde un producto en adelante.

La Distribuidora del Campesino realiza la venta directa a sus clientes, en las distintas provincias del sur de Ecuador, algunos de sus clientes son pequeños almacenes, de poco consumo, que hace poco factible el despacho de productos desde las fábricas que elaboran los productos, por eso la esencia de la creación de la empresa.

En las provincias del sur del país, se ha podido detectar, la poca importancia en la distribución de estos productos, dado el poco conocimiento, y la falta de productos novedosos, por lo que se genera una gran oportunidad para distribuidoras que ofrecen satisfacer estas necesidades.

### **2.2 Productos principales**

La distribuidora se dedica a distribuir productos que en su mayoría son nacionales, fabricados en ciudades como, Guayaquil, Santo Domingo. Aunque también cuenta con productos importados desde Brasil, Paraguay y China, estos productos son los siguientes:

### **Veterinarios**

- Biomisol gotas orales (frasco gotero de 15 ml)
- Desalgina (frasco ampolla de 50 y 100 ml)
- Xilagal (frasco de 10 y 50 ml)
- Finestrol (frasco ampolla de 5 ml )
- Ectogal (frasco de 100 ml)
- Fencip(drasco por 500 ml y 1 lt)
- Verrugal (frasco ampolla por 20 ml)
- Dermogal (pote de 200 y 500 gr)
- Anicedan (frasco gotero de 10 ml)
- Bongo Forte Suspensión (jeringas x 2, 5 y 10 ml )
- Bongo Forte Comprimidos (caja x 1 blister con 5 tabletas )
- Bongo Complex (frasco x 100 ml con jeringa dosificadora )
- Bongo Vita B (frasco x 100 ml)
- Talco Opigal 120 gr
- Talco Opigal 60 gr
- Talco Baño Seco 90 gr
- Teta de Cerdo latex
- Teta de cerdo amarillo
- Teta de cerdo rojo
- Avixasin
- Covet azul spray
- Destorcedor para ganado ( 10 – 12 – 14 – 16 – 18 )
- Argolla Nasal
- Pecutrin

### **Agrícolas**

- Bomba para fumigar Proagrin 20 lt
- Bomba para fumigar Proagrin16 lt

- Bomba para fumigar Proagrin 8 lt
- Bomba para fumigar Proagrin 5lt
- Bomba para fumigar Proagrin 2lt
- Bomba para fumigar Proagrin 1.5 lt
- Bomba para fumigar Proagrin 1 lt
- Bomba para fumigar Proagrin 0.5 lt
- Lanza Proagrin
- Bomba para fumigar Sprayer 20 lt
- Bomba para fumigar Sprayer 16 lt
- Bomba para fumigar Sprayer 8 lt
- Bomba para fumigar Sprayer 5 lt
- Bomba Rosda para Jardín 2lt
- Torvi 330 cc
- Torvi 0.5 lt
- Torvi 1 lt
- Torvi con Válvula 0.5 lt
- Torvi Perfumado
- Pulverizador Torvi 230
- Pulverizador Torvi 750
- Pix
- Pix 0.5 lt
- Pix 1 lt
- Pix Pistola 1lt
- Rondo ( Frasco de 0.5 lt Y 1 lt )

### **Avícolas**

- Bebedero 1lt
- Bebedero 2lt
- Bebedero 3lt
- Bebedero 4lt

- Bebedero 6lt
- Bebedero 10lt
- Bebedero automático
- Comedero bebe
- Comedero circular
- Comedero horizontal
- Comedero 5 kg amarillo
- Comedero 12 kg amarillo
- Comedero pequeño de mascota
- Comedero grande de mascota
- Comedero pupo de mascota
- Agrícola Santo Domingo
- Bebedero de 1 lt
- Bebedero 5 lt
- Comedero 1 kg
- Comedero 4 kg
- Comedero 5 kg rojo
- Comedero 15 kg rojo
- Criadora a gas ( 4 y 8 quemadores)
- Criadora Jackwal 2500
- Criadora Jackwal 4800
- Criadora Jackwal 1500
- Criadora CIR

## **2.3 Identificación y obtención de información**

### **2.3.1 Mercado y clientes**

A continuación se detalla la simbología que se empleará en las palabras para calcular el mercado total, el mercado potencial y el mercado meta.

VA= Venta Anual del último año

PMC = % Mercado Cubierto

PMCT = % Mercado Cubierto Total

MC = Mercado Cubierto

PMNC = Porcentaje Mercado No Cubierto

MNC = Mercado No Cubierto

MT = Mercado Total

MP = Mercado Potencial

PE = % Empresas (micro y medianas)

MM = Mercado Meta

PMP = % Mercado Potencial

#### **Mercado Total**

El mercado total en el cual se establece la distribuidora es en la zona sur de Ecuador, comprende las provincias de Azuay, Loja, Cañar, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Las ventas que registró la Distribuidora Agropecuaria del Campesino en el último año fue de \$ 214298 se tiene que tomar en cuenta que los precios que manejan las distribuidoras son similares en ciertos productos, pero se saca ventaja en otros productos, con mejores precios que el resto. La Distribuidora Agropecuaria del

Campesino tiene un 24.285% del mercado, existiendo un 20% no cubierto, obteniendo estos resultados del catastro nacional de almacenes de expendio de insumos agropecuarios 2012 AGROCALIDAD.

A continuación se calculará el valor del Mercado Total:

$$\text{Mercado Cubierto} = VA \times 100\% / PMC$$

$$\text{Mercado Cubierto} = (\$ 214298 \times 100\%) / 24,285\% = \mathbf{\$882429,48}$$

$$\text{Mercado no Cubierto} = MC \times PMNC / PMCT$$

$$\text{Mercado no Cubierto} = (\$882429,4832 \times 20\%) / 80\% = \mathbf{\$220607,37}$$

$$\text{Mercado Total} = MC + MNC$$

$$\mathbf{\text{Mercado Total}} = \$882429,4832 + \$220607,37 = \mathbf{\$1103036,85}$$

### **Mercado Potencial**

Los principales clientes de la distribuidora, en la zona sur del país son, en su gran mayoría son micro y pequeñas empresas.

En el Ecuador existen 496.708 entre micro y pequeñas empresas

- ❖ Porcentaje de establecimientos en general a nivel nacional

Tabla 3. No. de establecimientos a nivel nacional

<b>No. de establecimientos a nivel nacional</b>			
<b>Nacional</b>		<b>%</b>	<b>No de Establecimientos</b>
Total	<b>Micro</b>	95.42	474844
	<b>Pequeña</b>	3.75	18684
	<b>Mediana</b>	0.64	3180

Fuente: INEC



## ❖ Porcentaje de establecimientos agro veterinarios en la zona sur de Ecuador

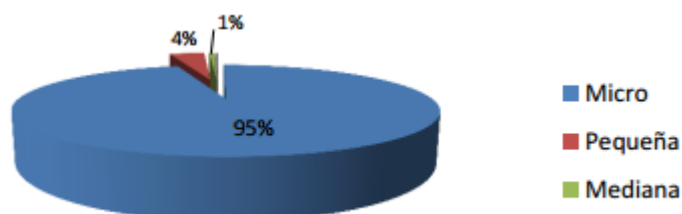
Tabla 4. No. de establecimientos agro veterinarios en la zona Sur de Ecuador

No. de establecimientos en la zona Sur de Ecuador		
	%	No de Establecimientos
<b>Micro</b>	95.42	726
<b>Pequeña</b>	3.75	29
<b>Mediana</b>	0.64	5

Fuente: AGROCALIDAD 2012

A continuación se tiene una tabla explicando el número de pymes de acuerdo al número de personas de cada provincia en donde trabaja la distribuidora.

Gráfico 1. No. de establecimientos agro veterinarios en la zona sur de Ecuador



Fuente: INEC

Según datos del INEC, EL 99.17% de las empresas en el Ecuador, están calificadas como micro y pequeñas empresas.

Al saber ese dato, podemos calcular el mercado potencial

$$MP = MT \times PE$$

$$\text{Mercado potencial} = \$1103036,85 \times 99.17\% = \mathbf{\$1093881,64}$$

El valor del mercado potencial anual es de **\$1093881,64**

### **Mercado Meta**

El gerente propietario de la distribuidora, ha determinado que la distribuidora de productos veterinarios y agrícolas orientada a la pequeña y mediana empresa, debe alcanzar al cabo de 3 años, una cantidad mínima de 150 clientes y óptima de 260 clientes para poder ser sustentable y poder competir en iguales condiciones en el mercado.

La distribuidora se ha planteado como meta al cabo de 5 años, tener por lo menos 280 clientes fijos en la zona sur de Ecuador, a los cuales la distribuidora pueda brindar un servicio de calidad y ofrecer un servicio a tiempo completo.

280 clientes corresponden alrededor del 36,84% del mercado potencial, por lo tanto:

$$MM = MP \times PMP$$

$$\text{Mercado Meta} = \$1093881,64 \times 36,84\% = \mathbf{\$402985,996 \text{ anuales}}$$

Al dividir este número por el número de clientes, obtenemos un promedio por cliente anual de **\$1439,24** el gasto mensual aproximado sería de unos **\$119,94**.

Los clientes de la distribuidora tienen un poder medio dentro de este análisis, debido a que pese que hay otras distribuidoras donde buscar opciones, los precios están dados por el mercado y por los proveedores por lo que las distribuidoras no pueden hacer mucho con los precios, lo cual significa que lo importante para captar y mantener los clientes es diferenciarse en el servicio de venta y de mantención de los productos en la empresa. Lo que es cierto es que los clientes tienen muchas necesidades que satisfacer por lo que seguramente pedirán otros productos complementarios y no solo los que distribuye la

empresa por lo que la distribuidora deberá estar preparada y atenta e ir agregando productos a su distribución para satisfacer a sus clientes o asociarse con otras distribuidoras para satisfacer estas necesidades. (Gaido Lasserre, 2008)

### **2.3.2 Recursos organizacionales**

#### **Recursos tecnológicos**

Son los recursos tecnológicos que posee la distribuidora, que le brindan una ventaja competitiva con el resto de distribuidoras.

Entre los recursos tecnológicos que posee la empresa están:

Software, necesario para llevar el control de las compras y ventas diarias, así como el inventario de la distribuidora. Computadora, teléfonos, internet. Existen 2 elementos que la distribuidora está pensando aplicar, estos serían, un GPS, necesario para controlar la ubicación de los pedidos, y un RFID, el cual ayudaría a identificar y conocer el contenido de los productos que se adquieren.

#### **Recursos financieros**

Son los recursos monetarios con los que cuenta la distribuidora, estos recursos son fundamentales y necesarios para el funcionamiento de la distribuidora.

