



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA
LA GESTIÓN DE COMERCIAL GUZMÁN**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
en Licenciado en Administración de Empresas**

Autor:

Daniel Arturo Guzmán García

Director:

Ing. Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIAS

Este logro es el reflejo del gran esfuerzo de mis padres, que han forjado en mí, inmensas lecciones de vida, siendo siempre mi mayor soporte e inspiración en cada una de las etapas de ella y me han preparado para superar los grandes retos personales que están por venir.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la luz y guía en cada etapa de mi vida, a mi madre por su apoyo incondicional día tras día, a mi padre que es mi mayor fortaleza y desde el cielo me brinda su protección.

Amigos que compartieron conmigo este gran viaje universitario, a mi directora de tesis Juanita por brindarme todos sus magníficos conocimientos para culminar este trabajo con éxito y a todos los que han creído en mí, gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen y Abstract	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. La planificación estratégica.....	2
1.1. Definiciones generales	2
1.1.1. Estrategias	5
1.2. Etapas y procesos de la planificación estratégica	7
1.2.1. Revisión de la misión, visión y valores de la empresa.....	8
1.2.2. Análisis de entorno externo.....	11
1.2.3. Análisis interno	13
1.2.4. Cadena de valor.....	13
1.2.5. Investigación, Desarrollo e Innovación.....	15
1.2.6. Área Financiera	17
1.2.7. Modelo de las 7s	17
1.2.8. Las cinco fuerzas de Porter	18
1.2.9. Análisis DAFO y alternativas estratégicas.....	20
1.3. Desarrollo del plan estratégico	21
1.3.1. Formulación de la estrategia	21
1.3.2. Ejecución de la estrategia.....	21
1.3.3. Evaluación de la estrategia.....	22
CAPÍTULO 2.....	24

2.1. Información general	24
2.1.1. Organigrama de Comercial Guzmán.....	25
2.2. Análisis del entorno de la empresa	26
2.3. Análisis externo de la empresa	27
2.3.1. Taller 1	28
2.4. Taller 2.....	37
2.4.1. Análisis interno de la empresa	37
2.4.2. Marketing y Ventas	38
2.4.3. Área Financiera	39
2.5. Factores internos y externos	40
2.5.1. Análisis DAFO.....	41
2.5.2. Análisis CAME	42
CAPITULO 3	43
3. Diseño de la planificación estratégica.....	43
3.1. Taller 3	43
3.1.1. Elaboración de misión, visión y objetivos.	43
3.2. Desarrollo de las estrategias	46
3.2.1. Matriz interna EFI.....	47
3.2.2. Matriz externa EFE	47
3.2.3. Taller 4	48
3.2.4. Matriz Efe.....	49
3.2.5. Matriz EFI	49
3.3. Elaboración de la matriz FODA	50
3.4. FODA cruzado	51
3.5. Matriz interna y externa.....	54
3.6. Matriz de la gran estrategia.....	55
3.7. Taller 5	57

3.7.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	57
3.8. Balance Score Card.....	60
3.8.1. Cuadro de Mando Integral	62
3.9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	68
Referencias	68
Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Definiciones de estrategia en base a sus dimensiones</i>	6
Tabla 2 <i>Definición de estrategia en base a autores</i>	7
Tabla 3 <i>Actividades primarias</i>	14
Tabla 4 <i>Actividades de soporte</i>	15
Tabla 5 <i>Ratios Financieros</i>	17
Tabla 6 <i>Matriz empleada para la aplicación del análisis DAFO</i>	20
Tabla 7 <i>Cronograma para la elaboración de talleres con la empresa</i>	27
Tabla 8 <i>Análisis PESTEL</i>	29
Tabla 9 <i>Análisis DAFO</i>	41
Tabla 10 <i>Análisis CAME</i>	42
Tabla 11 <i>Matriz Efe</i>	49
Tabla 12 <i>Matriz EFI</i>	49
Tabla 13 <i>FODA Comercial Guzmán</i>	51
Tabla 14 <i>FODA Cruzado</i>	53
Tabla 15 <i>Matriz externa e interna de Comercial Guzmán</i>	54
Tabla 16 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	62
Tabla 17 <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Acrónimo del análisis PEST.....	12
Figura 2 Cadena de valor	14
Figura 3 Proceso de investigación y desarrollo.....	16
Figura 4 Innovación	16
Figura 5 Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 6 Actividades fundamentales para la evaluación de la eficacia de las estrategias planteadas	22
Figura 7 Organigrama de Comercial Guzmán	25
Figura 8 Análisis externo de la empresa.....	27
Figura 9 Modelo de las 7s de Comercial Guzmán	35
Figura 10 5 fuerzas de Porter	36
Figura 11 Marketing y ventas.....	38
Figura 12 Misión, visión y objetivos	44
Figura 13 Tipos de estrategias	46
Figura 14 FODA Cruzado.....	52
Figura 15 Matriz de la gran estrategia	56
Figura 16 Matriz de la gran estrategia de Comercial Guzmán	57
Figura 17 Matriz BCG de Comercial Guzmán	59
Figura 18 Balance Score Card de Comercial Guzmán.....	63

RESUMEN

Dentro del presente documento investigativo se desarrolló el plan estratégico para fortalecer la gestión de Comercial Guzmán, con este fin se realizó de manera inicial una fundamentación teórica de los principales componentes y etapas para la formulación de un plan estratégico, por otra parte, se elaboraron una serie de talleres participativos así como entrevistas semiestructuradas para la definición de la visión, misión, objetivos y su cultura organizacional, asimismo como el desarrollo del proceso de análisis interno y externo. Posteriormente se aplicaron una serie de herramientas para la identificación y priorización de estrategias mediante las cuales se pudo evidenciar que la empresa cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, con más de 24 años de trayectoria empresarial. En este contexto el plan determinó una serie de estrategias orientadas a brindar un direccionamiento correcto a Comercial Guzmán de tal manera que conlleve al cumplimiento de su visión, misión y objetivos planteados.

Palabras clave: Estrategias, empresa, objetivos, planificación estratégica, toma de decisiones.

ABSTRACT

Within this research, the strategic plan was developed to strengthen the management of Comercial Guzman to design an initial theoretical foundation of the main components and stages for the formulation of a strategic plan. A series of participatory workshops were developed as well as semi-structured interviews for the definition of vision, mission, objectives and organizational culture, as well as the development of the internal and external analysis process. Subsequently, a series of tools were applied for the identification and prioritization of strategies through which it was possible to demonstrate that the company has a good market position, with more than 24 years of business history. In this context, the plan determined a series of strategies aimed at providing a correct address to Comercial Guzman in such a way that it leads to the fulfillment of his vision, mission and objectives.

Keywords: Strategies, business, decision making, objectives., strategic planning



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del
Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Las empresas en general diseñan planes estratégicos para asegurar el logro de sus objetivos, este plan puede ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo del tamaño de la empresa y del mercado que atiende. En este sentido, la planeación estratégica es un tema de gran importancia, que sido aplicado desde la antigüedad, principalmente para la guerra y en la conquista de territorios, en el siglo pasado se empezó a utilizar para la planificación de las acciones futuras con miras a alcanzar objetivos propuestos.

En consecuencia, puede ser definida como el proceso organizado mediante el cual se desarrolla la acción empresarial, partiendo del análisis de la misión y la visión; con el establecimiento de metas y tácticas, y la asignación del presupuesto. Cuando se desarrollan planes estratégicos, la administración debe adoptar un enfoque amplio, que abarque a toda la empresa. Por lo tanto, el objetivo general de la planeación estratégica consiste en aprovechar eficazmente las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

La Empresa Comercial Guzmán, es una tienda de muebles y se encuentra ubicada en Ecuador, fue fundada en el año de 1998, para el año 2003 inició con la venta de productos de descanso y salud personal. Para el año 2005, la empresa adquiere la distribución oficial de la marca Chaide & Chaide S.A dentro del Austro, la misma es una compañía ecuatoriana con sede en Quito y Guayaquil dedicada a la fabricación de colchones, muebles, almohadas y complementos reconocidos nacional e internacionalmente por su diversidad y excelente calidad en cada uno de sus productos.

De ahí que, tras el análisis realizado en la empresa se detectó la necesidad de crear una propuesta para la elaboración de un plan estratégico de mejora para la gestión en dicha empresa, con la intención de mejorar el desempeño en cada área evaluada de la empresa, para potenciar el desarrollo a futuro.

Finalmente, la presente investigación esta compuesta por el capítulo 1, donde se describe el marco teórico, capítulo 2 detalla la información de la empresa y en el capítulo 3, se plantea la propuesta de mejora para la empresa Comercial Guzmán, finalmente se definen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Definiciones generales

De forma general, el desarrollo del concepto de planificación estratégica se remonta a mediados del siglo pasado, mismo que se describe como una de las herramientas administrativas que conlleva a la aplicación de un proceso sistemático, continuo e integral, mismo que orienta el correcto desarrollo de las diversas actividades que son ejecutadas dentro de una empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la misma.

Autores como Barría (2018) mencionan que el origen de la planificación estratégica como tal fue a mediados de la década del 50, comenzando en las empresas comerciales de mayor prestigio para la época. En un inicio, se conoció a la planificación estratégica como “sistema de planeación a largo plazo”. Este sistema estaría compuesto por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos; esta estructura de planes la define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (p.7).

Por otro lado, Porter (2015) define a la estrategia como una acción ofensiva o defensiva que tiene como objetivo crear una posición defendible, siendo así el resultado obtenido mayor al promedio de las empresas que generen competencia dentro del mismo campo. Esta situación conlleva también al posicionamiento de la empresa mediante la maximización del valor de las capacidades que hacen que esta se distinga de las demás organizaciones.

Es importante mencionar que en la década de los 50 se ejecutaba comúnmente la dirección y planificación de tipo operacional, misma que se centraba principalmente en la gestión de ciertas áreas en específico y resolviendo únicamente problemas presentes a corto y mediano plazo. Por otro lado, el tipo de dirección que era ejecutado por los niveles más altos de la organización se deslindaba totalmente de la dirección operacional,

centrando sus esfuerzos únicamente en la planificación y dirección estratégica, esto considerando que esta se encargaba de dirigir y limitar todo el proceso operacional.

Por otro lado. Hernández et al (2020) argumentan que la planificación estratégica se puede definir como un proceso reflexivo y sistemático que permite determinar una dirección o curso de diferentes acciones que ayudan a lograr un futuro deseable para una organización. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización.

Dentro de una organización, se considera como fundamental que los líderes puedan cumplir con las competencias necesarias que permitan desarrollar las técnicas adecuadas para alcanzar el nivel deseado por la institución. Esta situación se produce debido a que las empresas, en la actualidad, se encuentran en una búsqueda constante en la mejora de sus niveles de eficacia y efectividad, esto como un resultado directo de la competencia que el mercado global establece entre las organizaciones.

La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas trabajen hacia metas comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados previstos y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante (Caballero, 2020)

Según Chiavenato (2017) la planificación estratégica surgió en 1954 cuando Peter Drucker publicó el libro “La práctica de la gestión”, a través de esa técnica participativa de planificación y desvalorización, los puestos superiores y sus subordinados, definen conjuntamente aspectos prioritarios y establecen objetivos a alcanzar en un período de tiempo determinado y en términos cuantitativos, por medio del dimensionamiento de metas, enfocadas en los resultados.

La planificación es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, qué hace y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica eficaz articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para progresar, sino también cómo se desempeñará si esta tiene éxito.

El plan estratégico se presenta más comúnmente a través de la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

La visión es ver en qué podría convertirse una empresa en el futuro. Debe permitir que todos los miembros de una organización y otras partes interesadas (compradores, propietarios, proveedores y sociedad) sean persuadidos de la legitimidad del futuro proyectado. La visión de una organización se da más comúnmente a través de un eslogan breve y sucinto, que sirve como contraseña comercial, y una breve descripción en unas pocas oraciones que explica prácticamente cómo se la logrará en el futuro (Navarrete, 2020).

La misión da identidad a una organización. De hecho, da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el propósito básico de la existencia de la empresa?, la misión define y determina aún más la visión de la organización desde el aspecto de las opciones básicas y las intenciones de la organización. Se tienen en cuenta las posibilidades, oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, así como las demandas de los interesados (propietarios, empleados, compradores, proveedores y la sociedad).

La estrategia selecciona el camino para la realización de la misión y los objetivos de la empresa en un entorno determinado. Su propósito es proporcionar una relación adecuada entre el medio ambiente y las posibilidades de recursos de la empresa, así como reducir o eliminar la brecha entre el desempeño actual y el potencial en los negocios de la empresa (Fernández, 2016).

Prácticamente, la estrategia se encuentra entre la misión y los objetivos, por un lado, y la planificación táctica por el otro, debido a que la estrategia transforma la misión y los objetivos en direcciones y métodos de actuación de la empresa.

La gestión estratégica es la colección integral de actividades y procesos continuos que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, visión y estrategia en toda la organización. Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación de desempeño estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias (Ansoff, 2018)

De hecho, la planificación estratégica conjuntamente con la gestión estratégica prevén que las decisiones presentes se tomen a la luz de su realización, es decir, en el

futuro. Esto no significa tomar decisiones futuras. Las decisiones se toman ahora y su realización ocurrirá en el futuro.

1.1.1. Estrategias

Siguiendo el orden de ideas planteado en los párrafos anteriores, se puede mencionar entonces que las estrategias son las acciones estudiadas que tienen como objetivo principal alcanzar ciertos fines, previamente establecidos por la organización tomando en cuenta la posición competitiva de la misma. En este aspecto, la administración organizacional es la encargada de desarrollar las estrategias adecuadas que encaminen a la empresa a lograr un alto nivel de desempeño (García, y otros, 2017).