Son muy importantes, ya que con estos recursos, se puede invertir en una mayor cantidad de mercadería, pago de arriendo, mantenimiento del vehículo, que sirve para transportar la mercadería y sueldos etc.

#### **Recursos materiales**

Estos recursos son muy importantes para el buen desenvolvimiento de la distribuidora.

Los recursos que posee la distribuidora son: una oficina, una bodega, estas instalaciones no son propias por lo que se arriendan, posee una camioneta, esencial para distribuir los

productos localmente, se pretende adquirir un camión, para distribuir los productos a las demás provincias.

Referente a los productos que posee la distribuidora, el objetivo es que siempre permanezca abastecida, para satisfacer las necesidades de todos los clientes.

### **2.3.3 Competencia**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia que exista en el sector. (Colecciones, 2005)

Los principales competidores de la distribuidora Agropecuaria del Campesino son: Chempro, Agrícola Sto. Domingo, Ecuaquímica, Ambavet, fabricas nacionales que se enfocan en clientes grandes del sur del Ecuador, pero no alcanzan a cubrir con todos, especialmente con los pequeños, es ahí, donde se genera la oportunidad de comercialización de los productos de la distribuidora.

Existen otras fábricas como: Torvi, Proagrin, Life. Estas no llegan a pequeñas empresas, por los que las distribuidoras son esenciales para la comercialización de estos productos, las principales competidores son: Marvet, Difarmavet, Dodifarma, AgroConstruc, distribuidoras que se dedican a comercializar sus productos en pequeños almacenes veterinarios.

La competencia directa de la distribuidora, son todas aquellas empresas que venden los mismos o productos similares que posee la distribuidora. Por otro lado está la competencia indirecta, los cuales proporcionan a los clientes productos sustitutos, entre

ellos están los pequeños artesanos, los cuales fabrican comederos y bebederos para los pollos de lata.

La siguiente tabla clasifica a la competencia de la distribuidora entre directa e indirecta:

Tabla 5. Competencia directa e indirecta

COMPETENCIA	
DIRECTA	INDIRECTA
Marvet	Chempro
Difarmavet	Agrícola Sto. Domingo
Dodifarma	Ecuaquímica
AgroConstruc	Pequeños artesanos
	Torvi
	Life

Fuente: El Autor – Tesis Plan Estratégico y Táctico de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino

### 2.3.4 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa que posee la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, según el gerente propietario, es que la distribuidora trata de encontrar el punto óptimo en cada instante entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de su personal así como el de la comunidad y evitar la contaminación, tratando de preservar el medio ambiente ya que en la distribuidora se recicla la mayor cantidad de papel y cartón.

Según la CEPAL, hasta el 2004, a diferencia de Argentina, Chile, Colombia y Perú, el Ecuador no se destaca por dar el paso al completo despegue de la RS. Jorge Viteri, catedrático de la Universidad Equinoccial del Ecuador e investigador de la Responsabilidad Social, sostiene que las empresas nacionales están en una etapa de

evolución y empiezan a cruzar la frontera de la acción social (prácticas de ayuda social como beneficencia), al terreno estratégico de la RSE. El mismo que se hace fértil en los principios y valores organizacionales de la empresa. Boris Cornejo actual Presidente Ejecutivo de la Fundación Esquel, comenta que en nuestro país el desarrollo del tema es relativamente nuevo. Sin embargo, en la última década ha tenido un interesante crecimiento. Es así que durante este periodo se ha podido observar varios modelos que las empresas han tomado como referentes para iniciar una propuesta de proyectos y prácticas de RSE. En un estudio realizado por CERES, y citado por Cornejo, de cada 10 ecuatorianos 8 desconocen qué es la RSC. En Quito, la RSC es asociada con conductas por parte de las empresas en beneficio de la comunidad y del medio ambiente. En cambio en Guayaquil la relación se establece con la ayuda a los damnificados. Así mismo, en el contexto internacional, el Ecuador se encuentra 79 en un ranking de 108 países, de acuerdo a un estudio desarrollado por la ONG británica Accountability, denominado Estado de la Competitividad Responsable. Pues, en la cultura ecuatoriana se confunde el concepto de RSC como filantropía asociada al paternalismo y asistencialismo e identificado como una acción exclusiva de gente adinerada y, en el caso de las empresas, como una acción de marketing, podemos decir, que nuestro país tiene un largo camino por recorrer en torno al tema de Responsabilidad Social. En tal sentido, actualmente existen verdaderos desafíos, a nuestro juicio, uno de los más evidentes es el hecho que la RSC, no se limite a un mero discurso, por lo contrario, que sus principios se concreten en conductas sostenibles y sustentables en el tiempo no solo desde grandes empresas, sino que la RS se configure como un movimiento nacional que demande e involucre la participación de todos los sectores sociales. Creemos pues, que el compromiso para contribuir al desarrollo sostenible, lograr una sociedad democrática y progresista, no solamente recae en el Estado, las empresas, organizaciones no gubernamentales o entidades varias; indudablemente el compromiso y la tarea es de todos; en nuestros hogares, desde nuestros frentes, con nuestros pares y con nuestro entorno. (Vega Muñoz, 2012)

### **2.3.5 Entorno en general**

Es muy importante hablar sobre el entorno de la distribuidora, ya que en ocasiones, el éxito o fracaso depende de los diferentes factores externos que rodean a la empresa, ocasionando que estos factores, influyan en la empresa de una manera indirecta.

Los elementos que conforman el entorno en general se denominan análisis PEST

- Entorno político
- Entorno económico
- Entorno socio – cultural
- Entorno tecnológico

#### **Entorno político**

El 15 de enero del 2007 se establece como presidente el economista Rafael Correa, cargo que lo sigue ejerciendo en la actualidad, durante su gobierno ha habido pro y contras, algo positivo que se puede destacar son los datos del desempleo, en diciembre del 2010 muestra un 6,11% bajando en el 2011 con el 5,07%, estos datos nos permiten ver que existe una estabilidad monetaria en el país.

El gobierno actual ha priorizado los productos nacionales sobre los extranjeros, aumentado de esta manera los aranceles a las importaciones, provocando el aumento de precios en estos, en algunos productos el alza de precios no ha sido mucha, pero en otros se incrementado incluso en un 100%, dificultando su comercialización.

#### **Entorno económico**

La economía ecuatoriana según la Comisión Económica para América Latina CEPAL, estimó que la economía del país en el 2014 crecerá un 3.2% en comparación con el 2.6% del 2013.

Según el banco central, el Ecuador se halla por debajo de los límites de endeudamiento público. La deuda externa del país para el 2014 se encuentra en \$ 7.577 millones, estos datos establecen el aumento o disminución de la confianza de los inversionistas.

Tras las crisis financieras de los últimos años la banca del Ecuador ha logrado mantenerse líquida y sólida debido a que se establecieron políticas claras y de calidad según datos de la asociación de bancos privados del Ecuador. Esto se ha logrado gracias a la reducción de gastos, alianzas estratégicas para ganar clientes y el mejoramiento en la eficiencia interna. (Armijos Berrezueta, 2012)

### **Entorno socio – cultural**

Los datos de la CEPAL en el 2000 exponen que en América Latina y el Caribe las tasas de crecimiento anual de la población, en edad laboral 15 a 64 años.

Tabla 6. Entorno socio – cultural

<b>Años</b>	1950- 1955	1995- 2000	2020- 2025	2040- 2050
<b>Ecuador</b>	1.98	2.77	0.58	0.19

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Según los datos expuestos, se puede constatar que Ecuador se encuentra en un acelerado crecimiento poblacional.

En los últimos años, la inmigración de ecuatorianos al exterior se ha reducido, lo que ha provocado que las personas, crean y emprendan sus microempresas, muchas de ellas son establecimientos agropecuarios, aumentando de esta manera el mercado para la distribuidora.



## **Entorno tecnológico**

Según datos del Ministerio del Medio Ambiente la primera Evaluación de las Necesidades Tecnológicas (**ENT**) para Ecuador fue en el año 2002 esto referente al cambio climático el cual fue financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (Armijos Berrezueta, 2012)

En ese año también se planteó otros sectores que necesitaban de tecnología, estos son:

- Sector Agrícola
- Sector Forestal
- Sector de Suministro de Energía
- Sector Transporte
- Desechos sólidos y aguas residuales
- Adaptación en zonas costeras
- Sector Industrias

Por tal motivo se desarrolló el Marco Ecuatoriano para el Proceso de Transferencia de Tecnología que permita el desarrollo de tecnología, los principales objetivos son:

- Definir mecanismos para la transferencia de tecnología.
- Fomentar las capacidades.
- Crear mecanismos de difusión del desarrollo tecnológico e innovación.
- Determinar y evaluar las necesidades tecnológicas por sector.
- Crear un entorno favorable en lo legal y tributario.

## CAPITULO 3

### 3. Filosofía estratégica

#### 3.1 Introducción

Hoy en día, las organizaciones que triunfan en el mundo son las que han experimentado cambios y procesos innovadores, referente a servicios, calidad, producción, costos, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio y atención tanto a clientes, proveedores y trabajadores de la propia empresa.

Todas las empresas deben tener en su mentalidad y actitud una filosofía de cambio constante, con una base firme y consistente, para no tener fisuras en el futuro.

En la distribuidora, existen problemas de actitud con el personal que labora, ya que es muy difícil que entiendan y apliquen distintos cambios estratégicos que se pretenden realizar, necesarios para poder sobrevivir en un ambiente muy competitivo.

Realizar una gestión de cambios continuos, con una filosofía estratégica, significa asumir con liderazgo y optimismo, los distintos tipos de gestiones empresariales. Creer que es posible lograr los objetivos planteados, luchar por ellos, confiando en el equipo de trabajo. La persona que pretenda dirigir dicha gestión, debe influir en las personas, con una visión estratégica, capaz de enfrentarse a desafíos, contratiempos y decepciones.

La mejora continua en la empresa, lleva implícita la palabra éxito y excelencia, este camino solo es posible lograrlo con personas comprometidas y empeñosas, siempre trabajando con miras a alcanzar la visión empresarial.

La filosofía estratégica debe ser el nuevo modo de orientar las estrategias empresariales, teniendo como misión, comprender la realidad, y a través de esta filosofía, lograr interpretar, conocer y analizar todo el entorno de esta realidad, y así conseguir respuestas a las distintas preguntas que se planteen.

Esta filosofía estratégica, plantea como premisas la necesidad de un liderazgo (visionario, comunicador, transformacional) que reconozca la necesidad del cambio (pensamiento estratégico, actitud estratégica, acciones de compromiso, comprometimiento) teniendo en cuenta la cultura empresarial (valores, clima organizacional) con el objetivo de asegurar el equilibrio empresa entorno que debe prevalecer para desarrollar el proceso estratégico de la empresa con resultados satisfactorios. (Ramírez Reyes & Iglesias Huerta, 2010)

### 3.2 Valores estratégicos

Los valores estratégicos simbolizaran las distintas ideologías o pensamientos de la alta dirección y de las personas que están al frente de la distribuidora, representan los aspectos que llevaran a esta al éxito.