García et al (2017) también mencionan que las estrategias son aspectos relacionados directamente con la misión o propósito fundamental de una organización, en complemento con la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para la consecución de dicha misión. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.

De esta forma, la estrategia se concibe entonces como uno proceso orientador, mismo que proporciona los lineamientos adecuados para la definición de los objetivos organizacionales, los recursos a emplear y las diferentes políticas que ayudarán a la alta dirección a poder administrar dichos recursos. Asimismo, las estrategias al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su competitividad laboral.

El concepto de estrategia como tal ha tenido también un amplio desarrollo a lo largo de los años, situación que se considera pertinente analizarla. En este sentido, Maldonado et al (2017) mencionan que la estrategia como tal, hasta hace un siglo, era un área de estudio casi exclusiva de los aspectos militares. De forma cronológica, el origen de la estrategia se remonta a los años 400 a 340 A.C. cuando el filósofo y estratega militar chino Sun Tzu acuña por primera vez este término asociado a los grandes planes para ganar la guerra. Los cambios propios de la Edad Antigua propiciaron que el concepto de estrategia también sufra cambios a lo largo del tiempo.

En la edad media se incrementa el interés por aspectos relacionados al incentivo salarial y reconocimiento de las relaciones humanas como fuente de productividad. Lo

que hace que la estrategia se traslade al ámbito productivo y se reconozca la importancia del aspecto humano en su formulación. Ya en la época actual, los cambios políticos, sociales y otros avances dentro de los procesos tecnológicos han logrado que la estrategia como tal pueda ser analizada de otra forma, dejando de lado los aspectos de carácter militar.

Al respecto de este apartado, se pueden mencionar también diferentes dimensiones relacionadas con la estrategia como tal. En la siguiente tabla se presentan, de forma resumida, los diferentes conceptos de estrategia con relación a las diferentes dimensiones en la que esta puede dividirse y clasificarse.

Tabla 1
Definiciones de estrategia en base a sus dimensiones

Dimensiones	Significado de Estrategia
Propósito (Pr)	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
Poder (P)	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
Visión global (Vg)	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno (E)	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento (Ps)	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés (Gr)	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto (S)	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

Nota: Tomado de Maldonado (2018)

Por otro lado, el concepto de estrategia también puede abordarse desde la línea filosófica propuesta por cada autor que trata de definirla. El principio de formulación de la estrategia sigue la necesidad de adaptarse a las exigencias cada vez más dinámicas y cambiantes de sus entornos. Las principales definiciones de estrategia planteadas a lo largo de los últimos años se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2*Definición de estrategia en base a autores*

Año	Definición estratégica	Autor	Escuela
1962	La determinación conjunta de los objetivos de la empresa y los cursos de acción para alcanzarlos, los cuales requieren asignación de recursos. Define el qué se hará y la estructura el cómo, por lo que la estructura sigue a la estrategia	Alfred Chandler	Diseño
1965	La estrategia es un hilo conductor entre la empresa y los mercados. Estas se encuentran dirigidas a la búsqueda de oportunidades de mercado.	Harry Ansoff	Igor Posicionamiento
1969 – 1971	Las estrategias son patrones de objetivos, propósitos o metas, considerándose también como políticas y planes de acción para la consecución de los objetivos planteados	Kenneth Andrews	Planeamiento
2002	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines	Robert Burgelman	Planeamiento
2009	Las estrategias responden a las siguientes tres preguntas: ¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿Cuál es el estado deseado de la empresa?, ¿Cómo la empresa logrará alcanzar el estado deseado?	Arthur Thompson John Gamble	Planeamiento

Nota: Elaborado por el autor.

1.2. Etapas y procesos de la planificación estratégica

Por lo general, la realización de un proceso de planificación estratégica consta de cinco etapas, mismas que son consideradas como fundamentales dentro del desarrollo de la misma. De allí que como señalan García et. al (2017), la planificación estratégica permite obtener un diagnóstico en función de las decisiones que se deben tomar. Así mismo, David (2013) destaca tres etapas: “la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia” (p. 17). En palabras del autor, dicha planificación permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ejerciendo control en su propio destino.

De igual forma, señala FUNDIBEQ (2020) que las etapas de la planificación estratégica son: en primera instancia la revisión de la misión, visión, y valores de la empresa, el análisis de entorno, análisis interno, análisis DAFO, alternativas estratégicas. Siendo un poco más específicos se puede realizar la siguiente descripción de cada una de las etapas.

1. Revisión de la Misión, Visión y Valores: se debe tener claridad con respecto a ellos, la razón de ser de la empresa, sus valores establecidos, principios y formas de actuar.
2. Análisis de entorno: incluye los aspectos políticos, económicos, legales, tecnológica, entre otras, permite identificar las oportunidades y amenazas que están presentes.
3. Análisis interno: es una especie de diagnóstico para conocer el funcionamiento de la empresa y va a facilitar conocer las fortalezas y debilidades.
4. Análisis DAFO: teniendo como referencia el análisis del entorno y el interno, se toman en cuenta las amenazas y oportunidades, así como las debilidades y fortalezas para realizar el DAFO.
5. Alternativas estratégicas: en función del análisis DAFO, se plantean las estrategias que van a permitir reducir las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas e ir desarrollando nuevas oportunidades que puedan promover y facilitar el curso de los objetivos estratégicos.

1.2.1. Revisión de la misión, visión y valores de la empresa

Dentro de este punto, es importante resaltar que las empresas como tal tienen estrategias adecuadas que les permiten resaltar dentro del mercado y con relación a la competencia que estas tienen; no obstante, ciertos puntos no son abordados o abarcados por dichas estrategias. A veces las organizaciones con estrategias bien concebidas, prácticas adecuadas y administradores muy aptos experimentan problemas de desempeño debido a cambios inesperados en las condiciones del mercado, a incontrolables atrasos de la tecnología o a causa de costos no previstos. Una de las responsabilidades del equipo administrativo es ajustarse a las condiciones inesperadamente difíciles, iniciando defensas estratégicas y enfoques de negocios que puedan vencer la adversidad (Dávalos, 2018).

En primera instancia se habla de la visión de una empresa. Al inicio del proceso de creación de las diferentes estrategias que se aplicarán a una organización, la alta dirección de la misma se debe plantear el aspecto relacionado con la “visión” que tendrá la empresa, es decir, el lugar que esta quiere alcanzar en un futuro. El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años.

Es así como Dávalos (2018) define a la visión de una empresa de la siguiente manera:

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir (p.1).

Es importante mencionar que una vision clara, concisa y emprendedora se considera como un requisito previo para la correcta aplicación de un liderazgo estratégico con un alto nivel de efectividad. Dentro de este punto se debe determinar las principales necesidades del cliente objetivo de la empresa, analizando también las actividades organizacionales que son fundamentales, la posición que la empresa desea ocupar a mediano y largo plazo en el mercado y la clase de compañía que la organización plantea ser en el futuro cercano.

Como una regla casi general, el planteamiento de la visión estratégica siempre debe considerar un periodo de tiempo aproximado de entre cinco a diez años, salvo que el nicho de mercado en el que la empresa desea incursionar sea muy nuevo o las condiciones del mismo sean inciertas, situación que hace difícil que la empresa pueda ver a futuro de una forma confiable. Por otro lado, autores como Maragno et al (2014) señalan las siguientes preguntas a considerar como fundamentales para el desarrollo correcto de la visión de una empresa:

- ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde la empresa está presente y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual la empresa debe moverse?
- ¿Cuáles son las necesidades del cliente que la empresa debe satisfacer?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado a los que la empresa debe poner énfasis?
- ¿Cuáles son los nuevos mercados que la empresa, necesariamente, debe analizar y monitorear?
- ¿Cuál debe ser la estructura de la empresa en los próximos cinco años?
- ¿En qué tipo de empresa se debe esforzar en convertir la organización?

Finalmente, se puede mencionar que la planificación de la visión obliga a la alta dirección a pensar de forma creativa y realista, esto tomando en consideración la realidad

cambiante del mercado y las diferentes condiciones competitivas que se presentan a lo largo del mismo. Al expresar la visión estratégica en un lenguaje cautivador tiene un enorme valor motivacional, la visión debe ser repetida a menudo y reforzarse en cada oportunidad, hasta que gane una amplia aceptación en toda la compañía (Dávalos, 2018).

En lo que respecta a la misión, esta se debe centrar principalmente en la perspectiva actual de la empresa. A modo general, la misión describe las capacidades de una organización, abarcando aspecto como el enfoque que esta tiene hacia el cliente y las diferentes actividades que la empresa realiza para satisfacer las necesidades del mercado. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica.

Por lo general, el planteamiento de una misión estratégica tomará en consideración estos tres aspectos:

- Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer
- Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer
- Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades (Barría, 2018).

Los valores organizacionales, por su parte, son considerados como principios o creencias relacionadas directamente con las metas organizacionales que se plantean alcanzar, ya sean estas a corto, mediano o largo plazo. Estos valores también encaminan la vida de la empresa a lo largo de los años y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. Desde un punto de vista teórico, Rueda y de Campos (2016) mencionan que los valores son “son los elementos que constituyen la base de la similitud entre las estructuras de valores personales y organizacionales” (p.215).

En ambas estructuras, el origen está en las personas, y por ese motivo la estructura de los valores organizacionales puede ser bastante similar a la de los valores personales. Con relación al desarrollo, los valores organizacionales se desarrollan en estrecha interacción con exigencias internas (exigencias y necesidades de los trabajadores) y externas (exigencias y necesidades de clientes) a la organización. Por lo tanto, las motivaciones que sostienen los valores, tanto de las organizaciones como de las personas, pueden ser las mismas.

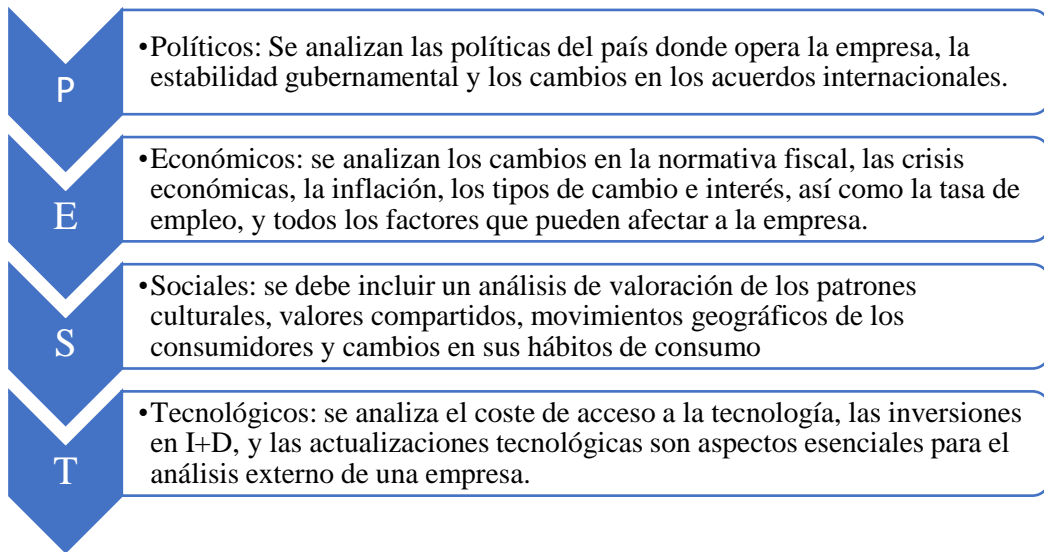
1.2.2. Análisis de entorno externo

El análisis de entorno, también conocido como análisis PESTEL, permite conocer el entorno macroeconómico de la organización, siendo una herramienta de gran utilidad para que la organización pueda identificar las oportunidades y amenazas que tiene la misma dentro del mercado. Este análisis incluirá un estudio del entorno general que se encuentra más alejado de la empresa como tal, contemplando aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales, entre otros.

Por otra parte, Pérez (2019) señala que diferentes el análisis de entorno facilita el entendimiento del contexto en el que la empresa va a funcionar, ayudando así a poder comprender de mejor manera las evoluciones de los mercados en los que la organización se desenvuelve, conociendo también las dificultades y retos a los cuales la empresa se enfrentará como tal. Las principales ventajas que el análisis PESTEL presenta con respecto a otro tipo de análisis radican en la flexibilidad del método como tal, puesto que este puede ser aplicado a todo tipo de organización, independientemente del tamaño o el sector en el que estas se encuentren. Otra ventaja que presenta este análisis es la ayuda en la toma de decisiones, esto debido a que su aplicación permite conocer la situación del mercado actual, logrando así que la empresa pueda anticiparse a los cambios que se puedan presentar y evaluar sus riesgos.

Figura 1

Acrónimo del análisis PEST



Nota: Tomado de Porter (2015)

De allí que, este análisis sirve de gran ayuda a las empresas, puesto que el análisis de los recursos y el mercado es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización o negocio, por lo que este análisis ayuda a enfocar el marco de acción. Así mismo, se puede hacer un análisis PESTEL, a continuación, se describe que se debe hacer y analizar en cada etapa, según lo señalado por Herrera (2022):

- Factores políticos y económicos: Tiene relación al análisis de las políticas desarrolladas en cada país, estudiar los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.
- Factores sociales: Se debe tomar en cuenta lo relacionado con la cultura, religión, creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. Todo lo que se relacione directamente con el negocio.
- Factores tecnológicos: se relaciona con conocer el acceso a internet, herramientas informáticas y tecnologías que tienen los individuos. Y poder determinar el alcance y posibilidades que tendría el negocio.
- Factores jurídicos-legales: se debe analizar y conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, por lo que se debe tener claro todo lo relacionado a las leyes, estatutos, prohibiciones, que establecen las normativas de cada estado o país.

- Factores ambientales o ecológicos: tiene relación con todos aquellos elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente.

1.2.3. Análisis interno

Este análisis es un diagnóstico de la forma en la que la organización se encuentra funcionando, tanto en pasado como en presente. El análisis como tal permite que la empresa pueda identificar las fortalezas y las debilidades que esta tiene (Hernández, Trujillo, & Narvaez, 2020).

Todas las empresas se dirigen al trabajo del logro de una mejora continua que en la actualidad representa una meta basada en la capacidad de adaptación y renovación por las empresas, es aquí donde nace la necesidad de evaluar a una organización para conocer su situación actual y conocer en cuál de las áreas se debe trabajar para el cumplimiento de la planificación estratégica en ejecución (Arriaga, et al., 2017).

De esta manera se concluye que para la ejecución de un análisis interno se deben tomar en cuenta sus recursos, factores, medios, habilidades y aquellas capacidades que la diferencian de la competencia para el establecimiento de las principales fortalezas y debilidades.

Algunas de las principales ventajas de la aplicación de un análisis interno se emiten a continuación:

- Definición de las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Toma de decisiones enmarcada en la maximización de los puntos fuertes y minimización de aquellos más bajos.
- Establecimiento de métodos más efectivos y eficientes.

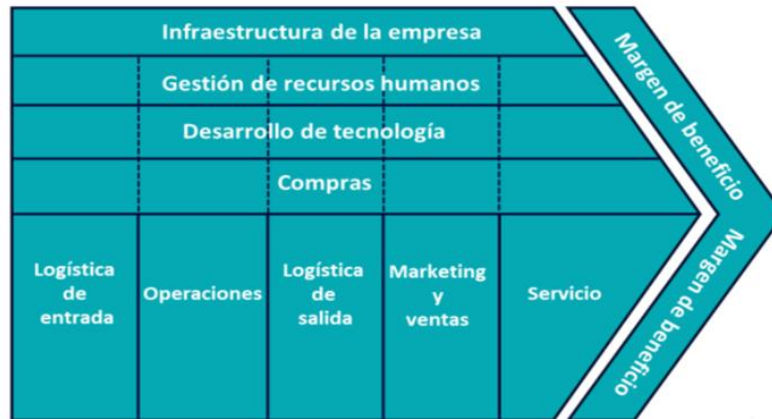
1.2.4. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta y un modelo teórico que describe el desarrollo de las actividades de una organización comercial para generar valor para el cliente final. Fue desarrollado en 1987 por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, y su contribución al mundo empresarial es grande. Incluso hoy en día, este modelo se utiliza para realizar análisis dentro de la organización. Enfatiza Porter: Las actividades de evaluación se dividen en dos grupos principales: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras comprenden la fabricación física del producto, su

venta y traslado al cliente, así como el servicio de soporte o postventa. Las actividades de soporte apoyan a las actividades primarias proporcionando materias primas, tecnologías, recursos humanos y varias funciones globales y viceversa (Vergíu Canto, 2013)

Figura 2

Cadena de valor



Nota: Elaborado por el autor

Las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor son mostradas en los siguientes subapartados.

1.2.4.1. Actividades primarias

Tabla 3

Actividades primarias

Logística y aprovisionamiento	Recepción, almacenaje y movimiento de los productos.
Logística de productos	Almacenes de productos terminados, vehículos de distribución y entrega, gestión de pedidos y su programación.
Marketing y ventas	Publicidad, promoción, fuerza de ventas, gestión de ofertas, selección de canales de ventas, política de precios.
Servicio postventa	Seguimiento para los clientes

Nota: Elaborado por el autor

Cada una de las actividades primarias descritas son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

1.2.4.2. Actividades de soporte

Las actividades complementarias mostradas sustentan a las actividades principales antes mostradas, y además se apoyan mutuamente, proporcionando insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones en toda la empresa. Las líneas punteadas indican el hecho de que la gestión del suministro, la tecnología y los recursos humanos se puede vincular a actividades primarias específicas, apoyando toda la cadena.

Tabla 4

Actividades de soporte

Infraestructuras	Liderazgo, modelos y herramientas de gestión, planificación, finanzas, contabilidad, legalidad, ubicación física.
Talento Humano	Selección, formación, evaluación, organigramas.
Tecnología	Software contable, tecnología innovadora
Aprovisionamiento	Ingeniería de compra, selección de proveedores, gestión de almacenes.

Nota: Elaborado por el autor

1.2.5. Investigación, Desarrollo e Innovación

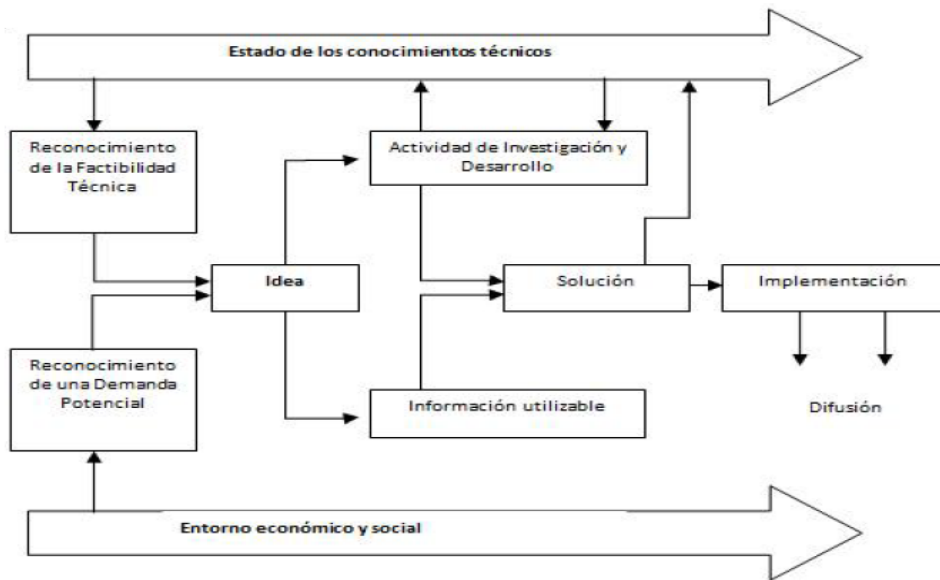
Un grupo de investigación, desarrollo tecnológico o innovación es un conjunto de personas que interactúan para realizar investigaciones en una o más áreas y generar productos de conocimiento de acuerdo a un plan de acción a corto, mediano o largo plazo, encaminado a la solución de un problema. En la literatura internacional, estos grupos tienen un amplio alcance, desde centros de investigación hasta programas de investigación y fundaciones de investigación. Por su parte, las líneas de investigación son subsistemas organizativos estratégicos de los que disponen los grupos de investigación para sus tareas; también permiten la formación de equipos de investigadores en un mismo campo con preocupaciones, intereses y necesidades similares; también son considerados como los ejes organizadores de la actividad investigadora, cuentan con un respaldo teórico que permite la integración del conocimiento y la continuación del trabajo de un grupo de personas e instituciones comprometidas con el desarrollo del conocimiento en un área específica (Rodríguez, et al., 2018).

Hoy en día, una variedad de organizaciones, no solo las universidades, necesitan generar nuevos productos de desarrollo de conocimiento y tecnología para satisfacer las demandas del mercado y las necesidades de las partes interesadas. En este sentido, deben

existir escenarios para la creación de ideas, conocimientos, productos, servicios, etc. Sin embargo, para gestionar la investigación académica y comercial de manera organizada y acorde con los objetivos de la organización, es necesario definir, estructurar y fortalecer los grupos de investigación y sus líneas de investigación.

Figura 3

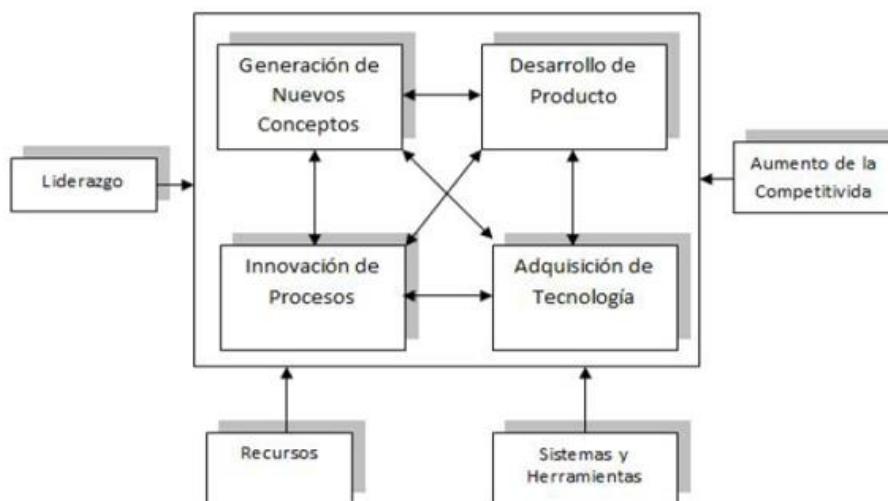
Proceso de investigación y desarrollo



Nota: Elaborado por el autor

Figura 4

Innovación



Nota: Elaborado por el autor

1.2.6. Área Financiera

Las razones o ratios financieros son indicadores que muestran la posición de una empresa con base en su información histórica, la cual proviene de los estados financieros. Actualmente, este análisis es una herramienta importante para las empresas de todos los sectores. Su análisis es de suma importancia para los accionistas, acreedores, la empresa y demás partes interesadas, permitiendo, entre otras cosas, evaluar, analizar y monitorear el desempeño, la liquidez, la solvencia, el apalancamiento, el uso de los activos, así como la capacidad de pago. Y muchos otros puntos dependiendo de su categoría. Es muy pertinente mencionar que el cálculo de estas razones financieras no es suficiente, es necesaria su interpretación. Una razón financiera se puede definir de dos maneras: Matemáticamente, normalmente representa una fracción (el numerador y el denominador). A su vez, una razón financiera, desde el punto de vista del análisis financiero, puede entenderse como la relación o vínculo entre las cuentas del estado de situación financiera y el estado de resultados y viceversa (Lizarzaburu, et al., 2016).

Tabla 5

Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	
Ratio	Fórmula
Ratio de Liquidez	Pasivo / (Patrimonio Neto + Pasivo)
Ratio Tesorería	Activo / Pasivo
Ratio de endeudamiento	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Fondo de Maniobra	(Disponible + Realizable) / Pasivo Corriente
Ratio de Solvencia	Activo corriente – Pasivo corriente
ROE (Retorno de Inversión)	Beneficio neto/Patrimonio neto

Nota: Elaborado por el autor

1.2.7. Modelo de las 7s

Al hablar de las 7s de Mckinsey, se hace referencia a que es un modelo que reúne siete factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. La función principal de la herramienta se basa en la necesidad de tener alineados siete factores para que sean exitosos, de tal forma que el éxito en las esferas se encuentra interconectado, por lo que al descuidar una de los factores o esferas, se generan implicaciones sobre las

demás. Con alineación se señala su integración y funcionamiento armónico dentro del día a día del negocio. (David, 2013)

1.2.8. Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta fue creada por el economista Michael Porter. Este método permite analizar una industria, empresa o sector mediante el análisis e identificación de las cinco principales fuerzas que actúan sobre ella. Mediante el uso de esta herramienta, la empresa puede conocer el nivel de competencia que existe dentro del mercado en el que esta se desempeña, logrando así realizar un análisis que puede servir en la creación de las diferentes estrategias que deben ser aplicadas por la organización para hacer frente a las diferentes oportunidades y amenazas que se han detectado (Pérez Á. , 2019).

En la siguiente figura se puede apreciar, de forma gráfica, el esquema manejado para el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 5

Matriz de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Tomado de Porter (2015)

En la figura anterior se puede apreciar el comportamiento y la relación que tendrán entre sí las fuerzas de Porter, mismas que se describen de la siguiente manera:

- **Poder de negociación con los clientes:** Esta fuerza va a depender de forma directa del comportamiento del mercado en el que la empresa opere. Si un mercado tiene pocos clientes, se presenta el riesgo de que estos se organicen y decidan los precios que debería tener el producto o servicio ofrecido.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Cuanto menor sea el número de proveedores, mayor será su poder negociación, es decir, la relación es inversamente proporcional. Si un proveedor no tiene competencia directa, este podrá aumentar sus precios.
- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Dependiendo del mercado y las barreras de entrada que puedan encontrarse, es probable que aparezcan nuevos competidores. En este caso, es necesario realizar un análisis de las barreras de entrada que pueden presentarse con la finalidad de reforzarlas y estar preparado a afrontar a los nuevos competidores que pretendan ingresar al mercado.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** Se abordan principalmente en el análisis de empresas que venden productos alternativos al de la empresa que se analiza. Estos productos sustitutivos tienden a marcar la tendencia de los precios. Esta situación obliga a que la empresa plantee estrategias que impidan que la competencia pueda vender productos sustitutos.
- **Rivalidad entre las empresas competidoras:** Esta fuerza hace referencia a las empresas con las que la organización compite directamente, es decir, las empresas que tienen el mismo tipo de producto que la organización analizada. Existen diversos factores que hacen que esta rivalidad vaya en aumento. Esta situación se debe principalmente a que las estrategias seguidas dentro de esta rivalidad consisten en intentar superar a los demás o aprovechar las debilidades (Pérez Á. , 2019).