Son todos los valores, que aportan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Los valores estratégicos declarados en La Distribuidora Agropecuaria del Campesino, están basados en los siguientes aspectos:

Gráfico 2. Valores estratégicos



Fuente: El Autor – Tesis Plan Estratégico y Táctico de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino

### **Cliente y Servicio**

En la Distribuidora Agropecuaria del Campesino se busca satisfacer las necesidades de los clientes, de una forma rápida y efectiva, visitándolos oportunamente, para atender de una forma respetuosa alguna necesidad o inconveniente que presenten, y de esta manera tratar de exceder las expectativas de calidad y servicio.

### **Ética empresarial**

La distribuidora busca tener una comunicación clara, responsable y oportuna con sus proveedores, con una actitud transparente y proactiva, pensando en la satisfacción y desarrollo de los clientes, empleados entre otros.

Al hablar de ética empresarial, la distribuidora busca ser una empresa leal y confiable, actuando con rectitud, transparencia e integridad.

### **Compromiso y desarrollo Integral**

Establecer un ambiente de trabajo dinámico, entusiasta y comprometido con la distribuidora, practicando un trabajo con responsabilidad, cooperación y consistencia, tratando de mejorar día a día, compartir experiencias y conocimientos entre compañeros para de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

### **Sinergia y Resultados**

Estimular constantemente la mejora continua, de una forma creativa, innovadora, trabajando en equipo, para lograr una distribuidora eficiente y productiva, alcanzando de esta manera los resultados deseados, agregando valor en todas las actividades que se realicen dentro y fuera de la distribuidora.

### 3.3 Misión

La misión es la razón de ser de una empresa, es la que distingue a una empresa de otra, lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende realizar y para quien lo va a hacer.

La declaración de la misión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino deberá poseer: la naturaleza del negocio, el mercado que pretende atender, su razón de ser. Para la declaración de la misión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino se han tomado diferentes aspectos y realizado preguntas claves las cuales son:

¿A qué actividad(es) se dedica la empresa?

- La empresa se dedica a la distribución de productos veterinarios, agrícolas y avícolas.

¿En qué actividad(es) debe estar la empresa?

- La distribuidora podría empezar a importar nuevos productos, que no se encuentren en el mercado nacional, ampliando de esta manera su portafolio.

¿En qué actividad(es) no debe estar la empresa?

- No se debería adquirir productos que se tarden mucho en ser vendidos, en especial productos que tengan fecha de caducidad temprana.

¿Por qué y para qué existe la organización?

- La empresa existe porque la ciudad de Cuenca y la zona sur de Ecuador necesitaba una empresa que les pueda brindar distintos tipos de productos, a precios cómodos y de una forma rápida y eficaz.

¿Cuál es y debe ser el mercado geográfico?

- El mercado geográfico de la distribuidora se encuentran en la ciudad de Cuenca y en la zona sur de Ecuador, que prefieren productos de calidad y a precios asequibles.

¿Quiénes son y deben ser los clientes de la empresa?

- Los clientes de la distribuidora son personas dueñas de almacenes agro veterinarios, personas que poseen granjas avícolas, zonas de cultivos, dueños de granjas de animales y mascotas.

¿Cuál es y debe ser el canal de distribución?

- El canal de distribución de la distribuidora es un canal detallista, ya que esta, adquiere los productos de las fábricas, para luego comercializarlos a sus clientes.

¿Qué valores son y deben ser importantes?

- Los valores que se aplican en la distribuidora, son la honestidad, el trabajo en equipo y sobre todo el compromiso, todos trabajando para alcanzar un mismo objetivo.

### **Declaratoria de la Misión.**

La misión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino es, ser una empresa líder en la comercialización de productos veterinarios, agrícolas y avícolas, trabajando en equipo, con entusiasmo y ética empresarial. Distribuyendo productos de calidad de una forma rápida y eficaz, ateniendo las necesidades de los clientes, motivándolos a adquirir nuestros productos y brindándoles un trato de excelencia.

### 3.4 Visión

La visión representa la manera en que la alta dirección anhela que la organización sea vista en el futuro, por los clientes, proveedores, empleados, la competencia y la sociedad en sí.

Su objetivo es, mirar afuera de la organización, moldear su futuro y no solo en el presente. Para la visión, todo es posible.

Para la declaración de la visión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino de se han tomado diferentes aspectos y realizado preguntas claves las cuales son:

¿A dónde se aspira llegar y qué se desea alcanzar en un plazo determinado?

- La distribuidora pretende llegar a ser una empresa líder en la venta y comercialización de productos veterinarios, agrícolas y avícolas, compitiendo con empresas de gran prestigio en un plazo de 5 a 7 años.

¿Qué es clave para el futuro de la organización?

- Un punto clave es la atención personalizada a los clientes, brindándoles un servicio de calidad y satisfacción en sus compras.

¿Cuáles serán los impactos en la organización de los requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno?

- La distribuidora tendrá impactos positivos frente a los clientes, motivándolos a que la prefieran, por el valor agregado que ellos recibirán.

¿Cuáles serán las principales maneras de competir?

- Frente a la competencia, se innovará la manera de receptar los pedidos, enviándolos de una forma rápida y segura, que sea diferencial de los demás competidores.

¿Qué atractivos se ofrecerá a quienes sean parte de la empresa?

- Los mayores atractivos que posee la distribuidora es su gran portafolio y la calidad del servicio que brinda.

¿Qué valores deberán ser potenciados?

- Los valores a los cuales se pondrán énfasis son, calidad en el servicio, ética empresarial, calidad en los productos y tolerancia hacia los clientes.

### **Declaratoria de la Visión.**

La visión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino es llegar a ser una empresa líder en la distribución de productos veterinarios, agrícolas y avícolas, con precios altamente competitivos, brindando a sus clientes productos y servicios caracterizados por altos estándares de calidad.

### **3.5 Estrategia corporativa**

Son los procesos fundamentales que debe seguir la distribuidora para cumplir con su misión y alcanzar su visión y las acciones que se requieren para alcanzarlo, en relación de causa – efecto.

Se han tomado diferentes aspectos para definir la estrategia corporativa de la distribución, como son:

### **Tendencias más importantes en el sector empresarial**

Los almacenes agropecuarios así como las distribuidoras de estos productos, han ido poco a poco creciendo, y las nuevas tendencias son las de adquirir productos novedosos y con precios competitivos para poder ser comercializarlos en el país.



### **Clientes a futuro**

Son empresas o personas que no han adquirido los productos de la distribuidora por distintas razones, una de ellas un buen plan de marketing, pero que se encuentran prestos a hacerlo, los posibles clientes serían en un futuro almacenes agro veterinarios, distribuidoras de Ecuador, sean estas grandes o pequeñas, que quieran contar con los productos que posee o que pretende importar la Distribuidora Agropecuaria del Campesino.

### **Cómo llegar a los clientes**

Con la ayuda de las importaciones se obtendrán precios muy competitivos, la distribuidora se dará a conocer primero a nivel local, para luego a nivel nacional, así ganando poco a poco prestigio y marca como han empezado otras empresas ya reconocidas. Para todo esto, la distribuidora se debe ganar el cariño y confianza de los clientes con un alto nivel de satisfacción hacia los mismos.

### **Competidores a futuro**

Los principales competidores serán las empresas ya posicionadas en el mercado, empresas conocidas a nivel nacional, que invierten mucho dinero en publicidad y llegan a todos los puntos del país.

### **Aspectos que tienen el mayor potencial de desarrollo**

Las ventas son el aspecto que tiene el mayor potencial de desarrollo, para poder seguir creciendo y mantener a los clientes satisfechos se debe continuar brindando productos de calidad, un servicio rápido y garantizado.

### **Aspectos rezagados que deben ser potenciados**

Uno de los aspectos que se debe potencializar es el marketing, ya que si el objetivo es llegar a ser una empresa conocida en el medio, las personas tienen que conocer a la distribuidora de una forma total, saber que vende, que marcas de productos son los que posee y sobre todo el excelente servicio que brinda.

### **Aspectos que deben reducirse o eliminarse**

Se debe eliminar la falta de productos en stock, para que los pedidos sean enviados en su totalidad, de una forma rápida, tratando de no crear disgustos e inconformidad en los clientes.

### **Competencias humanas o técnicas que deben fortalecerse**

Uno de los aspectos que se debe fortalecer es la competitividad, estar un paso más adelante que la competencia, para de esta manera ir ganando posicionamiento en el mercado, crecer y cumplir con la visión que se ha propuesto la empresa. Otro de los aspectos es el talento humano responsable, con espíritu corporativo que se sienta dueño de la empresa, para así cumplir con las metas que se hayan establecido.

### **Atractivos de la organización a futuro**

Los atractivos que la distribuidora intenta implementar a futuro sería, participar en eventos y ferias agropecuarias y avícolas, en las que se pueda dar a conocer los diferentes productos que la distribuidora comercializa.

### **Valores que deben promoverse**

La transparencia especialmente con los proveedores, la ética empresarial, para ganar una buena imagen ante los clientes, la tolerancia hacia posibles clientes que sean difíciles de tratar.

Basándose en todos estos aspectos ya mencionados, se presenta todos los valores que se tomaran en cuenta para el estudio de la estrategia corporativa:

- Calidad en el producto.
- Innovación.
- Imagen corporativa.
- Proveedores.
- Trabajo en Equipo.
- Incremento de la satisfacción del cliente.
- Incremento de las ventas.
- Capacitación del personal.

De estos aspectos se han tomado los más relevantes:

- **Fuerza impulsora:**
  - Incremento de las Ventas

- **Factores claves del éxito:**
  - Incremento de la satisfacción del cliente.
  - Calidad en el producto.
  - Imagen corporativa.
  - Trabajo en Equipo.

### **3.6 Declaratoria de la Estrategia Corporativa**

Para cumplir con la visión de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino, se debe impulsar el incremento de las ventas, mediante la satisfacción del cliente, brindándole un producto de calidad y con entrega a tiempo, resaltando de esta manera su imagen corporativa, gracias al gran trabajo en equipo que se realice.

## **CAPITULO 4**

### **4. Planeación a largo plazo**

#### **4.1 Introducción**

La planeación a largo plazo despliega esfuerzos para puntualizar metas, programas, presupuestos y objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado, en este caso un largo plazo tomado para el estudio de 5 a 7 años, para lograr un fin en específico, luego de esto, lo siguiente es como alcanzarlos.