Mediante la identificación de estas cinco fuerzas se puede conocer de mejor forma el mercado en el que se mueve la empresa, determinando así el grado de competencia existente. Este análisis se complementa con el análisis PEST mencionado en el punto anterior, logrando así detectar oportunidades y amenazas que permitan desarrollar estrategias que aprovechen las ocasiones descubiertas y cubran los riesgos.

1.2.9. Análisis DAFO y alternativas estratégicas.

El análisis DAFO, o análisis FODA, es una de las principales herramientas dentro de la planeación estratégica, principalmente empleado en la determinación de la posición estratégica de la organización analizada. Esta herramienta consiste en la construcción de una matriz mediante la identificación de un listado de factores internos (denominados fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que tienen un nivel de influencia dentro del desempeño de la organización. Luego de identificados los factores internos y externos, estos se contraponen unos con otros, con la finalidad de generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades (Porter, 2015).

Nikulín y Becker (2015) mencionan que las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, a diferencia de las oportunidades y amenazas, mismas que se encuentran en un ambiente externo y no pueden ser controladas por la organización. En la siguiente figura se puede apreciar el modelo de matriz DAFO para la creación de estrategias.

Tabla 6

Matriz empleada para la aplicación del análisis DAFO

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Alto riesgo y grandes obstáculos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - “Talones de Aquiles” - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Nota: Tomado de Dávalos (2018)

1.3. Desarrollo del plan estratégico

En lo que respecta al desarrollo del plan estratégico como tal, se deben tomar en consideración los siguientes pasos o etapas del proceso, mismas que se detallan a continuación.

1.3.1. Formulación de la estrategia

La formulación de una estrategia incluye necesariamente la creación de la misión y visión de la empresa, la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. En este sentido, García et al (2017) señalan que todos los asuntos referentes con la formulación de la estrategia incluyen necesariamente a la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa como tal, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

De igual forma, la creación y generación de las estrategias incluye el desarrollo de la cultura encargada de apoyar a las mismas, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

1.3.2. Ejecución de la estrategia

Continuando con el desarrollo del plan estratégico, Pérez et al (2016) mencionan que la implantación de las estrategias es netamente la etapa de acción de la dirección estratégica. Esta implantación hace referencia a la movilización de los recursos disponibles de la empresa con la finalidad de poner en marcha las estrategias formuladas. Esta se considera como la etapa de mayor dificultad dentro del todo el proceso, puesto que la misma requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

Otros autores como Barría (2018) mencionan que las habilidades interpersonales también son importantes para lograr un gran porcentaje de éxito dentro de la

implementación de las estrategias. Las actividades de ejecución de estas estrategias, por su parte, afectarán directamente a la alta dirección y a todos los trabajadores de la empresa en sí. Esta situación hace que cada una de las divisiones y departamentos de la organización deba responder a los diferentes procesos que estén a su cargo para el logro de los planes estratégicos designados dentro de su plan de trabajo.

1.3.3. Evaluación de la estrategia

Este es el punto final del proceso de desarrollo del plan estratégico. En este apartado, la alta dirección evalúa todas las estrategias aplicadas, conociendo así el grado de efectividad de las mismas. Todas las estrategias se encuentran sujetas a modificaciones futuras dado que los factores internos y externos siempre van a cambiar. Se pueden mencionar, entonces, tres actividades fundamentales dentro de la evaluación de estrategias, mismas que se pueden apreciar en la siguiente figura.

Figura 6

Actividades fundamentales para la evaluación de la eficacia de las estrategias planteadas



Nota: Tomado de García et al (2017)

Dentro de este aspecto, la evaluación de estrategias se considera necesaria debido a los constantes cambios que el mercado presenta. Es importante mencionar también que el éxito va a generar también problemas a futuro, situación que puede afectar en gran

medida a las empresas como tal. En este sentido, se debe generar procesos dentro del plan estratégico para promover la competitividad en las empresas.

Al respecto de esta situación, Druker (2000, citado por García et al, 2017) menciona lo siguiente:

La tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una organización: es decir, plantear la pregunta: “cuál es el negocio” La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe de llevar a cabo las partes de la organización que tenga la capacidad de visualizar la organización en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave (p.8).

En este sentido, se puede afirmar entonces que las organizaciones que plantean alcanzar un alto grado de eficiencia deben trabajar dentro de ambientes con altos niveles de motivación y retos participativos, con un personal motivado e identificado con la organización. Esta situación hace que el trabajador de la empresa como tal sea considerado como un activo vital dentro de la misma. Es así como la competitividad va más allá de la productividad, dado que representa un proceso que se ha centrado en concebir y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, para ello es determinante la aplicación de un proceso de planificación estratégicas desarrollando sus diferentes etapas.

CAPÍTULO 2

2.1. Información general

Comercial Guzmán es una empresa Cuencana que fue fundada en el año de 1998, inicialmente abrió sus puertas brindando electrodomésticos y productos de bazar al por menor. Para el año 2003 amplió su negocio e implementó la línea hogar, añadiendo varios productos de descanso y salud personal. Para el año 2005, la empresa adquiere la distribución oficial de la marca Chaide & Chaide S.A dentro del Austro, la misma es una compañía ecuatoriana con sede en Quito y Guayaquil dedicada a la fabricación de colchones, muebles, almohadas y complementos reconocidos nacional e internacionalmente por su diversidad y excelente calidad en cada uno de sus productos. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha tenido la oportunidad de implementar nuevas marcas para su distribución, de las cuales, disidió tomar en marcha la distribución de la marca Lamitex S.A, empresa Cuencana con gran acogida a nivel nacional. En la actualidad, Comercial Guzmán está dedicada a la distribución y comercialización de productos para el descanso, tratándose así con uno de los distribuidores de mayor prestigio dentro del país. La compañía busca ampliar su valor de mercado y brindar a sus clientes beneficios adicionales en sus productos mediante la distribución de tan prestigiosas marcas.

Actualmente la empresa distribuye diferentes líneas de artículos destinados al descanso de sus clientes, entre las mismas se encuentran las siguientes categorías:

1. Línea colchones
2. Línea almohadas
3. Línea protectores
4. Línea sábanas
5. Línea bases
6. Línea camas
7. Línea cabeceros
8. Línea muebles
9. Línea Baby Chaide
10. Línea Pet dreams
11. Línea hotelera
12. Línea hospitalaria

13. Complementos para el descanso

Al presente año la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca - Ecuador, cuenta con dos locales de exhibición y venta de sus productos, asimismo, de tres bodegas de distribución situadas en puntos estratégicos dentro de la ciudad, las mismas que facilitan el ingreso y el despacho de su mercadería. Las principales ventas de la empresa están enfocadas en la zona del Austro ecuatoriano, con visión a ampliar su mercado a nivel nacional en zonas como la costa y el oriente ecuatoriano.

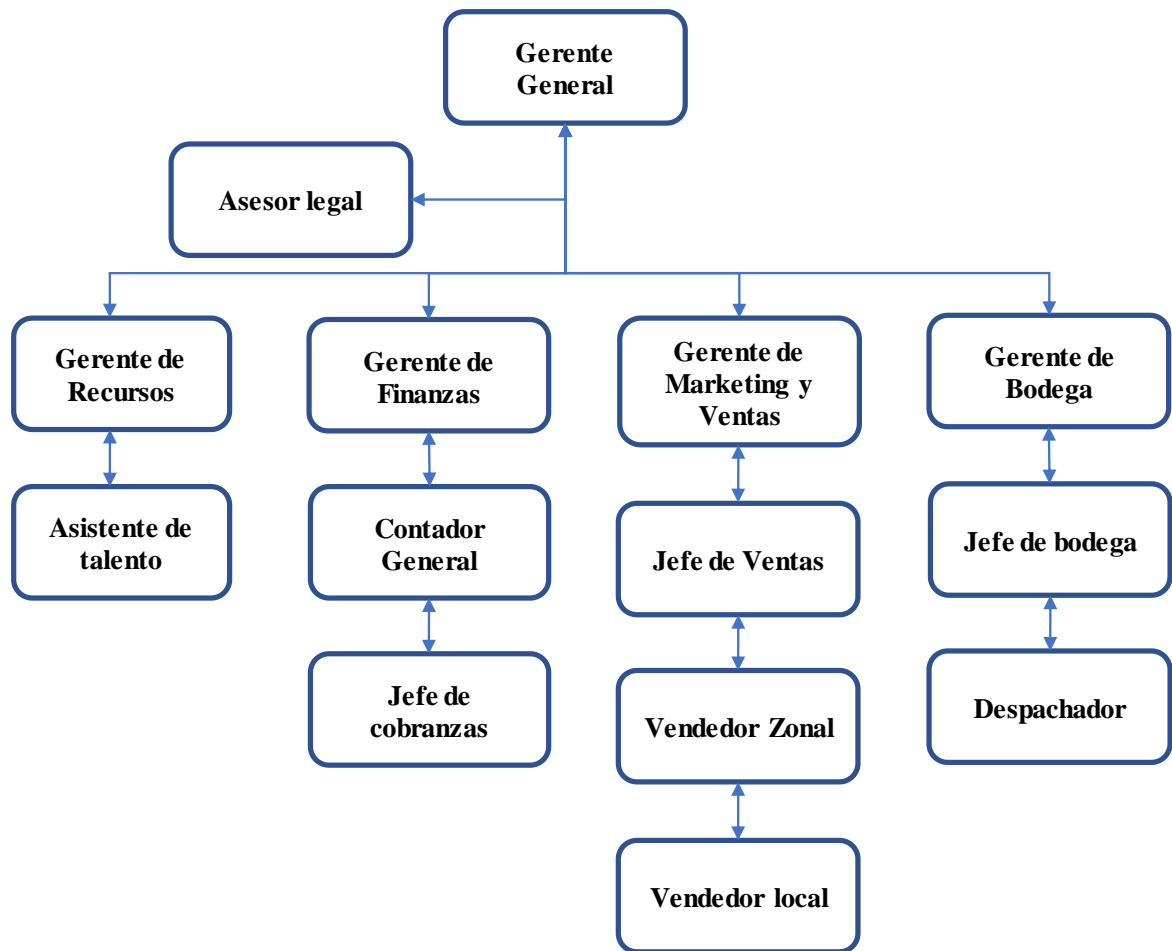
El área gerencial de Comercial Guzmán ha identificado la ausencia de varios factores indispensables dentro de la estructura organizacional de la empresa. Una de sus complicaciones es la forma en la que se encuentra estructurada, ya que al momento su organización no está bien definida por lo que de manera urgente necesita una reestructuración entre sus diferentes cargos, de igual manera, no posee de misión y visión lo que le impide tener claro el rumbo al cual quiere dirigirse la empresa, otro de sus graves problemas es el no tener claro sus metas, objetivos y valores, puntos los cuales son indispensables para el correcto manejo y funcionamiento de sus labores diarias. La empresa se ha ido desarrollando administrativa y operativamente en un ambiente de trabajo tradicional y necesita de la implementación urgente de estrategias innovadoras que complementen a Comercial Guzmán a posicionarse en un mercado más grande a nivel nacional y más competitivo en donde pueda mejorar e incluso crecer su potencial empresarial.

2.1.1. Organigrama de Comercial Guzmán

En el grafico presentado a continuación, se ve construido el organigrama actual en el cual se maneja la organización, la misma que a la fecha cuenta con alrededor de 14 colaboradores trabajando en las distintas areas que por ahora dispone la empresa, cada una de ellas cumple funciones distintas, pero en algunos casos por falta de personal suele verse involucrado el personal de una área distinta a fin de logra cumplir con el desarrollo de las actividades diarias que se presentan para Comercial Guzmán. Su organigrama es el siguiente:

Figura 7

Organigrama de Comercial Guzmán



Nota: Elaborado por el autor (2022)

2.2. Análisis del entorno de la empresa

Siguiendo de forma correcta la elaboración del plan estratégico para la empresa Comercial Guzmán se implementaron varios talleres en los que se trabajó conjuntamente con el personal de las distintas áreas que tiene la organización, con el fin de construir varios aspectos necesarios que nos permite evaluar la forma actual en la que se encuentra la empresa, tanto en ámbito interno como externo. Para establecer un control guiado de cada uno de estos talleres se realizó un cronograma que describe cada punto a evaluarse dentro de Comercial Guzmán, además de las personas que intervienen en ello y las fechas en las que se ejecutó, este cronograma se exhibe a continuación:

Tabla 7

Cronograma para la elaboración de talleres con la empresa

Taller	Fecha	Actividad	Método	Involucrados
1	2/5/2022	Análisis PESTEL - Modelo de las 7S - Cinco fuerzas de Porter	Taller, conversatorio, cuestionario.	Gerente general.
2	7/5/2022	Análisis interno de toda la empresa y sus factores	Reunión, conversatorio, evaluación.	Área administrativa, financiera, GTH, Marketing y Ventas
3	14/5/2022	Diseño y construcción de misión, visión, objetivos y valores para la empresa	Taller, conversatorio.	Área administrativa, financiera, GTH, Marketing y Ventas.
4	17/5/2022	Matriz EFE y EFI – Matriz FODA - FODA cruzado – Matriz interna y externa – Matriz de la gran estrategia	Taller, conversatorio.	Área administrativa, financiera, Marketing y Ventas.
5	17/5/2022	Matriz BCG - Balance Score Card - Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica	Taller, conversatorio.	Área administrativa, financiera, Marketing y Ventas.