La distribuidora mediante los siguientes puntos planteados pretende analizar cuáles son los posibles planes en el futuro para direccionar a la empresa, cumplir con los objetivos planteados y llegar a la visión que ya se ha planteado en puntos anteriores.

La planeación es importante para la distribuidora debido a que:

- Se enfoca en el futuro y presente de la distribuidora.
- Fortalece los principios obtenidos en la misión, visión y estrategia.
- Promueve la planeación y la comunicación de todo el personal de la empresa.
- Ordena y prioriza los recursos de la empresa.
- Se considera como la conexión con la planeación táctica a corto plazo.
- Facilita a los ejecutivos, a ver a la planeación desde otra perspectiva, estableciendo objetivos, de modo que ayuden a conseguirlos.

## 4.2 Áreas estratégicas críticas

Son todos los ámbitos de gestión dentro de una empresa, en los cuales la misma deberá enfocarse para identificar los asuntos estratégicos críticos y los objetivos a largo plazo, para llegar a posicionar a la empresa en la posición aspirada y cumplir con la visión planteada.

Las áreas estratégicas críticas de la distribuidora buscan:

- Colocar adecuadamente los aspectos de la misión, visión y estrategia corporativa que disponen en los planes a largo plazo
- Encargarse de los asuntos estratégicos críticos de la distribuidora a través de objetivos y planes estratégicos
- Certificar que la planeación estratégica de prioridad a ámbitos estratégicos críticos para la distribuidora

Para plantear todas las áreas estratégicas, el siguiente estudio se basará en los aspectos que anteriormente se planteó como son: la fuerza impulsora y los factores claves de éxito, incluyendo también los distintos aspectos que se deben potenciar para la planeación a largo plazo.

Para la realización de las áreas estratégicas críticas, se utilizará una matriz, en la cual se realizará una lista de las áreas estratégicas críticas de la distribuidora, se colocará una ponderación a cada una de las áreas, siendo la letra A la más importante y la letra C, la de menor importancia.

Tabla 7. Áreas estratégicas críticas

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
1. Calidad en el producto	X			Esta área se encarga de analizar que los productos que se adquieren de los proveedores sean de calidad, para la satisfacción de los clientes y también de la gestión de los procesos como el transporte, despacho, hasta el servicio al cliente.
2. Innovación		X		
3. Imagen corporativa	X			La imagen corporativa se encarga de mantener a la empresa en un nivel muy reconocido en la zona sur del Ecuador, como una empresa seria y confiable.
4. Proveedores	X			Trata de negociar mejores precios con los proveedores, para tener productos de calidad a precios competitivos.
5. Logística	X			Hace referencia a toda la logística de la empresa, desde la compra de la mercadería hasta el despacho de esta.
6. Servicio al cliente	X			En esta área se vela por la satisfacción del cliente, utilizando promociones y descuentos especiales.
7. Ventas y Marketing	X			Esta área es la encargada del crecimiento de ventas dentro de la organización, ofreciendo al cliente los productos y definiendo cual es la demanda.
8. Recursos Humanos		X		
9. Convenios		X		

Fuente: Iván R. Coronel.

De acuerdo a esta matriz, se ha seleccionado las áreas más críticas, en las cuales se trabajará dentro del estudio, para así continuar con los asuntos más críticos dentro de la organización.

- Calidad en el producto
- Imagen corporativa
- Proveedores
- Logística
- Servicio al cliente
- Ventas y Marketing

### **4.3 Asuntos estratégicos críticos**

Son aspectos relevantes tomados de las áreas estratégicas críticas que influyen en la toma de decisiones del futuro de la empresa para así cumplir con la misión, visión y estrategia corporativa de la empresa.

El propósito de los asuntos estratégicos críticos de la distribuidora son:

- Priorizar asuntos de impacto crítico
- Establecer objetivos estratégicos, planes estratégicos de acción e indicadores de desempeño claves
- Aprobar y analizar supuestos acerca del futuro de la distribuidora
- Evitar acciones y decisiones prematuras
- Delegar responsabilidades
- Optimizar recursos

Dentro de los asuntos estratégicos se recurrirá al estudio del entorno, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la distribuidora.



El análisis del ambiente externo tiene por objetivo estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable, mientras el ambiente interno por su parte, tiene como propósito exponer las características de la distribuidora que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades, y valorará los activos intangibles de esta, los cuales serían capital humano, relaciones entre empleados, clientes y proveedores.

Para la realización de los asuntos estratégicos del ambiente interno, se utilizará una matriz, en la cual se realizará una lista de las fortalezas de la distribuidora, se colocará una ponderación a cada una de las fortalezas, siendo la letra A la más importante y la letra C, la de menor importancia.

Tabla 8. Asuntos estratégicos críticos (Fortalezas)

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>FORTALEZAS:</b>				
Atención al cliente	+			Los vendedores de la distribuidora del Campesino, a los clientes los atienden de una forma personalizada, tratando de satisfacer sus necesidades de una forma rápida y segura.
Calidad de los productos	+			La distribuidora posee productos de marcas reconocidas, que cuentan con todos los permisos necesarios para estar en el mercado, con altos estándares de calidad que satisfacen los requerimientos de los clientes.
Productos Nacionales	+			La distribuidora cuenta con productos nacionales, apoyando de esta manera la industria ecuatoriana, ya q estos poseen productos con precios competitivos y de gran calidad.
Precios (proveedores)	+			La distribuidora adquiere productos a precios bajos, a comparación de la competencia, ya que cuenta con convenios y promociones especiales.

Descuentos especiales	+			La distribuidora cuenta con descuentos especiales, al adquirir grandes cantidades de mercadería.
Ubicación geográfica		+		
Imagen corporativa	+			El nombre de la distribuidora, poco a poco está tomando gran prestigio, especialmente en la zona sur del Ecuador.
Promociones	+			Al poseer proveedores serios, la distribuidora al adquirir frecuentemente mercadería y en gran cantidad, es acreedora a descuentos y promociones especiales.

Fuente: Iván R. Coronel.

Para la realización de los asuntos estratégicos del ambiente interno, se utilizará una matriz, en la cual se realizará una lista de las debilidades de la distribuidora, se colocará una ponderación a cada una de las debilidades, siendo la letra A la más importante y la letra C, la de menor importancia.

Tabla 9. Asuntos estratégicos críticos (Debilidades)

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>DEBILIDADES:</b>				
Marketing	+			El marketing dentro de la distribuidora es poco desarrollado y se debería potenciarlo.
Logística	+			Por falta de medios de transporte propios se debe depender de terceros, demorando de esta manera la entrega de productos y de una forma segura.
Ventas en línea			+	
Falta de capacitación	+			La distribuidora no brinda capacitación alguna, de tipos y formas de embalaje del producto.

Fácil estacionamiento		+		
Importaciones	+			La distribuidora no cuenta con un producto único en el país.

Fuente: Iván R. Coronel.

Para la realización de los asuntos estratégicos del ambiente externo, se utilizará una matriz, en la cual se realizará una lista de las oportunidades de la distribuidora, se colocará una ponderación a cada una de las oportunidades, siendo la letra A la más importante y la letra C, la de menor importancia.

Tabla 10. Asuntos estratégicos críticos (Oportunidades)

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
Precios de los competidores	+			La distribuidora debe aprovechar la ventaja de ser mayorista.
Mercado mal atendido	+			La distribuidora debe aprovechar, su portafolio y gran servicio que brinda al mercado.
Alianzas		+		
Expansión	+			Al tener cubierto la mayor parte del mercado en la zona sur de Ecuador, pensar en agrandar su mercado al centro y luego al norte del país.
Imagen innovadora		+		

Fuente: Iván R. Coronel.

Para la realización de los asuntos estratégicos del ambiente externo, se utilizará una matriz, en la cual se realizará una lista de las amenazas de la distribuidora, se colocará una ponderación a cada una de las amenazas, siendo la letra A la más importante y la letra C, la de menor importancia.

Tabla 11. Asuntos estratégicos críticos (Amenazas)

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>AMENAZAS:</b>				
Competencia agresiva	+			Competencia entre en el mercado con productos similares con precios difíciles de competir.
Marcas extranjeras			+	
Falsos productos	+			Estos pueden engañar a los clientes, con las mismas marcas a menores precios.
Tendencias desfavorables en el mercado			+	
Grandes importadores	+			Otras empresas pueden importar productos similares, a los que posee la distribuidora, de países donde la materia prima y mano de obra son más baratas, abaratando de esta manera sus costos.
Cambios en la legislación	+			Existen leyes que afectan o alteran las importaciones realizadas en cuanto a precios de los productos.

Fuente: Iván R. Coronel.

De todos estos asuntos se han escogido los más relevantes para proceder a realizar el análisis FODA:

**Fortalezas:**

- Atención al cliente (capital humano)
- Calidad de los productos
- Productos nacionales
- Precios (proveedores)
- Descuentos especiales

**Debilidades:**

- Marketing
- Logística
- Falta de capacitación
- Importaciones

**Oportunidades:**

- Precios de los competidores
- Mercado mal atendido
- Expansión

**Amenazas:**

- Competencia agresiva
- Falsos productos

- Grandes importadores
- Cambios en la legislación

#### **4.3.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta, la que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la distribuidora, que permita la obtención de un diagnóstico para cualquier decisión que se ejecute, ayudando también a poner atención en áreas donde la distribuidora es fuerte, y en donde se encuentran las mayores oportunidades.

#### **4.3.2 Matriz FO-FA-DO-DA**

El análisis FO-FA-DO-DA es una herramienta que ayudará a analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la distribuidora. Con esta herramienta se tendrá un análisis global de la distribuidora, tanto internos como externos, que influyen de una manera positiva o negativa en el rendimiento de la distribuidora.

También permitirá delinear estrategias, las cuales ayudarán a la obtención de las metas deseadas por la distribuidora.

En la siguiente matriz se calificará el grado de importancia de los asuntos estratégicos, según la relación entre cada uno, para luego ver los más críticos, validarlos y hacer su declaratoria.

Tabla 12. Matriz FO-FA-DO-DA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						
		Precios de los competidores	Mercado mal atendido	Expansión			Competencia agresiva	Falsos Productos	Tendencias desfavorables en el mercado	Cambios en la legislación	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
FORTALEZAS	Atención al cliente		1				1				2	
	Calidad de los productos	1	1				1	1	1		5	71%
	Productos nacionales	1					1	1		1	4	57%
	Precios (proveedores)	1					1	1	1		4	57%
	Descuentos especiales	1					1		1		3	
DEBILIDADES	Marketing	1	1	1			1	1	1		6	85%
	Logística		1	1							2	
	Falta de capacitación		1								1	
	Importaciones	1						1		1	3	

Fuente: Iván R. Coronel.