Nota: Elaboración del cronograma para desarrollo de talleres en Comercial Guzmán

2.3. Análisis externo de la empresa

Figura 8

Análisis externo de la empresa



Nota: Tomado de (Gomez , 2018)

Un análisis externo permite a las empresas conocer tanto las oportunidades como las amenazas que se encuentran relacionadas con la actividad diaria de la institución, de tal manera que a través de la aplicación de esta herramienta una organización posee una

alta probabilidad de minimizar las amenazas y aprovechar aquellas oportunidades que beneficien a la misma para alcanzar la rentabilidad (Gomez , 2018).

Para la correcta ejecución de un análisis externo dentro de la empresa Comercial Guzmán se establecieron las siguientes herramientas:

2.3.1. Taller 1

El taller #1 se lo realizó el día 02/05/2022, dentro del mismo se vieron plasmados el desarrollo del análisis PESTEL, el modelo de las 7S y las Cinco fuerzas de Porter para Comercial Guzmán, el desarrollo de cada uno de estos ejes se lo impulso mediante una presentación visual vía diapositivas, en la cual se expuso a la Gerente de la empresa teoría básica sobre cada tema, además se ejerció un conversatorio y cuestionario para construir las matrices solicitadas, dando como resultado las siguientes actividades:

2.3.1.1. Análisis PESTEL

Para el desarrollo del Análisis PESTEL de la empresa se tomaron ejes importantes cómo factores, variables, situaciones, oportunidades y amenazas. Cada uno de estos puntos se evaluó al momento de la capacitación realizada con ejemplos para su elaboración, además se implementó una entrevista plasmada en el Anexo 1, que formo parte para detallar cada uno de los aspectos expuestos a continuación:

Tabla 8*Análisis PESTEL*

	FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Gobierno	Política gubernamental	Nuevas resoluciones emitidas por el gobierno	Importaciones	Conflictos políticos
ECONÓMICO	Tendencias	Innovación	Ciclos económicos	Políticas de innovación	Crisis económica
SOCIO CULTURAL	Estilo de vida	Actitudes y opiniones	Cultura organizacional	Aspectos éticos	Demografía
TECNOLÓGICO	Infraestructura tecnológica	Tecnologías de la información y comunicación	Acceso tecnológico	Compra de nueva tecnología	Patentes
ECOLÓGICO	Problemas medio ambientales	Políticas medio ambientales	Amigable con el medio ambiente	Tipo de consumo	Regulación
LEGAL	Reglamentación nacional	Metodologías gubernamentales Reglamento operativo del fondo de la micro, pequeña y mediana empresa.	Ordenanzas municipales	Derecho internacional	Nuevas leyes

Nota: Elaborado por el auto

Análisis Aspecto Político

Dentro de este ámbito se tomaron en cuenta aspectos políticos importantes dentro del País y el mundo, los mismos son de consideración importante para las operaciones diarias de la empresa. Tomando en cuenta lo irregular y problemático que ha sido el actual gobierno de Lasso, a pesar de solo llevar un año gobernando Ecuador. Al respecto Chiriboga (2022), asegura que el país se encuentra en un momento crítico a nivel político, donde quedó en evidencia una gran tensión con el resto de las fuerzas políticas a izquierda y derecha. Lo que no ha permitido tener un panorama claro o esperanzador para los empresarios. Viviendo en un ambiente de incertidumbre a nivel político.

Para Comercial Guzmán es importante reconocer que se encuentra afectado por la actual guerra mantenida entre los países de Rusia y Ucrania, además de la post pandemia, la misma que ha debilitado de gran manera el comercio mundial, disminuyendo el ritmo de importaciones de materias primas alrededor de un 30%, siendo estas necesarias para la fabricación de los productos que ofrece la marca Chaide y Chaide su principal proveedor, conjuntamente con esto han incrementado los precios de sus productos por la escasez en materia prima, los cuales se han visto con aumentos hasta de un 41%, debido al alza del precio de combustible y de las importaciones, por lo que sé que han recibido varias quejas y el descontento de los clientes de la empresa al no poder competir por el momento con otras marcas de productos sustitutos.

Análisis Aspecto Económico

En cuanto a lo estipulado en el ámbito económico se ha tomado en cuenta varias tendencias a lo largo de estos últimos años laborables de la empresa, el mismo que se ha visto forzado por la pandemia del Virus SARS-CoV-2, que sacudió de manera brusca a Comercial Guzmán en lo económico ya que le obligó a tomar medidas drásticas en lo que respecta a salarios de sus colaboradores, además de gran parte de la caída de sus ventas y por consecuencia pérdida de varios clientes los cuales no pudieron sostener sus negocios en este tiempo de pandemia.

La recuperación económica de Comercial Guzmán hoy en día se da, gracias a nuevas políticas comerciales innovadoras las cuales permitieron mejorar su flujo económico y brindar apoyo a nuestros clientes generando una ganancia mutua. Asimismo, se recibió apoyo por mayor parte de los principales proveedores de la empresa que fue punto clave para la recuperación económica.

Es de hacer notar que, al respecto de la economía, según las previsiones del Banco Central del Ecuador para el 2022, el PIB crecería a una tasa anual de crecimiento exportaciones totales; y 3,2% del consumo de hogares. Las importaciones tendrían un crecimiento de 2,9%. De allí que como plantea Medina (2022), existen varios aspectos relevantes que deben tomarse en cuenta en el actual proceso de recuperación económica, que no va a contar con la participación preponderante de la economía pública, lo cual implica que la estrategia de recuperación descansa en la apertura y consolidación del sector exportador privado y petrolero público, lo cual tiene como contrapartida la liberalización de las importaciones.

En este mismo orden de ideas, se debe saber que, la economía ecuatoriana se encuentra abocada a un proceso de lenta recuperación post-pandemia Covid-19 de alrededor de 2,8% para el período 2022-2026. Por lo tanto, los factores que intervienen en este proceso son las políticas de ajuste fiscal, el manejo restringido del crédito interno, además por la incertidumbre que impone la pandemia sanitaria sobre la inversión y el consumo y las dinámicas del mercado externo con subidas y bajadas en volumen y precios (Medina, 2022).

Análisis Aspecto Sociocultural

Al analizar el punto sociocultural de Comercial Guzmán se prestó atención cómo factor más importante al estilo de vida y las actitudes y opiniones que se obtiene de la sociedad ecuatoriana respecto a nuestra marca principal de distribución que es Chaide y Chaide. La marca es la más reconocida dentro del país por su posicionamiento a lo largo de varios años de vida que tiene la empresa, ya que produce productos con altos estándares de calidad en cada proceso, además de contar con la planta de producción de colchones más innovadora y grande de Latinoamérica.

Es de hacer notar que, la distribución de los productos de esta empresa se realiza en todo el país. En años anteriores se detectó la presencia de imitaciones de productos de Chaide y Chaide perjudicando las ventas y la imagen de la marca. En lo que respecta a preferencia del consumidor, dentro del área demográfica en la cual la empresa distribuye sus artículos, se han introducido nuevas marcas competidoras que han logrado por una parte robar mercado debido a sus bajos precios y la preferencia de los consumidores por este aspecto.

Análisis aspecto Tecnológico

Continuando con el análisis de la empresa, dentro del ámbito tecnológico Comercial Guzmán es consciente del cambio tecnológico existente en la actualidad y cómo este ha ido creciendo de manera potencial en los últimos años, es por este motivo que la empresa se ha propuesto estar innovando cada uno de sus procesos con infraestructuras nuevas que la beneficien y la mantengan en un buen nivel competitivo dentro del mercado.

Se debe señalar que, la fábrica Chaide es una empresa que tiene maquinarias de alta calidad importadas de países industrializados. De allí que, es la única empresa ecuatoriana que obtuvo la licencia de Restonic Mattress Corporation conocida como una de las organizaciones líderes a nivel internacional en tecnología para la fabricación de colchones. Adicionalmente posee la certificación ISO 9001, que garantiza que sus procesos satisfacen los requerimientos de sus clientes teniendo como requisito principal estar en constante innovación de productos (Chaide, 2018)

Dentro de este punto también destaca el trabajo que realizó el departamento de ventas de la empresa, al implementar soluciones tecnológicas que han ayudado a generar nuevos canales de ventas para nuestros clientes y que estos puedan realizar sus compras con mayor agilidad y seguridad que permite que todo este transcurso no generen retrasos ni problemas que afecten su visión empresarial. A través del uso de la página web que se encuentra a disposición de todos para ver los catálogos de productos, conocer las novedades, ofertas, precios y poder hacer sus compras vía online.

De igual forma, queda en evidencia que la empresa se ha encargado de mejorar el uso de las TIC dentro de su fábrica, por lo que a continuación, se describen algunas de las innovaciones tecnológicas de Chaide en sus productos para el descanso:

- Espuma Memory Foam: material desarrollado por la N.A.S.A para aliviar la presión corporal que sufren los astronautas durante el despegue. Esta espuma se adapta a la forma natural del cuerpo, manteniendo alineada la columna vertebral. Reduce hasta en 90% los cambios de posición mientras descansan; disfrutando de un sueño profundo y continuo.

- Espuma Convuluted Foam: espuma con recortes irregulares que crean espacios entre las diferentes capas brindando mayor aireación.

- Resorte Pocket Coil: sistema de resortes independientes, enfundados individualmente para eliminar la transferencia de movimiento en la superficie de descanso.

- Tecnología Non Flip: capa de espuma de alta densidad y resiliencia desarrollada para nunca más darle la vuelta al colchón.

- Tecnología Kulkote: regula la temperatura del cuerpo a la hora de dormir por medio de un revestimiento de polímeros en base a agua que puede ser utilizado sobre espumas o telas

Análisis aspecto Ecológico

Al estudiar este aspecto pudo demostrarse, que en cuanto a la empresa no posee ningún proceso o movimiento que respecta a los estándares ecológicos que se cumplen hoy en día, pero es trabajo de la misma implementar nuevos procesos para ser parte de este movimiento. Hay que resaltar un punto muy importante dentro de este aspecto ya que la marca la cual la empresa es distribuidor ha trabajado muy duro en los últimos años en mejorar sus procesos ambientales que beneficien a la sociedad y al medio ambiente, la misma que logró convertirse en la primera empresa del país en obtener la certificación de Carbono neutro, dichas empresas se identifican por disminuir sus procesos contaminantes mediante CO₂ en la fabricación de sus productos, lo que genera un gran valor agregado cómo distribuidor de su marca.

En este mismo orden de ideas, los productos de la fábrica Chaide también están fabricados con tecnología ecológica para cuidar del medio ambiente y la salud de los seres humanos al no usar tantos químicos en la producción (Chaide, 2018). A continuación, se detallarán algunas innovaciones ecológicas de Chaide en sus productos para el descanso:

- Tela de algodón orgánico: elaborada con hilo de algodón de cultivo 100% orgánico; es decir que los fertilizantes y pesticidas que se utilizan para promover el crecimiento de las plantas de algodón y protegerlas de plagas y enfermedades son naturales.

- Tela Bamboo: elaborada con la fibra de pulpa de bamboo. Es un producto natural biodegradable y renovable que crece sin necesidad de pesticidas y sustancias químicas. Actúa como desodorante natural manteniendo siempre la frescura y como repelente de bacterias nocivas, ácaros y otros microorganismos.

- Espuma Látex: espuma elaborada a partir de un líquido blanquecino que proviene de la savia del árbol del caucho. Material de extraordinaria adaptabilidad que se amolda perfectamente a la forma natural del cuerpo, brindando soporte óptimo, sin crear puntos de presión.

Análisis aspecto legal

Finalmente, el último punto analizado de la empresa fue el legal, el mismo que actualmente cumple con todo lo establecido por la reglamentación nacional para el desarrollo y funcionamiento de sus locales y bodegas que se encuentran dentro de la ciudad de Cuenca, además las ordenanzas municipales que se presentan en la ciudad son de carácter obligatorio para Comercial Guzmán y desde su creación se han venido cumpliendo de manera óptima evitando así clausura o cierre de sus operaciones. Las principales amenazas que pueden dificultar en este ámbito, son la implementación de nuevas leyes que obliguen a la empresa a dar un giro en sus políticas y regularicen de forma drástica procesos que actualmente son eje principal para el correcto funcionamiento de la organización.

Así mismo, de acuerdo con Ministerio del Trabajo, (2012) toda persona natural o jurídica que está dispuesta a contratar personal para el negocio debe de conocer el código de trabajo, el cual está dividido en 3 ejes que son: mecanismos que dinamizan las relaciones laborales, brindar una tutela eficiente de derecho y condiciones contractuales equitativa y beneficios laborales justos. De allí que, según lo desarrollado por el Ministerio del Trabajo, (2015) toda compañía debe de tener en cuenta las leyes de Salud y Seguridad Laboral porque estas surgen como parte de los derechos del trabajo y su protección. El programa existe desde que la ley determinara que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

2.3.1.2. Análisis del entorno interno, Modelo de las 7s

Dentro de este segundo taller se logró desarrollar otro de los modelos que nos servirá para la construcción de las estrategias para Comercial Guzmán, en el mismo se tocaron 7 puntos importantes dentro de la empresa cómo lo son sus estrategias manejadas actualmente, su estructura y el funcionamiento de la misma, los sistemas que utiliza la empresa para el procesamiento de los datos generales manejados dentro de ella, los valores compartidos que imparte la organización tanto interna como externamente, las habilidades que mantiene cada uno de sus miembros y que dan un valor importante a su trabajo, el estilo laboral que se maneja dentro de cada decisión tomada por sus principales gerentes y por último cómo su personal se encuentra dentro de sus labores y de qué manera Comercial Guzmán trabaja para ellos, todo esto se ve reflejado en la siguiente figura:

Figura 9

Modelo de las 7s de Comercial Guzmán



Nota: Elaborado por el autor

El modelo de las 7s se aplica dentro de la empresa de tal manera que se brinde una responsabilidad adecuada a cada uno de los departamentos de la institución, es decir se enmarca en la satisfacción del cliente a través de una atención personalizada que nace de un adecuado organigrama y que se registra a través de un sistema contable o financiera para medir su eficiencia, además se recalca que la contribución de los colaboradores es esencial para que se cumplan el liderazgo y cumplimiento de metas y objetivos.

2.3.1.3. Las 5 fuerzas de Porter

El tercer punto del taller tratado dentro de la empresa, fueron las cinco fuerzas de Porter que se lo desarrolló mediante un conversatorio, mediante el cual se expusieron cada uno de los factores que intervienen dentro de este análisis y complementándolo mediante una lluvia de ideas que sirvió para construir cada fuerza expuesta por Porter a continuación:

Detallar de manera más amplia cada fuerza sobre la base del taller realizado

Figura 10
5 fuerzas de Porter



Nota: Elaborado por el autor

Para el modelo antes presentado se direcciono un control totalmente puntual entre las negociaciones de los clientes, negociaciones de proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores, lo mencionado se fundamenta en la importancia que brinda a la empresa el conocimiento de la competencia y como se debe actuar con enfoque en los productos que la empresa posee. Cada uno de estos puntos fueron resumidos claramente en la figura 8, para su construcción fue de manera

indispensable el uso de una entrevista realizada a la Gerente General de Comercial Guzmán la misma que se encuentra dentro del Anexo 2.

2.4. Taller 2

2.4.1. Análisis interno de la empresa

Para el análisis interno se realizó el taller #2 el día 07/05/2022, el cual mantuvo una metodología de trabajo individual con cada gerente de las diferentes áreas de Comercial Guzmán (Administración, Finanzas, Talento humano, Marketing y ventas), dentro del taller se desarrolló un conversatorio para analizar los aspectos más importantes que se tratan en cada una de estas áreas de la empresa, las cuales fueron expuestas a continuación a través de la estrategia de cadena de valor.

2.4.1.1. Cadena de valor aplicada en Comercial Guzmán

Dentro de las acciones primarias que se llevan a cabo en la cadena de valor aplicada en Comercial Guzmán, se destacan, los siguientes departamentos:

- Marketing: este departamento se encarga de la realización de estrategias, promoción y planes de venta para los productos que dispone la empresa.
- Logística: toma poder en el manejo del ingreso de mercadería a la empresa y en su postventa para la recepción, almacenamiento, distribución y devolución de productos.
- Manejo del stock: gestiona cada una de las unidades disponibles dentro del inventario, y ayuda a que se tenga mayor control.
- Ventas: encargada de la promoción y comercialización de productos dentro del mercado que ocupa la empresa en el país.
- Atención al usuario: servicio de atención al cliente en cada uno de los procesos de compra y venta que tiene Comercial Guzmán.

Adicionalmente, existen actividades secundarias o complementarias, como son los departamentos que se encargan de:

- Recursos Humanos: captación y capacitación del personal.
- Tecnología: encargado de los recursos tecnológicos que se requieren para el desarrollo de las actividades de la empresa, este es secundario y no cuenta con mayor intervención dentro de Comercial Guzmán.

- Infraestructura: este personal es el responsable de llevar el cuidado de cada una de las instalaciones de la empresa (locales y bodegas), además de los activos como son vehículos, muebles de trabajo, etc.

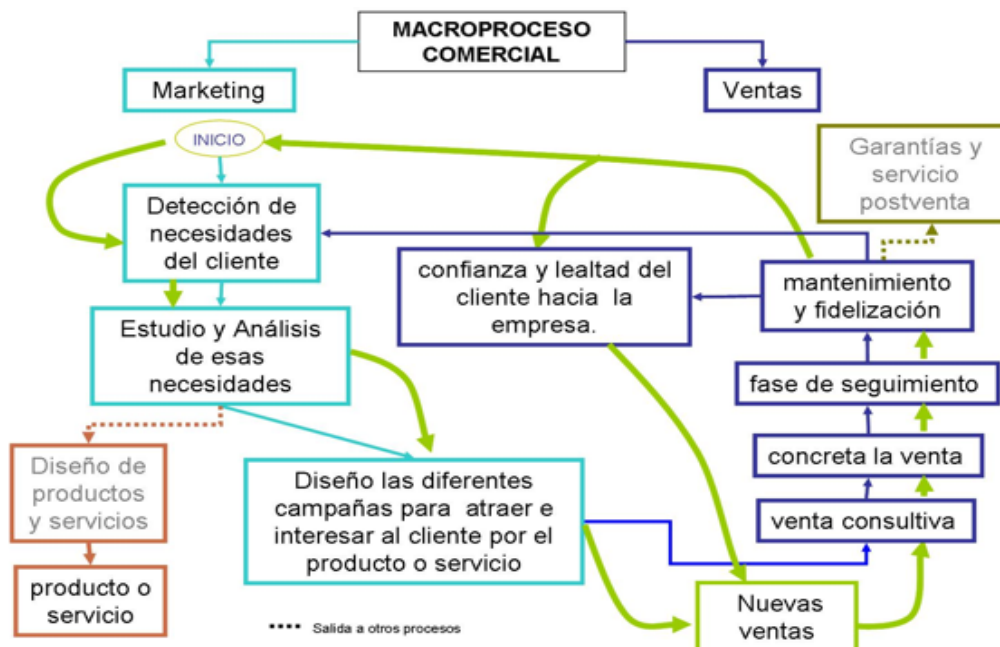
2.4.2. Marketing y Ventas

Dicha empresa cuenta con su departamento de marketing y ventas, que se encuentra compuesto por alrededor de 5 colaboradores los cuales se encargan de desarrollar las estrategias de ventas mas acordes e innovadoras que son las que han permitido posicionar a la organización en un lugar rentable del mercado, dando a conocer los productos, creando ofertas, campañas, entre otros, que permiten el aumento de las ventas, utilidades y la optimización de los recursos. Finalmente, un punto importante que logra este departamento es la fidelidad y lealtad de los clientes al producto y a la marca, para asegurar así futuras ventas.

En la figura detallada a continuación, se especifican los procesos de marketing y ventas a ser llevados a cabo en la empresa.

Figura 11

Marketing y ventas



Nota: Elaborado por el autor

En tal sentido, el propósito del proceso mostrado en la figura es mejorar los procedimientos referentes al marketing y a las ventas de la empresa estudiada, solucionar el problema de ventas ajas de productos y servicios y ampliar la cartera de clientes de la

empresa en general. Para entender mejor a tus consumidores, para segmentar mejor tu mercado y tratar siempre de dar pronta respuesta a tus clientes.

2.4.3. Área Financiera

Dentro de la evaluación interna de la empresa se desarrollaron varias ratios financieros que nos permitirán conocer cómo se encuentra financieramente la empresa en la actualidad, para esto se tomó datos recientes de Comercial Guzmán y junto con su contador se procedió a calcular cada uno de los ratios, entre estos se encuentran los siguientes:

Ratio de liquidez:

Nos indica la liquidez que posee la empresa y si la misma es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para esta ratio se tomó en cuenta el activo corriente y el pasivo corriente de Comercial Guzmán, el mismo que nos arrojó un resultado de 1,76 que muestra que la empresa si esta apta para completar cada una de sus deudas.

Ratio de tesorería:

Dentro de esta ratio se espera saber si el dinero líquido que posee la empresa es lo suficiente para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo. Aquí se debe tomar en cuenta el dinero disponible (dinero en banca o efectivo), el dinero realizable (cuentas por cobrar e inversiones a corto plazo) y el pasivo corriente. Al aplicar el cálculo su resultado fue de 1,06, el mismo que nos indica que Comercial Guzmán posea de solvencia idónea para su desempeño diario.

Ratio de endeudamiento:

La siguiente ratio proporciona información sobre la cantidad de activos que posee la empresa, están financiados por deuda. Su cálculo necesito de los datos del Pasivo total y el patrimonio neto, dándonos un resultado de 0,5. Por lo que nos señala que Comercial Guzmán cuenta con gran libertad de dependencia de deudas.

Fondo de maniobra:

Este es uno de las ratios que ofrece datos a largo plazo de la empresa, los cuales son requeridos por la misma a corto plazo. Su cálculo es de manera muy sencilla ya que se lo calcula restando el activo corriente menos el valor del pasivo corriente, para el caso de Comercial Guzmán su resultado fue de \$180918,26 y nos abre panorama a que la

situación en la que se encuentra es óptima financieramente ya que tienen la suficiencia completa para cumplir con sus deudas a corto plazo.

Ratio de solvencia:

La solvencia está relacionada a la liquidez que posee la empresa, con la gran excepción que esta muestra su solvencia a largo plazo. Para su cómputo se requiere el activo total y el pasivo tal de la organización, el cual brinda un valor de 1,96 que como interpretación sirve para concluir que Comercial Guzmán es solvente.

ROE:

Es un ratio del cual se puede obtener información sobre la rentabilidad que tiene la empresa por cada dólar invertido en sus operaciones. Para realizar su cálculo es necesario dividir Beneficio neto para el patrimonio neto que dispone la empresa. El ROE de Comercial Guzmán mostró como resultado un ROE de \$10,53 lo que indica que cada vez que la misma invierte un dólar recibe \$10,53 de ganancias que son netamente para la empresa.

2.5. Factores internos y externos

Las empresas a consecuencia de la actual demanda de un producto o servicio de mejora calidad requieren incluir a su ambiente tanto interno como externo los diferentes procesos, recursos y capacidades que permitan la obtención de características innovadoras y diferenciadoras frente a la competencia. De esta manera nace la aplicación de una planificación estratégica enfocada en las buenas prácticas empresariales a través de la utilización de un sistema de mejora continua de los procesos tanto internos como externos para el logro de un posicionamiento de mercado mucho más efectivo y aquellas ventajas competitivas que beneficien a la institución en la generación de ingresos progresivos (Hernández , et al., 2018).

Los factores tanto internos como externos se encuentran estrictamente relacionados ya que en conjunto completan la estructura de la planeación estratégica que una empresa implementa para conocer cuáles son las falencias existentes y plantear estrategias más elaboradas que permitan subsanar algunas novedades y complementar de la mejor manera posible las demás.

2.5.1. Análisis DAFO

Para el desarrollo del análisis DAFO y CAME se mantuvo un taller con el gerente del área administrativa, financiera y de ventas. Para ello se procedió a realizar un repaso de los factores internos y externos. Luego se procedió con una presentación visual basada en la teoría, y de manera participativa se fue analizando y definiendo la matriz CAME.

En la tabla mostrada a continuación, se detalla el análisis DAFO de la empresa de estudio.

Tabla 9

Análisis DAFO

	De origen interno	De origen externo
Negativo	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No cuenta con análisis y estudios de mercado necesarios. ● Incremento del precio en los productos de Chaide y Chaide. ● Estrategias de mercadeo y venta poco innovadoras. ● Falta de personal para realizar entregas. ● Dependencia de un solo proveedor. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escasez de materias primas para la producción de los proveedores. ● Precios de los productos poco estables. ● Productos sustitutos a menores precios. ● Entrada de nuevas marcas al mercado de la empresa. ● Imitaciones de productos falsos que afectan a la imagen y comercialización de la marca.
Positivo	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado. ● Gran posicionamiento y poder de su marca dentro el país. ● La empresa es reconocida como principal distribuidora en el austro ecuatoriano. ● Amplia capacidad económica de la empresa para invertir en nuevas marcas. ● Buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mayor crecimiento de la marca dentro del mercado ecuatoriano. ● Productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado. ● Gran interés de comercios por adquirir productos Chaide. ● Incremento en la demanda de nuevos productos para el descanso. ● La competencia mantiene menor disponibilidad de stock de productos.

Nota: Elaborado por el autor

Como se puede observar en la tabla mostrada, una de las principales fortalezas que actualmente tiene la empresa es el hecho de que comercializa todas líneas de productos Chaide para el descanso que se demanda en el mercado y cuenta con gran stock de cada una de las líneas; una de las primordiales oportunidades consiste en el gran crecimiento

de la demanda de productos para el descanso y la expansión que tiene la marca al mercado nacional; además, la debilidad que más daño le ocasiona a la empresa radica en que no cuenta con estudios ni análisis de cómo se mueve el mercado; finalmente una de las amenazas que asechan a la empresa es la escasez de materias primas para la elaboración de los productos de su principal proveedor.

2.5.2. Análisis CAME

Este análisis es fundamental para saber cómo abordar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Antes de definir y priorizar las acciones a implementar, es fundamental entender la estrategia de la empresa, ya que en base a ella debemos priorizar si corregir vulnerabilidades, enfrentar amenazas, mantener fortalezas o aprovechar oportunidades (Sánchez, 2020).

En la tabla que se muestra a continuación se detalla el análisis CAME de la empresa de estudio.

Tabla 10

Análisis CAME

ANÁLISIS CAME COMERCIAL GUZMÁN		
FACTORES	Análisis interno Corregir debilidades	Análisis externo Afrontar amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Revisión de calidad de acuerdo a las compras de los productos. ◦ Ejecutar un plan de seguimiento para los consumidores. ◦ Estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Crecimiento en la cartera de proveedores. ◦ Convenios por precios de acuerdo a la distribución al por mayor. ◦ Control con enfoque en el comercio ilícito.
FACTORES	Mantener fortalezas	Explotar Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Más innovaciones en el servicio ◦ Eficiencia y eficacia en los productos. ◦ Costos accesibles al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Aumento de clientes. ◦ Crecimiento a nivel económico y rentabilidad. ◦ Innovación y expansión de nuevos mercados.