Después de haber realizado el análisis y basándose en los resultados obtenidos, la distribuidora en el futuro debería implementar una estrategia de marketing, que ayude a promocionar los productos que se distribuyen, velar por la calidad de los productos, obtener precios competitivos en el mercado y poner mayor énfasis en la comercialización de los productos nacionales.

### **4.3.3 Matriz FODA cruzada**

Se realizará una matriz FODA cruzada, la cual permitirá elaborar acciones estratégicas, las cuales ayudarán a aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas que se poseen, minimizar cualquier amenaza y aprender de las debilidades para convertirlas en fortalezas.

Con la información obtenida de la distribuidora se ha elaborado una matriz FODA cruzada, la cual se presenta a continuación:



Tabla 13. Matriz FODA cruzada

<b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Precio de los competidores ( O1 )	Competencia agresiva (A1)
	Mercado mal atendido ( O2 )	Falsos productos (A2)
	Expansión ( O3 )	Grandes importadores (A3)
		Cambios en la legislación (A4)
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
Atención al cliente ( capital humano) (F1)	F1 - O2	F1 - A1
Calidad de los productos ( F2 )	F4,F5 – O1	F2 - A2
Productos nacionales ( F3 )		
Precios ( F4)	F2,F3 - O3	F3 - A4
Descuentos ( F5 )		F4,F5 - A3
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
Marketing (D1)	D1 - O3	D2,D3 - A1
Logística (D2)	D2,D3 - O2	D1 - A2
Falta de capacitación (D3)	D4 - O1	D4 - A3,A4
Importaciones (D4)		

Fuente: El Autor – Tesis Plan Estratégico y Táctico de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino

## Cruce de factores

Tabla 14. Cruce de factores

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia Ofensiva	Estrategia defensiva
DEBILIDADES	Estrategias de reorientación	Estrategia de Supervivencia

Fuente: El Autor – Tesis Plan Estratégico y Táctico de la Distribuidora del Campesino

### **F+O (estrategia ofensiva)**

Para la estrategia ofensiva se realiza el cruce entre las fortalezas y las oportunidades, la cual busca maximizar las fortalezas así como las oportunidades, en donde se obtuvieron los siguientes cruces:

- Aprovechar la atención que brindan los empleados de la distribuidora para satisfacer las necesidades de clientes exigentes o mal atendidos por la competencia.
- Al adquirir grandes cantidades y ser mayorista la distribuidora obtiene productos a precios bajos, lo que le permite competir con promociones y descuentos.
- La calidad de los productos nacionales le permiten a la distribuidora competir con productos extranjeros y sustitutos, en diferentes provincias del país.

**F+A (estrategia defensiva)**

Para la estrategia defensiva se realiza el cruce entre las fortalezas y las amenazas, la cual busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, en donde se obtuvieron los siguientes cruces:

- Los años de experiencia le permiten a la distribuidora ofrecer una atención diferenciada. Las nuevas distribuidoras para entrar en el mercado van a ofrecer distintos tipos de servicios y atención.
- Muchas personas prefieren la calidad sobre el precio, pero existen clientes que prefieren imitaciones a precios sumamente bajos sin importar su calidad.
- En la actualidad el gobierno prioriza y protege la fabricación de productos nacionales lo que garantiza obtener precios competitivos en el mercado. Otras autoridades que se elijan pueden realizar cambios en la legislación aprobando un TLC.
- Es una gran ventaja competir en el mercado al tener precios competitivos y ofrecer descuentos. Pero al haber grandes importadores, existe el riesgo de que introduzcan en el mercado productos con precios sumamente bajos o productos sustitutos que no se fabriquen en el país.

**D+O (estrategia de reorientación)**

Para la estrategia de reorientación se realiza el cruce entre las debilidades y las oportunidades, la cual busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, en donde se obtuvieron los siguientes cruces:

- Empezar a incursionar en nuevos campos, como la importación, para llegar a tener una marca propia, pudiendo de esta manera competir de mejor forma con los precios en el mercado y combinarlos con la mercadería ya existente.

- Capacitar de mejor forma al personal, en cuanto a embalaje y logística, para que el producto llegue al cliente de una forma rápida y segura y llegar a captar a esos clientes insatisfechos.
- Implementar un plan de marketing para dar a conocer y promocionar los productos que comercializa la distribuidora, para de esta manera llegar a distintas partes del Ecuador en donde no se haya logrado visitar.

#### **D+A (estrategia de supervivencia)**

Para la estrategia de supervivencia se realiza el cruce entre las debilidades y las amenazas, la cual busca minimizar las debilidades así como las amenazas, en donde se obtuvieron los siguientes cruces:

- Es importante capacitar al personal, en materias relacionadas con atención al cliente y logística, para de esta manera llegar a tener una ventaja frente a la competencia.
- Dar a conocer mediante la publicidad ya sea de radio, escrita o radial los productos que posee la distribuidora, resaltar su calidad e informar de imitaciones que se encuentran en el mercado.
- En un futuro tratar de incursionar en la importación de productos, no solo para aumentar el portafolio, sino para no estar en desventaja frente a la competencia, si se presentara un cambio en la legislación.

#### **4.4 Objetivos estratégicos**

Son todas las metas y estrategias, planteadas en este caso por la distribuidora para reforzar a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la distribuidora espera alcanzar en un tiempo entre 3 a 5 años, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Con el fin de plantear, adecuadamente, los objetivos a largo plazo de la distribuidora, se utilizó la siguiente matriz, la cual representa los objetivos estratégicos:

Tabla 15. Objetivos estratégicos

<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>La distribuidora cuenta con precios competitivos gracias a los Proveedores</b>	Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.
	Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.
<b>La distribuidora apoya a la industria nacional</b>	Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación, en un periodo de 1 año.
<b>El marketing dentro de la distribuidora es poco desarrollado</b>	Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.
	Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.
<b>La distribuidora posee productos de garantía y calidad</b>	Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.

Fuente: Iván R. Coronel.

#### 4.5 Indicadores de desempeño claves

Estos son los que van a ayudar a cuantificar los asuntos estratégicos críticos de la distribuidora, que se usan para poder monitorear el nivel de consecución de los objetivos a largo plazo.

En la siguiente tabla están descritos los indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos:

Tabla 16. Indicadores de desempeño claves

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.	Mejores promociones dentro del mercado.
Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.	Precios más bajos en comparación con la competencia
Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos trámites de importación.	Índice de posicionamiento de productos nacionales
Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.	Porcentaje de incremento en Ventas
Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos ya existentes o nuevos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.	Nuevos clientes

Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.

Índice de posicionamiento de productos exclusivos de la distribuidora

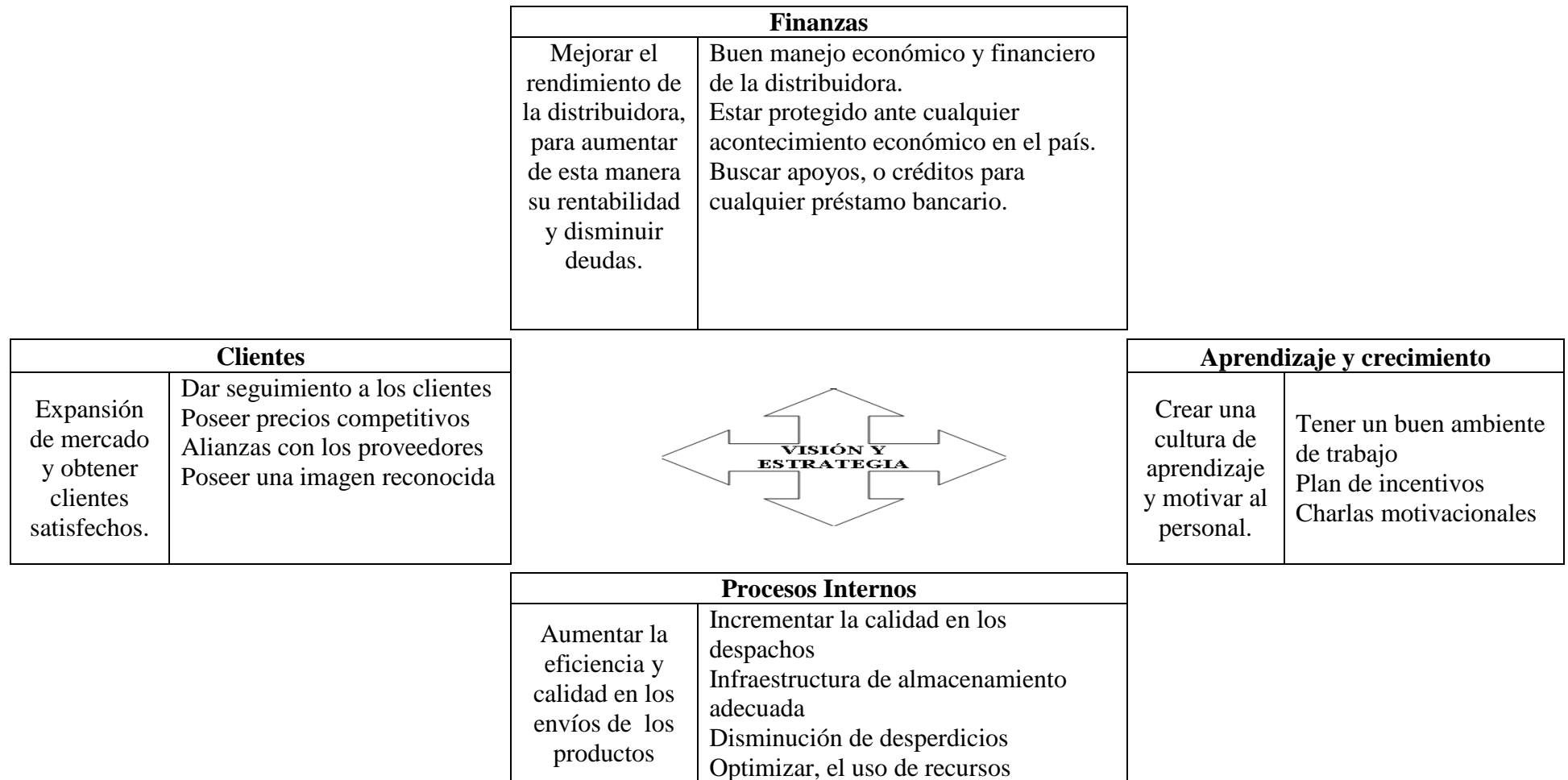
Fuente: Iván R. Coronel.

#### **4.6 Cuadro de mando integral**

Se realizará un cuadro de mando integral, el cual por medio de indicadores, permitirá monitorear el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permitirá tomar decisiones rápidas y acertadas para conseguir los objetivos, Se podrá alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias y administrar las estrategias de la distribuidora.

En el gráfico 3 se identifican los factores críticos de éxito, aquellos que son necesarios para asegurar el éxito de la visión y los elementos que afectan más a los resultados.

Gráfico 3. Factores críticos de éxito



Fuente: Francisco Martínez Fernández



#### 4.7 Mapa estratégico

Se realizará un mapa estratégico, con el que se podrá validar los objetivos estratégicos, mostrando cuál es su relación entre estos y sus indicadores de desempeño, como relaciones de causa y efecto y sus órdenes de prioridad.

A continuación se encuentran los objetivos estratégicos con su respectiva nomenclatura.

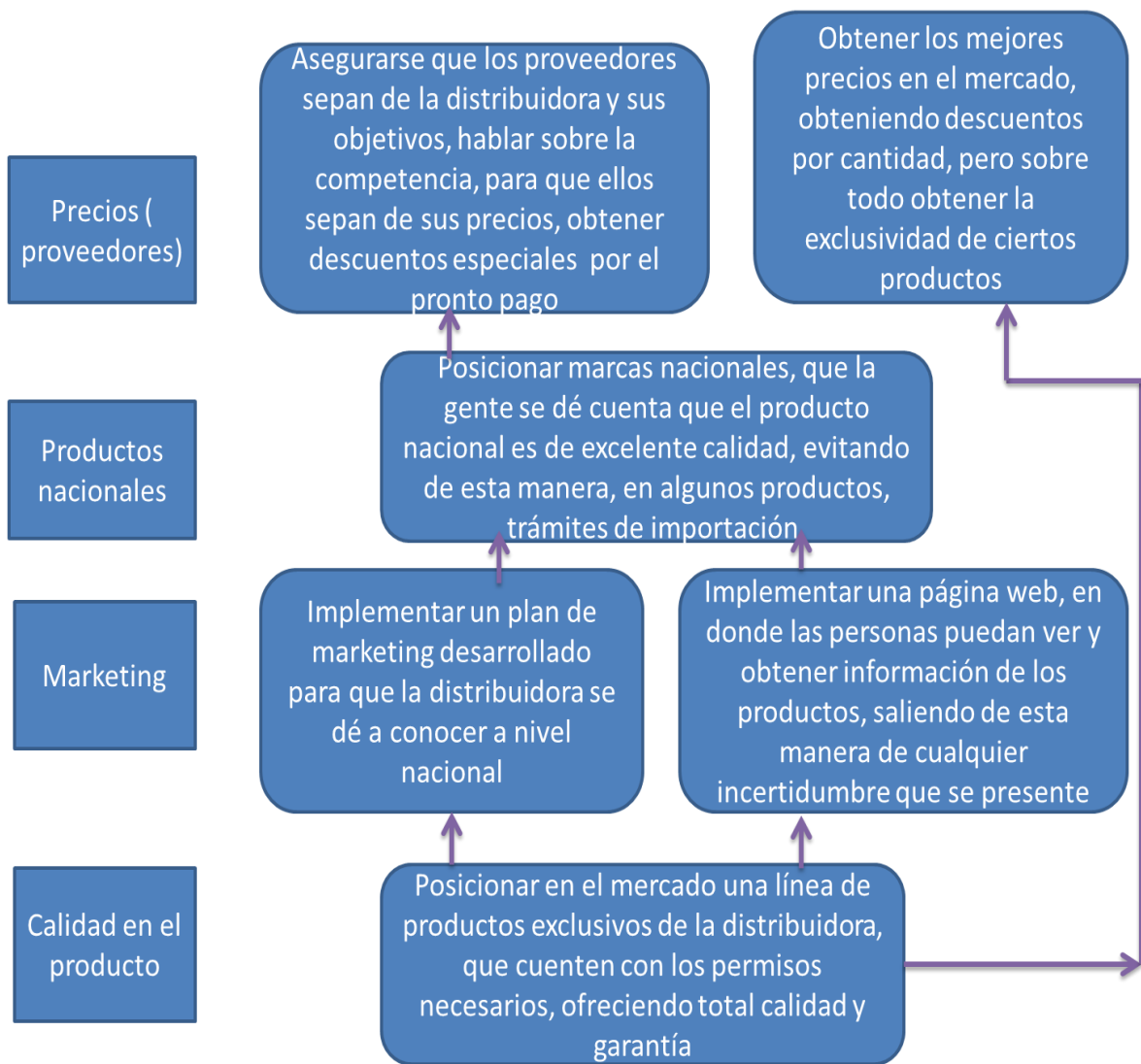
Tabla 17. Mapa estratégico

OBJETIVO ESTRATEGICO	
A	Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.
B	Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.
C	Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos trámites de importación, en un periodo de 1 año.
D	Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.
E	Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos ya existentes o nuevos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.
F	Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.

Fuente: Iván R. Coronel.

En el siguiente mapa estratégico podemos visualizar, las relaciones causa y efecto entre los componentes estratégicos de la distribuidora, estos van desde calidad en el producto, los cuales son activos intangibles y los que crearan valor. Marketing, esto transformará los activos intangibles en resultados financieros y para los clientes. Productos nacionales, son aquellos que crearan valor para el cliente. Precios de los proveedores, los cuales definen la cadena lógica, por lo que los activos intangibles se transformarán en valor tangible.

Gráfico 4. Mapa estratégico

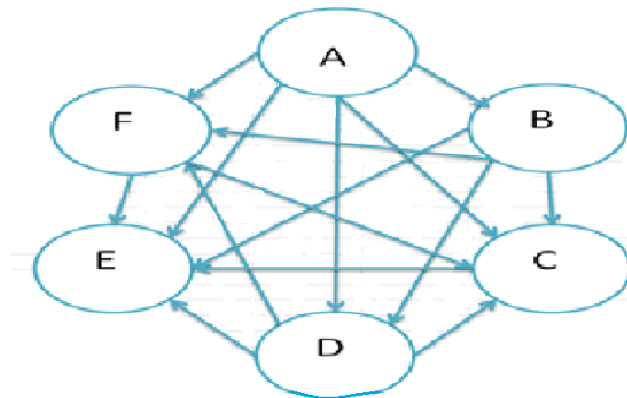


Fuente: Iván R. Coronel.

### Diagrama de Causa Raíz.

El siguiente diagrama permitirá a la distribuidora saber, cuál va ser el orden de ejecución de los objetivos estratégicos es decir cuál será el orden con el que se ejecutaran los distintos objetivos.

Gráfico 5. Diagrama de Causa Raíz



Fuente: Iván R. Coronel.

De acuerdo al diagrama de causa raíz el orden de los objetivos sería:

En primer lugar se encuentra A, ya que de este se desprende (5) raíces, en segundo lugar se encuentra B, ya que de este se desprende (4) raíces, en tercer lugar se encuentra D, ya que de este se desprende (3) raíces, en cuarto lugar se encuentra F, ya que de este se desprende (2) raíces, en quinto lugar se encuentra C, ya que de este se desprende (1) raíz y en último lugar se encuentra E, ya que no se desprende ninguna raíz (0).

#### **4.8 Tablero de control**

Se realizará un tablero de control con toda la información obtenida, de una forma horizontal colocando cada asunto estratégico, con su respectivo objetivo, priorizándolo de acuerdo a la información obtenida del diagrama causa raíz, describiendo indicadores que permitan saber si el objetivo se está realizando de la mejor manera y como lograr que se cumpla este objetivo, al final se colocará un presupuesto para cada actividad.

Tabla 18. Tablero de control

ÁREAS Y ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS		OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRIORIDAD	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO REFERENCIAL
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	La distribuidora posee productos de garantía y calidad	Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.	6	Índice de posicionamiento de productos exclusivos de la distribuidora.	Mediante una estrategia multi-marca ofrecer al mercado líneas distintas de productos similares, creando de esta manera que la distribuidora sea su propia competencia.	20000
	Precios ( Proveedores)	La distribuidora cuenta con precios competitivos gracias a los Proveedores	Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.	1	Facturas con los respectivos descuentos.	Trabajar conjuntamente con los fabricantes de los productos, premiando las compras y los pagos a tiempo que la distribuidora realice.
		Obtener los mejores precios	2	Precios más bajos	Llegar a acuerdos con	20000

		en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.		en comparación con la competencia.	los fabricantes de los productos que se distribuyen, comprando periódicamente la cantidad de productos pactados.	
<b>MARKETING</b>	<b>El marketing dentro de la distribuidora es poco desarrollado</b>	Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.	<b>4</b>	Porcentaje de incremento en Ventas	Elaborar e implementar un plan de marketing	2000
		Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.	<b>5</b>	Nuevos clientes	Proyecto de diseño de una página web y redes sociales	800
<b>Productos nacionales</b>	<b>La distribuidora apoya a la industria nacional</b>	Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación, en un periodo de 1 año	<b>3</b>	Índice de posicionamiento de productos nacionales	Convenios con los fabricantes de los productos nacionales, para que mediante su página web informe que la Distribuidora Agropecuaria del Campesino sea uno de sus distribuidores oficiales.	100

Fuente: Iván R. Coronel.

Al ver el tablero de control, el objetivo con mayor prioridad sería, asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años cuya iniciativa estratégica sería, trabajar conjuntamente con los fabricantes de los productos, premiando las compras y los pagos a tiempo que la distribuidora realice.

#### **4.9 Planes estratégicos de acción**

A l realizar el plan estratégico de acción, se encontrará propuestas que enfoquen asuntos estratégicos críticos y establezcan las principales estrategias, etapas o eventos, cronogramas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

En las siguientes tablas se reflejará uno por uno los siguientes planes de acción, los cuales se tomaran para poder seguir con el direccionamiento estratégico de la distribuidora.

Tabla 19. Plan estratégico de acción No. 1

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 1</b>														
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> La distribuidora cuenta con precios competitivos gracias a los Proveedores														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.														
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Facturas con los respectivos descuentos.														
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Buscar y elaborar una lista de proveedores y fabricantes de productos, que cumplan con las expectativas de la distribuidora									Administrador	Computadora, internet	20	Administrador	Gerente propietario	Lista de proveedores
Entablar diálogos y llegar a acuerdos con los proveedores, beneficiosos para ambas partes.									Gerente propietario	Utilitarios	200	Gerente propietario	Administrador	Precios especiales
Adquirir los productos de los proveedores.									Gerente propietario	Utilitarios	20000	Gerente propietario	Administrador	Facturas de los productos
Venta y distribución de los productos									Todo el personal	Teléfono, computadora, internet, vehículo.	1000	Gerente propietario	Administrador	Índice de ventas
Evaluación de la aceptación de los productos									Gerente propietario	Utilitarios	340	Gerente propietario	Administrador	Índice de posicionamiento de los productos

Fuente: Iván R. Coronel.



En esta tabla se muestra un PEA para asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto, pago para aquello se ha decidido realizar las diferentes estrategias, etapas o eventos designando responsables, presupuestos y evidencias para cada uno de ellos.