Nota: Elaborado por el autor

En la tabla mostrada se puede observar el análisis CAME ejecutado a partir del análisis DAFO ejecutado en el apartado anterior. De esta forma, se detallan las estrategias a ser ejecutadas con la finalidad de corregir las debilidades encontradas, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

CAPITULO 3

3. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El presente apartado se analizarán las estrategias a ser implementadas por Comercial Guzmán de manera que los altos mandos posean un enfoque mucho más real de las actividades tanto internas y externas que se deben ejecutar conforme al cumplimiento de los objetivos planteados y que permitan a corto plazo a la institución posicionarse como líder en el mercado evidenciando el compromiso con la satisfacción y los requerimientos solicitados por los clientes.

3.1. Taller 3

El siguiente taller desarrollado el 14/05/2022, tuvo como objetivo diseñar y construir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. El método implementado para la construcción de cada uno de estos puntos fue un taller en el cual estuvieron implicados los gerentes de las principales áreas de Comercial Guzmán.

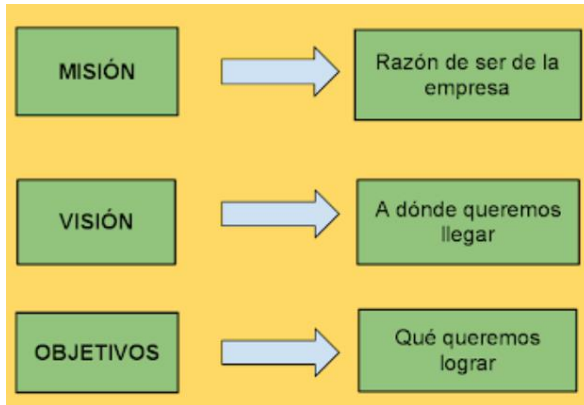
Dentro de este taller se expuso conocimientos sobre cada uno de los temas tratados mediante el uso de material visual, luego de dicha exposición se formó un conversatorio general para dialogar y proponer ideas clave que contribuyan a la construcción de cada uno de los temas. La duración de dicho taller fue de alrededor de 2 horas en las cuales se logró cumplir con lo programado teniendo cómo resultado lo siguiente:

3.1.1. Elaboración de misión, visión y objetivos.

Dentro de toda empresa es muy importante conocer cuál es el rumbo que va a seguir sea a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que en este punto es donde se localizan los objetivos de una institución de tal manera que se logre la oferta ya sea de un bien o servicio con los más altos estándares de calidad para la obtención de fidelización y preferencia por parte de los clientes.

Figura 12

Misión, visión y objetivos



Nota. Tomado de (González & Zavaleta , 2020)

La misión de una organización se enmarca en cumplir con el objetivo de la creación de la empresa y que se direcciona a los valores que esta institución maneja. Es decir, la misión se centra en cuál es la razón de la existencia de una organización y principalmente cual es el propósito básico hacia donde se direccionan cada una de las actividades de una empresa de tal manera que cada uno de los colaboradores conozcan las políticas, valores y objetivos que la institución desea alcanzar.

La visión se define como una situación en la que se pretende o a su vez la empresa se visualiza a futuro generalmente catalogado como largo plazo, es decir cómo se visualiza la empresa en los próximos años de acuerdo al aumento de sucursales y generación de empleo.

Finalmente, los objetivos de una empresa se relacionan de manera directa con la declaración de las principales estrategias que se van a implementar para conseguir rentabilidad y posicionamiento en el mercado, este tipo de objetivos debe ser medible, cuantificable y guardan directa concordancia con la misión y visión de la entidad.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se presentan las referencias anteriores:

Visión

Consolidar a Comercial Guzmán como la empresa pionera en la distribución y comercialización de las marcas más reconocidas a nivel mundial de productos para el descanso personal en el Ecuador.

Misión

Somos una empresa competitiva que ofrece gran variedad de productos para el descanso, innovadores con altos estándares de calidad en cada uno de sus procesos, creando relaciones comerciales que superen las expectativas y brinden grandes beneficios a nuestros clientes.

Valores corporativos

- Compromiso
 - Honestidad
 - Calidad
 - Puntualidad
 - Trabajo en equipo
1. Mantener nuestro **compromiso** con cada uno de nuestros stakeholders, en cada proceso realizado en conjunto.
 2. Mostrar transparencia y **honestidad**, las cuales aseguren la confianza y fidelidad de nuestros clientes con la empresa.
 3. Ofrecer **calidad** en todos nuestros productos comercializados, y en cada proceso que se maneja tanto interna como externamente en Comercial Guzmán.
 4. Llevar todas nuestras operaciones con **puntualidad**, para así evitar que nuestros clientes se retrasen o pierdan tiempo valioso en sus negocios.
 5. En Comercial Guzmán priorizamos un buen ambiente de trabajo en cada área de la empresa, realizando un buen **trabajo en equipo** que optimice el rendimiento de su trabajo.

Objetivos de Comercial Guzmán

- Objetivo General:

Consolidar a Comercial Guzmán como una de las empresas más competitivas a nivel nacional dentro de su giro de negocio.

- **Objetivos específicos:**

- Ampliar su cartera de negocio en nuevas zonas y regiones del país.
- Mejorar sus procesos de negociación con los actuales y nuevos clientes.
- Buscar convenios y alianzas con nuevos proveedores.
- Incrementar el nivel de stock de productos ofrecidos al mercado.
- Capacitar constantemente a todo el personal de la empresa.
- Innovar sus canales de reclamos y atención al cliente.

3.2. Desarrollo de las estrategias

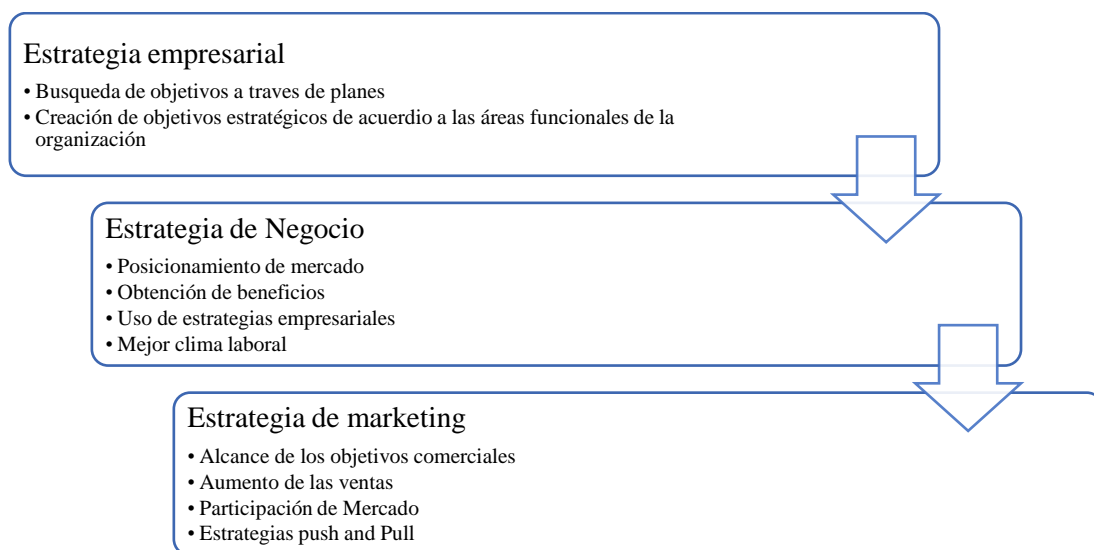
Una estrategia se define como un procedimiento enmarcado en la toma de decisiones y para el accionar de acuerdo a un escenario en específico, es decir las estrategias se enmarcan en permitir a una organización que a través de ellas se logren los objetivos planteados.

Tipos de estrategias

Las estrategias nacen tanto en el ámbito económico como en el empresarial de tal manera que cada una de ellas se enmarque en el cumplimiento de metas y objetivos planteados al inicio de las actividades de una empresa. Es así que se presentan los tipos de estrategias descritas de la siguiente manera:

Figura 13

Tipos de estrategias



Nota. Adaptado de (Ramos , et al., 2018)

3.2.1. Matriz interna EFI

Se debe señalar que la matriz de evaluación de factores internos (EFI), es un recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen las negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado (Hernández, et al, 2020) por lo tanto la matriz EFI es un instrumento extremadamente útil que permite entender la situación real de una empresa, ayudandote a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara.

De allí es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En efecto, para elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos.

Para la elaboración de esta matriz se deben ejecutar las siguientes especificaciones enmarcadas en los factores internos determinantes del éxito (Salas , et al., 2018).

1. Determinación de los Factores Internos del Éxito
2. Se le concede una ponderación a cada uno de los factores internos de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos posee dentro de la organización, además se recalca que la suma de la ponderación de los factores debe ser igual a 1.
3. Además, se le da una calificación a cada uno de los Factores Internos de acuerdo a como se encuentran percibidos en la actualidad con una escala de 1 a 4 donde 1 es malo y 4 es bueno.
4. Se ejecuta una operación de multiplicación de acuerdo con la ponderación y calificación para obtener un rubro catalogado como factor interno.
5. Se recalca que se consideran como debilidades aquellos factores que obtengan una calificación de entre 1 y 2.
6. Además, se consideran como fortalezas aquellos factores que poseen calificaciones de entre 3 o 4.

3.2.2. Matriz externa EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son

capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (Hernández, et. al, 2020).

La matriz externa se debe elaborar de acuerdo a los siguientes parámetros que recalcan su utilidad para la determinación de un mercado potencial o mejoramiento del actual aprovechando las oportunidades que la empresa posee (Salas , et al., 2018):

1. Preparación de una lista donde se encuentren especificadas cuales son las principales oportunidades y amenazas
2. Se les designa una ponderación de acuerdo al nivel de incidencia que poseen dentro de las operaciones del negocio, recalcando que el total debe sumar 1.
3. Adicionalmente se define una calificación de entre 1 a 4 de acuerdo con las principales consecuencias que se deben manejar dentro de la empresa, donde 1 es malo y 4 es bueno.
4. Se ejecuta una multiplicación con enfoque en la ponderación como la calificación para concretar el índice individual y total de incidencia dentro de la empresa.
5. Se recalca que se consideran como amenazas aquellos factores que obtengan una calificación de entre 1 y 2.
6. Además, se considera como oportunidades aquellos factores que poseen como calificaciones 3 o 4.

3.2.3. Taller 4

En el taller #4, tuvimos la participación de algunos de los jefes de las diferentes áreas de la empresa, el mismo que se realizó de similar modalidad que los anteriores talleres mediante una presentación visual y ejemplar de cada tema, adicionalmente se trabajó en un conversatorio en el cual cada uno de los participantes apporto con distintas ideas y criterios que ayudaron a desarrollar las matrices presentadas a continuación:

3.2.4. Matriz Efe

Tabla 11
Matriz Efe

Factores externos EFE	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades			
1. Mayor crecimiento de la marca dentro del mercado Ecuatoriano.	12%	4	0,48
2. Productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado.	13%	4	0,52
3. Gran interés de comercios por adquirir productos Chaide.	12%	4	0,48
4. Incremento en la demanda de nuevos productos para el descanso.	8%	3	0,24
5. La competencia mantiene menor disponibilidad de stock de productos.	5%	3	0,15
Amenazas			
1. Escasez de materias primas para la producción de los proveedores.	15%	2	0,3
2. Precios de los productos poco estables.	12%	2	0,24
3. Productos sustitutos a menores precios.	9%	2	0,18
4. Imitaciones de productos falsos que afectan a la imagen y comercialización de la marca.	8%	2	0,16
5. Entrada de nuevas marcas al mercado de la empresa.	6%	1	0,06
TOTAL	100%		2,81

Nota: Elaborado por: El autor

De acuerdo a la información de la matriz EFE se hace referencia a que la mayor incidencia de las oportunidades radica en el punto 2, que se direcciona productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado, seguida de mayor crecimiento de la marca dentro del mercado ecuatoriano y gran interés de comercios por adquirir productos Chaide, esta matriz también contiene la calificación para las amenazas más puntuales de la empresa teniendo a la mayor como la escasez de materias primas para la producción por parte de los proveedores y que los precios de los productos sean poco estables.

3.2.5. Matriz EFI

Tabla 12
Matriz EFI

Factores externos EFI	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas			
1. Dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado.	10%	4	0,4
2. Gran posicionamiento y poder de su marca dentro el país.	15%	4	0,6
3. Buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos.	10%	4	0,4
4. Amplia capacidad económica de la empresa para invertir en nuevas marcas.	9%	3	0,27
5. La empresa es reconocida como principal distribuidora en el austro ecuatoriano.	6%	3	0,18
Debilidades			
1. No cuenta con análisis y estudios de mercado necesarios.	11%	2	0,22
2. Dependencia de un solo proveedor.	13%	2	0,26
3. Estrategias de mercadeo y venta poco innovadoras.	12%	2	0,24
4. Falta de personal para realizar entregas.	6%	1	0,06
5. Incremento del precio en los productos de la marca.	8%	1	0,08
TOTAL	100%		2,71

Nota: Elaborado por: El autor

En concordancia con la información plasmada en la tabla anterior, las fortalezas más innovadoras y grandes de la empresa se centra en el gran posicionamiento y poder de su marca dentro del país y de igual manera que dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado y buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos, posteriormente las debilidades se centran con un valor alto para la opción de que no cuenta con un análisis y estudio de mercados necesarios y la dependencia de un solo proveedor. Cada una de estas características permite evidenciar que la empresa cuenta con fortalezas bastante amplias que generan beneficios a la misma con enfoque en la obtención de mejores oportunidades de negocio.