Tabla 20. Plan estratégico de acción No. 2

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 2</b>														
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> La distribuidora cuenta con precios competitivos gracias a los Proveedores														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.														
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Llegar a acuerdos con los fabricantes de los productos que se distribuyen, comprando periódicamente la cantidad de productos pactados														
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Llegar a acuerdos de exclusividad con los proveedores de los productos que distribuye la distribuidora									Gerente propietario	Utilitarios	200	Gerente propietario	Administrador	Acuerdos de exclusividad firmados
Firmal legalmente, acuerdos firmados por ambas partes.									Abogado	Utilitarios	50	Abogado	Gerente propietario	Contrato legal firmado
Encontrar un espacio físico, acorde con las compras que se vayan a realizar.									Administrador	Bodega	600	Administrador	Gerente propietario	Contrato de arriendo

Adquirir las cantidades establecidas en dicho acuerdo.								Gerente propietario	Computador, telefono, internet	20000	Gerente propietario	Administrador	Factura de productos
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------	--------------------------------	-------	---------------------	---------------	----------------------

Fuente: Iván R. Coronel.

En esta tabla se muestra un PEA, para obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos, para aquello se ha decidido realizar las diferentes estrategias, etapas o eventos designando responsables, presupuestos y evidencias para cada uno de ellos.

Tabla 21. Plan estratégico de acción No. 3

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 3										
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> La distribuidora apoya a la industria nacional										
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación en un periodo de 1 año.										
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Indice de posicionamiento de productos nacionales										
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAM A TRIMESTRAL				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Elaborar un plan de marketing, conjuntamente con los fabricantes, para dar a conocer el producto.					Ing. Marketing	Utilitarios	800	Ing. Marketing	Gerente propietario	Plan de marketing desarrollado
Implementar el plan de marketing.					Ing. Marketing	Utilitarios	2000	Ing. Marketing	Gerente propietario	Planes de acción basados en el plan de marketing

Venta y distribución de los productos					Todo el personal	Teléfono, computadora, internet, vehículo.	200	Gerente propietario	Administrador	Índice de ventas
Evaluación de la aceptación de los productos					Gerente propietario	Utilitarios	340	Gerente propietario	Administrador	Índice de posicionamiento de los productos

Fuente: Iván R. Coronel

En esta tabla se muestra un PEA para posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación, para aquello se ha decidido realizar las diferentes estrategias, etapas o eventos designando responsables, presupuestos y evidencias para cada uno de ellos.

Tabla 22. Plan estratégico de acción No. 4

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 4																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: El marketing dentro de la distribuidora es poco desarrollado																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de incremento en Ventas																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Seleccionar y contratar a una persona que desarrolle el plan de marketing													Gerente propietario	Computador, teléfono, internet	800	Gerente propietario	Administrador	Contrato firmado, por ambas partes.

Realizar el plan y ver las mejores estrategias para llevarlo a cabo														Ing. Marketing	Utilitarios	200	Ing. Marketing	Gerente propietario	Plan de marketing desarrollado
Acordar presupuesto, planteamiento concreto de rentabilidad y plazo de ejecución.														Gerente propietario	Computador, teléfono, internet	50	Gerente propietario	Administrador	Planes de acción
Ejecutar el plan de marketing planteado														Gerente propietario	Utilitarios	2000	Gerente propietario	Ing. Marketing	Publicidad y plan implantado
Medir resultados														Gerente propietario	Utilitarios	340	Gerente propietario	Administrador	Porcentaje en incremento en ventas

Fuente: Iván R. Coronel.

En esta tabla se muestra un PEA para implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional, para aquello se ha decidido realizar las diferentes estrategias, etapas o eventos designando responsables, presupuestos y evidencias para cada uno de ellos.

Tabla 23. Plan estratégico de acción No. 5

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 5														
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: El marketing dentro de la distribuidora es poco desarrollado														
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.														
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Nuevos clientes														
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Seleccionar una empresa conveniente, que ayude con el asesoramiento y creación de una página web.									Administrador	Computadora, internet, teléfono, revistas	20	Administrador	Gerente propietario	Proformas obtenidas
Contratar el servicio y desarrollar la página									Artista digital	Utilitarios	500	Artista digital	Administrador	Visualización de la página
Evaluar la aceptación que tiene la gente de la página web.									Gerente propietario	Utilitarios	340	Gerente propietario	Administrador	Número de usuarios de la página.

Fuente: Iván R. Coronel.

En esta tabla se muestra un PEA para implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, para aquello se ha decidido realizar las diferentes estrategias, etapas o eventos designando responsables, presupuestos y evidencias para cada uno de ellos.

Tabla 24. Plan estratégico de acción No. 6

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN No. 6																			
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> La distribuidora posee productos de garantía y calidad																			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.																			
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Índice de posicionamiento de productos exclusivos de la distribuidora.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Segmentar el mercado y seleccionar el segmento objetivo.														Ing. Marketing	Utilitarios	200	Ing. Marketing	Gerente propietario	Saber el segmento objetivo
Realizar una propuesta de posicionamiento, para el segmento objetivo														Administrador	Computadora, internet	340	Administrador	Gerente propietario	Propuesta elaborada
Mediante las propuestas de posicionamiento, desarrollar un plan de marketing para la línea exclusiva de productos de la distribuidora.														Ing. Marketing	Computadora, internet	400	Ing. Marketing	Administrador	Plan de marketing desarrollado
Implementar el plan de marketing promocional para la línea exclusiva de														Ing. Marketing	Utilitarios	400	Ing. Marketing	Gerente propietario	Planes de acción basados en el plan de marketing



## CAPITULO V

### 5. Planeación táctica

#### 5.1 Introducción

La planeación táctica que se realizará, consiste en el proceso que con la participación de los involucrados, la distribuidora pretende lograr en un periodo que se extienda a un año o menos hacia el futuro, cómo, cuándo y dónde lo hará, y quiénes serán los responsables, también esta herramienta establecerá los mecanismos necesarios para llevar a cabo la misión, visión, estrategia corporativa y planeación a largo plazo.

Algunos de los beneficios que se conseguirán en la distribuidora son:

- Asegurar la compatibilidad de los resultados a corto plazo (un año) con la gestión a largo plazo
- Garantizar comunicación positiva entre los colaboradores y centros de trabajo
- Ayudar a definir líneas de actuación y un lenguaje común
- Facilitar labores de planificación y encontrar presupuestos para las actividades
- Promover la actitud de trabajo en equipo

#### 5.2 Objetivos a corto plazo

Estos son todas las declaraciones de los resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro de un año y los que permiten cuantificar el rendimiento de la distribuidora, en lo que respectan los correspondientes objetivos estratégicos.

A continuación tenemos la siguiente tabla, en donde se muestran todos los objetivos a corto plazo que se ha elaborado para la distribuidora:



Tabla 25. Objetivos a corto plazo

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto, en los próximos 3 años.	Implementar el plan de marketing promocional para la línea exclusiva de productos de la distribuidora
Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago, en un periodo de 2 años.	Adquirir los productos de los proveedores.
Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos, en los próximos 2 años.	Encontrar un espacio físico, acorde con las compras que se vayan a realizar.
Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional, en un periodo de 3 años.	Implementar un plan de marketing para dar a conocer a la distribuidora.
Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.	Desarrollo de la página web
Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación, en un periodo de 1 año	Implementar un plan de marketing para dar a conocer los productos.

Fuente: Iván R. Coronel.

### **5.3 Planes operativos anuales (3 años)**

El plan operativo anual es un instrumento que permitirá alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del correspondiente plan estratégico de acción.

Este ayudará a identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo, este gestionará y validará los objetivos a corto plazo en cuanto a actividades, plazos, responsables y recursos necesarios.

A continuación se presentarán los Planes Operativos Anuales con su descripción:

Tabla 26. Plan operativo anual No.1

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 1																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago en un periodo de 2 años.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Buscar proveedores, para llegar a acuerdos y adquirir sus productos para su comercialización.																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	PRIMARIO		APOYOS			
<b>Lista de proveedores</b>																	
Buscar proveedores que cumplan con las expectativas														20	Administrador	Gerente propietario	Lista de proveedores
Entablar una cita previa para las negociaciones														10	Administrador	Gerente propietario	Fecha y hora establecidas
<b>Acuerdos con los proveedores</b>																	
Revisar modos de compra y promociones														50	Gerente propietario	Administrador	Documento de proveedores
Exponer los términos														20	Gerente propietario	Abogado	Documento de distribuidora
Firmar documentos de los acuerdos llegados														20	Abogado	Gerente propietario	Documentos firmados
<b>Adquirir productos a los proveedores</b>																	
Revisar presupuesto														20	Gerente propietario	Administrador	Índice de posicionamiento del producto
Realizar la compra														20000	Gerente propietario	Administrador	Comprobante del deposito
Recepción de mercadería														200	Bodeguero	Administrador	Bodegas con los productos

Venta y aceptación de los productos																
Promoción del producto													800	Agente Vendedor	Gerente propietario	Folletos impresos
Introducción del producto al mercado													340	Agente Vendedor	Gerente propietario	Índice de ventas
Evaluar aceptación del product													340	Gerente propietario	Administrador	Índice de posicionamiento del producto

Fuente: Iván R. Coronel.

El primer plan tiene como objetivo, asegurarse que los proveedores sepan de la distribuidora y sus objetivos, hablar sobre la competencia, para que ellos sepan de sus precios, obtener descuentos especiales por el pronto pago. Las actividades principales que se tendrían que realizar son, obtener una lista de proveedores que cumplan con las expectativas de la distribuidora, llegar a acuerdos con ellos para adquirir sus productos por último se llevaría a cabo la venta de los productos, evaluando la aceptación del mismo.

Tabla 27. Plan operativo anual No.2

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 2																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos en los próximos 2 años.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Encontrar un espacio físico, acorde con las compras que se vayan a realizar.																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		PRIMARIO	APOYOS		
<b>Acuerdos de exclusividad con los proveedores</b>																	
Escuchar exigencias y condiciones														20	Gerente propietario	Abogado	Condiciones planteadas
Plantear términos de exclusividad														20	Abogado	Gerente propietario	Acuerdos firmados
<b>Encontrar una bodega para la recepción de los productos</b>																	
Encontrar un espacio físico														600	Gerente propietario	Administrador	Revisión de espacio físico
Firmar contrato de arriendo														50	Abogado	Gerente propietario	Contrato firmado
Adecuar espacio para recepción de mercadería														340	Bodeguero	Administrador	Bodega adecuada para los productos
<b>Adquirir los productos acordados</b>																	
Resepción de la mercadería														200	Bodeguero	Administrador	Pedido correcto
Ingreso de mercadería al inventario														340	Secretaria	Administrador	Inventario actualizado

Fuente: Iván R. Coronel.

El segundo plan tiene como objetivo, obtener los mejores precios en el mercado, obteniendo descuentos por cantidad, pero sobre todo obtener la exclusividad de ciertos productos. Las actividades principales que se tendrían que realizar son, obtener acuerdos de exclusividad con los proveedores, luego de esto encontrar una bodega para la recepción de los productos que se adquieran luego de los acuerdos.

Tabla 28. Plan operativo anual No.3

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 3																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Posicionar marcas nacionales, que la gente se dé cuenta que el producto nacional es de excelente calidad, evitando de esta manera, en algunos productos, trámites de importación, en un periodo de 1 año																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Implementar un plan de marketing para promocionar los productos																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		PRIMARIO	APOYOS		
<b>Seleccionar a la persona que desarrolle el plan de marketing</b>																	
Buscar a persona capacitada, con experiencia en planes de marketing														20	Secretaria	Administrador	Persona capacitada encontrada
Firmar contrato para empezar a realizar el plan														800	Abogado	Gerente propietario	Contrato firmado
<b>Elaboración e implementación de un plan de marketing para productos nacionales</b>																	
Analizar el entorno empresarial, sea este demográfico o económico														200	Ing. Marketing	Administrador	Informe del análisis estadístico del entorno empresarial
Desarrollar el marketing enfocado a la segmentación, target group y el posicionamiento.														100	Ing. Marketing	Administrador	Informe del plan STP desarrollado
Elaborar el marketing mix ( Producto, precio, plaza, promociones) de los productos nacionales														100	Ing. Marketing	Administrador	Marketing mix elaborado y documentado
Elaborar estrategias de la campaña publicitaria														100	Ing. Marketing	Administrador	Plan de publicidad



Tabla 29. Plan operativo anual No.4

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL No. 4</b>																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Implementar un plan de marketing desarrollado para que la distribuidora se dé a conocer a nivel nacional en un periodo de 3 años.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Implementar un plan de marketing para dar a conocer a la distribuidora.																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		PRIMARIO	APOYOS		
<b>Seleccionar a la persona que desarrolle el plan de marketing</b>																	
Buscar a persona capacitada, con experiencia en planes de marketing														20	Secretaria	Administrador	Persona capacitada encontrada
Firmar contrato para empezar a realizar el plan														800	Abogado	Gerente propietario	Contrato firmado
<b>Elaborar plan de marketing</b>																	
Fijar los objetivos que persigue la distribuidora														20	Gerente propietario	Ing. Marketing	Objetivos desarrollados y documentados
Elaborar el mensaje que llegará a los clientes														340	Ing. Marketing	Gerente propietario	Mensajes desarrollados y documentados
Elaborar el plan de medios														340	Ing. Marketing	Administrador	Plan de medios desarrollado y documentado





Tabla 30. Plan operativo anual No.5

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 5																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente, en un periodo de 2 años.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Desarrollo de la página web																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		PRIMARIO	APOYOS		
<b>Selección empresa para desarrollar la pg. Web</b>																	
Buscar empresa con experiencia en desarrollar páginas web														20	Secretaria	Administrador	Empresa encontrada
Firmar contrato para empezar a realizar la página														400	Abogado	Gerente propietario	Contrato firmado
<b>Desarrollo de la página web</b>																	
Definir los requerimientos y el contenido del sitio web														20	Gerente propietario	Artista digital	Requerimientos desarrollados y documentados
Definir el nombre y dominio para el sitio web														20	Gerente propietario	Artista digital	Acceder mediante un nombre de dominio desde cualquier computadora
Buscar un web hosting para alojar el sitio web														300	Artista digital	Gerente propietario	Factura de web hosting
Solicitar respaldos del sitio														400	Artista digital	Gerente propietario	Factura de dominio

Aceptación de la página																	
Evaluar aceptación de la página														340	Artista digital	Gerente propietario	Índice de aceptación de la página

Fuente: Iván R. Coronel.

El quinto plan tiene como objetivo, implementar una página web, en donde las personas puedan ver y obtener información de los productos, saliendo de esta manera de cualquier incertidumbre que se presente. Las actividades principales que se tendrían que realizar son, encontrar a la empresa encargada de la realización de páginas web, luego de esto empezar con el desarrollo de esta, aquí se definirá los requerimientos y el contenido del sitio web, se definirá el nombre y dominio para el sitio web, por último se evaluará la aceptación de la página web.

Tabla 31. Plan operativo anual No.6

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 6																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto en los próximos 3 años.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Implementar el plan de marketing promocional para la línea exclusiva de productos de la distribuidora																	
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		PRIMARIO	APOYOS		
<b>Seleccionar a la persona que desarrolle el plan de marketing</b>																	
Buscar a persona capacitada, con experiencia en planes de marketing														20	Secretaria	Administrador	Persona capacitada encontrada

Firmar contrato para empezar a realizar el plan																				800	Abogado	Gerente propietario	Contrato firmado	
<b>Elaboración e implementación de un plan de marketing para productos exclusivos</b>																								
Desarrollar el marketing enfocado a la segmentación, target group y el posicionamiento.																					100	Ing. Marketing	Administrador	Informe del plan STP desarrollado
Elaborar el marketing mix (Producto, precio, plaza, promociones) de los productos exclusivos																					100	Ing. Marketing	Administrador	Marketing mix elaborado y documentado
Elaborar estrategias de la campaña publicitaria																					100	Ing. Marketing	Administrador	Plan de publicidad documentado
Desarrollar comercio de e-marketing para los productos exclusivos																					100	Ing. Marketing	Administrador	Plan de e-marketing desarrollado y documentado
<b>Venta y aceptación de los productos exclusivos</b>																								
Distribución de los productos																					200	Agente Vendedor	Gerente propietario	Índice de ventas
Acogida de los productos después del plan de marketing																					340	Gerente propietario	Administrador	Índice de posicionamiento

Fuente: Iván R. Coronel.

El sexto plan tiene como objetivo, posicionar en el mercado una línea de productos exclusivos de la distribuidora, que cuenten con los permisos necesarios, ofreciendo total calidad y garantía en el producto. Las actividades principales que se tendrían que realizar son, desarrollar el marketing enfocado a la segmentación, target group y el posicionamiento, elaborar el marketing mix (producto, precio, plaza, promociones) de los productos exclusivos, elaborar estrategias de la campaña publicitaria y desarrollar comercio de e-marketing para los productos exclusivos, la evidencia principal sería, observar el índice de posicionamiento de los productos exclusivos de la distribuidora.

## CONCLUSIONES

- En La Distribuidora Agropecuaria del campesino se realizó una planeación estratégica para pasar de estar en un estado pasivo a formar parte activa en el mercado, para de esta manera estar preparada para enfrentar las diferentes exigencias que existen hoy en día en un mercado muy competitivo.
- Es necesario alinear los objetivos de la distribuidora hacia todos los campos de la empresa. Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, se deben poner en práctica todas las estrategias que se plantean, para de esta manera mejorar la gestión de la distribuidora y permita a la empresa posicionarse de una mejor manera en el mercado.
- El siguiente trabajo posee los aspectos necesarios para ubicar este plan en práctica, empezando con la filosofía estratégica de la distribuidora, la misión, la visión, los valores y estrategia corporativa, los cuales constituyen el primer paso para que todos los colaboradores se comprometan con las metas y objetivos de la distribuidora.
- Al realizar el levantamiento de la información y los respectivos análisis, se lograrán definir los respectivos planes y estrategias a largo plazo, para asignar de una manera responsable y equitativa, recursos económicos, físicos y humanos, comprometiéndoles de una manera positiva a las personas involucradas y permitiendo de esta manera medir los resultados obtenidos a futuro.
- El resultado final al concluir el trabajo será el análisis detallado de la situación de la distribuidora, mostrando los aspectos donde la empresa es fuerte y conocer donde le falta ajustar algunos aspectos, logrando de esta manera un Plan Estratégico y Táctico adaptado a las características y necesidades de la Distribuidora Agropecuaria del Campesino.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que para la implementación del siguiente plan estratégico y táctico, el personal que labora en la distribuidora debe conocer sobre que trata y cuáles son los objetivos que persigue, motivarlos y capacitarlos, para que todos se comprometan a realizarlos.

Su implementación debe ser de forma dinámica, se debe ir acoplando según los cambios que vayan dándose en la marcha, sean estos internos o externos.

De la misma manera se debe conocer y tomar en cuenta el presupuesto para la implementación del siguiente plan, ya que la ejecución completa y adecuada garantiza la consecución de los objetivos que se han planteado.

Es necesario controles periódicos, para de esta manera asegurar que la planeación se la está llevando según lo establecido. Si de una u otra forma esto no está dando resultado, el gerente como sus colaboradores deben volver analizar los objetivos así como la misión y la visión, cualquier modificación debe ser incorporada por escrito.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Referencias Bibliográficas**

- ARMIJOS BERREZUETA, A. E.). Plan estratégico de marketing para la empresa American Airlines en Santo Domingo de Los Tsáchilas . Quito, Pichincha, Ecuador. Abril de 2012
- COLECCIONES, ECO3. La elaboración del plan estratégico. Edición ALTAIR. España 2005
- GAIDO LASSERRE, Javier Eduardo. Plan de negocios para una distribuidora de productos de papel Tissue. Santiago de Chil. Enero de 2008
- VEGA MUÑOZ Paola. La responsabilidad social corporativa (rsc) como instrumento estratégico de comunicación para el incremento del valor de marca. Quito, Pichincha, Ecuador. Marzo de 2012
- ZABALA SALASAR, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Colombia Perez Muñoz. Medellin 2005
- INEC, Censo Nacional Económico 2010
- AGROCALIDAD 2012
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Proyecciones de la División de Población de las Naciones Unidas (hipótesis media), efectuada en 1998.
- CORONEL Iván R. Presentaciones Planeación Estratégica. Cuenca 2013
- MARTÍNEZ FERNÁNDEZ Francisco. El cuadro de mando integral; Un instrumento de control. Profesor e Investigador, Centro Universitario Guantánamo.

### **Referencia Electrónicas**

- OROZCO VALERIO, María de Jesús . Modulo de Planeación Estratégica.

Disponible en

<http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/PLANEACION-ESTRATEGICA.pdf> . Consulta 20 de Abril de 2014

- MAESTRIA EN PYMES . Planeación Estratégica-Táctica-Operativa

Disponible en <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planpeque/4.pdf> . Consulta 24 de Abril de 2014

- RAMÍREZ REYES, Miguel, & IGLESIAS HUERTA, Elizabeth. Filosofía Directiva para el desarrollo con éxito de los procesos estratégicos en las empresas cubanas.

Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrih.htm>. Consulta 18 de Junio de 2014