3.3. Elaboración de la matriz FODA

Su construcción fue enfocada en cada uno de los puntos que se encontraron de mayor importancia para Comercial Guzmán, estos fueron expuestos después de haber desarrollado las matrices EFE y EFI, las cuales son base para la construcción de la Matriz FODA, en esta se expone lo siguiente:

Las fortalezas se encuentran compuestas por la parte más importante y diferenciadora de la empresa de tal manera que se enfocan en los puntos más notorios y de buen cumplimiento ejecutado por una institución.

Por otra parte, las oportunidades son futuras ventajas diferenciadoras y competitivas que permiten a toda institución una nueva posibilidad del aumento de rubros económicos aprovechando los recursos con los que cuenta y la falta de aplicación de una planificación estratégica se desaprovecha y producen más costos previstos desde la forma inicial con la que se tenía previsto.

Las debilidades siempre se pueden mejorar dentro de una institución de tal manera que la predisposición de los colaboradores juega un papel importante en la otorgación de una mejora en la calidad del servicio, optimización de tiempo y recursos, aprovechamiento de la capacidad intelectual.

Las amenazas se entienden como un factor cambiante y no predecible, que debe encontrarse como presente de manera directa para la evaluación interna de una empresa de tal manera que, aunque no se pueda prever la institución pueda contar con un fondo para poder contrarrestar este tipo de incidencia interna.

Tabla 13
FODA Comercial Guzmán

ANÁLISIS FODA COMERCIAL GUZMÁN	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado. 2. Gran posicionamiento y poder de su marca dentro el país. 3. La empresa es reconocida como principal distribuidora en el austro ecuatoriano. 4. Amplia capacidad económica de la empresa para invertir en nuevas marcas. 5. Buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor crecimiento de la marca dentro del mercado ecuatoriano. 2. Productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado. 3. Gran interés de comercios por adquirir productos Chaide. 4. Incremento en la demanda de nuevos productos para el descanso. 5. La competencia mantiene menor disponibilidad de stock de productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1.No cuenta con análisis y estudios de mercado necesarios. 2. Incremento del precio en los productos de Chaide y Chaide. 3. Estrategias de mercadeo y venta poco innovadoras. 4. Falta de personal para realizar entregas. 5. Dependencia de un solo proveedor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de materias primas para la producción de los proveedores. 2. Precios de los productos poco estables. 3. Productos sustitutos a menores precios. 4. Entrada de nuevas marcas al mercado de la empresa. 5. Imitaciones de productos falsos que afectan a la imagen y comercialización de la marca.

Elaborado por: El autor

3.4. FODA cruzado

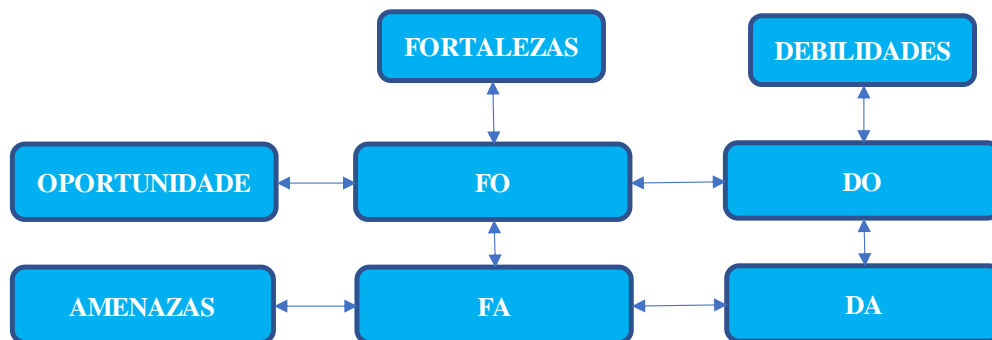
El FODA Cruzado es una matriz compuesta por amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas se constituyen como un ajuste de importancia que apoyan de manera directa a la gerencia al desarrollo de cuatro tipos de estrategias enmarcadas en el bienestar de la empresa, este tipo de matriz permite la generación de estrategias a través de un cruce entre las variables que componen el FODA.

Así mismo, Gutiérrez (2019) indica que, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. De igual forma, Sánchez (2020), asegura que la matriz FODA cruzada o análisis TOWS, es una evolución de la tradicional, en función de que se combinan los puntos positivos y negativos, potenciando las fortalezas de la empresa, aprovechando las oportunidades, neutralizando las amenazas y corrigiendo las debilidades.

Este tipo de matriz favorece la toma de decisiones estratégicas y la definición de metas y objetivos más realistas y alcanzables dentro de la organización. Para realizar un FODA cruzado, es necesario realizar cuatro cruces:

1. Estrategia ofensiva: fuerzas x oportunidad.
2. Estrategia de Confrontación: Fuerzas vs amenazas
3. Estrategia de refuerzo: Debilidades x oportunidades
4. Estrategia defensiva: Debilidades x amenazas

Figura 14
FODA Cruzado



Nota. Tomado de (Castillo & Banguera , 2018)

F + O = Estrategia ofensiva

F + A = Estrategia defensiva

D + O = Estrategia de reorientación

D + A = Estrategia de supervivencia

Tabla 14
FODA Cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado.	D1	No cuenta con análisis y estudios de mercado necesarios.
		F2	Gran posicionamiento y poder de su marca dentro el país.	D2	Incremento del precio en los productos de la marca.
		F3	La empresa es reconocida como principal distribuidora en el austro ecuatoriano.	D3	Estrategias de mercadeo y venta poco innovadoras.
		F4	Amplia capacidad económica de la empresa para invertir en nuevas marcas.	D4	Falta de personal para realizar entregas.
		F5	Buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos.	D5	Dependencia de un solo proveedor.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Mayor crecimiento de la marca dentro del mercado Ecuatoriano.	F1-O4-O2: Aprovechar la gran variedad de líneas de productos que dispone la empresa para satisfacer la demanda de diferentes nichos en el mercado. F2-F3-O1-O3: Incrementar su número de clientes en comercios a nivel nacional, aprovechando el gran reconocimiento que tiene la marca que se distribuye. F4-O5: Realizar mayor inversión en stock de nuevos productos y nuevas marcas.	D1-D3-O1: Implementar estudios y análisis dentro de la empresa que le permita generar el crecimiento de la marca y mejoren sus procesos a nivel nacional. D5-O5: Aprovechar la oportunidad de ser un distribuidor mayor de la marca y ofertar mayor stock y líneas de producto que sus competidores al mercado.		
O2	Productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado.				
O3	Gran interés de comercios por adquirir productos Chaide.				
O4	Incremento en la demanda de nuevos productos para el descanso.				
O5	La competencia mantiene menor disponibilidad de stock de productos.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Escasez de materias primas para la producción de los proveedores.	F4-A1-A2: Acoger mayor stock de inventario para evitar sus escases y aprovechar un menor precio por parte de sus proveedores. F5-A3: Ofrecer a nuestros clientes productos alternativos de nuestra marca que puedan competir con precios bajos, pero con mayor calidad. F2-F3-A4: Fortalecer el posicionamiento de la marca y el reconocimiento de la empresa para ganar mercado y evitar la entrada de nuevos competidores.	D2-A2: Buscar nuevos proveedores que mantengan mayor estabilidad en sus precios y no generen cambios que debiliten la demanda del producto. D1-A4: Invertir en un estudio de mercado que ayude a posesionarse de mejor manera a la empresa y así evite perder mercado por el ingreso de nuevos competidores.		
A2	Precios de los productos poco estables.				
A3	Productos sustitutos a menores precios.				
A4	Entrada de nuevas marcas al mercado de la empresa.				
A5	Imitaciones de productos falsos que afectan a la imagen y comercialización de la marca.				

Nota: Elaborado por: El autor

La matriz antes evidenciada se conocer como FODA Cruzado permite evidenciar las principales estrategias que se pueden obtener de ejecutar un cruce entre las Fortalezas y Oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y debilidades y amenazas, se recalca que cada una de estas catalogaciones generan un beneficio pertinente para las actividades que ejecuta la empresa de tal manera que genere un beneficio positivo para la parte financiera y contable de la institución.

Las estrategias siempre se enmarcan en brindar una solución viable para la empresa, de tal manera que esta pueda alcanzar los objetivos operacionales propuestos direccionando las principales fortalezas y oportunidades para el aprovechamiento de las mismas dentro y fuera de la institución que permita minimizar las debilidades y acaparar las amenazas de la mejor manera posible.

3.5. Matriz interna y externa

En relación a la matriz interna y externa, representan una estrategia para evaluar una organización, tomando en cuenta sus factores internos como son fortalezas y debilidades, y sus factores externos representados por las oportunidades y amenazas. Se debe cuantificar un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz. (Barría, 2018). De allí que, para su elaboración, se debe tomar en cuenta el llevar a cabo las auditorías internas y externas, con la intención de recabar los factores claves del éxito tanto internos como externos (David, 2013).

Tabla 15

Matriz externa e interna de Comercial Guzmán

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA		TOTAL, PONDERADO EFI		
		SÓLIDO 3 A 4	PROMEDIO 2 A 2.99	DÉBIL 1 A 1.99
TOTAL, PONDERADO EFE	ALTO 3 A 4	I	II	III
	MEDIO 2 A 2.99	IV	V EFE 2.81 EFI 2.71	VI
	BAJO 1 A 1.99	VII	VIII	IX

Nota: Elaborado por: El autor

De acuerdo con la información de la matriz antes expuesta se refleja que para la ponderación de la matriz EFI se ubica con un promedio de 2,81 ubicándola en un nivel promedio, mientras que la matriz Efe revela un valor de 2,71 permitiendo que se ubique

en una ponderación media. El resultado es claro y nos indica que debe retener y mantener sus operaciones respecto a lo estipulado en la matriz EFE – EFI.

3.6. Matriz de la gran estrategia

Es una matriz que fue creada en 1980, hoy en día es fundamental para ayudar a la empresa a desarrollar estrategias alternativas que sean viables, en función de ello, describe David (2013), que es un modelo que consiste en realizar un gráfico de cuatro cuadrantes, y se organiza en dos dimensiones: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. En consecuencia, cada uno de los cuadrantes debe presentar diversas opciones estratégicas que van a ayudar a la empresa a determinar el rumbo a seguir.

En este mismo orden, es una matriz clásica, y simple de realizar, promueve la formulación de estrategias alternativas en función de la posición de la empresa en uno de sus cuatro cuadrantes: crecimiento mercado (lento o rápido) y la posición competitiva de la empresa (débil o fuerte). (Gutiérrez, 2018). De allí que, para su elaboración, se debe establecer dos ejes el horizontal y el vertical, el primero mide la posición competitiva interna, y el segundo el crecimiento del negocio en el mercado. Se organizan los cuatro cuadrantes, de la siguiente manera:

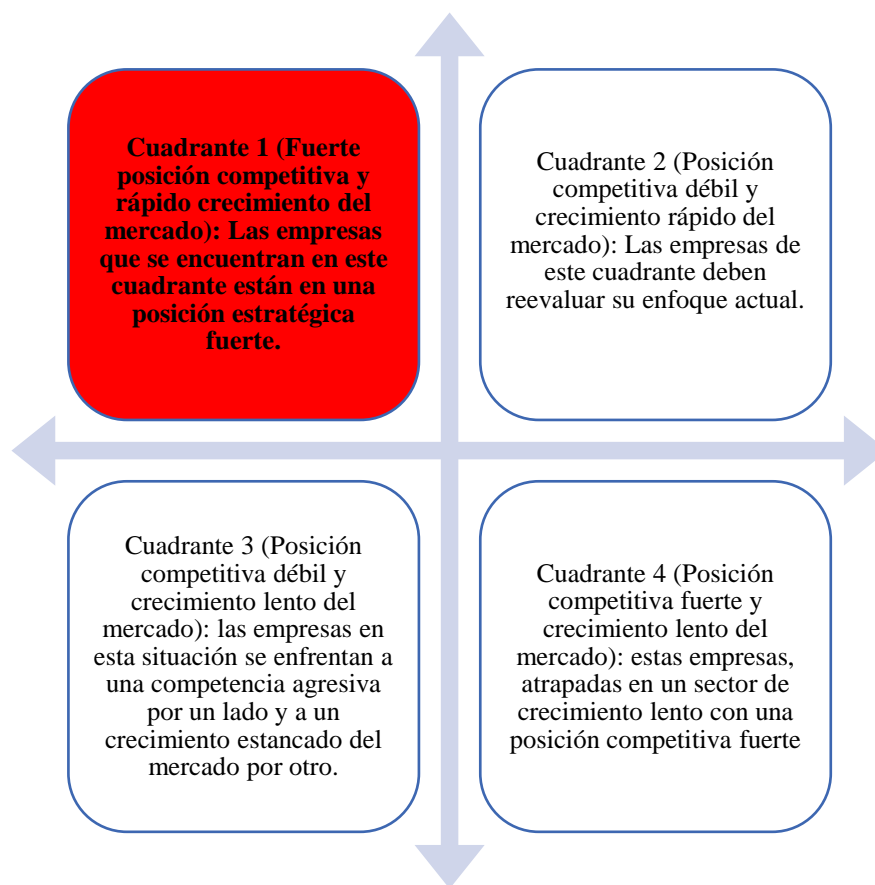
Cuadrante 1. Rápido crecimiento y posición competitiva fuerte

Cuadrante 2. Rápido crecimiento, pero posición competitiva débil

Cuadrante 3. Lento crecimiento y posición débil

Cuadrante 4. Posición competitiva fuerte y crecimiento lento

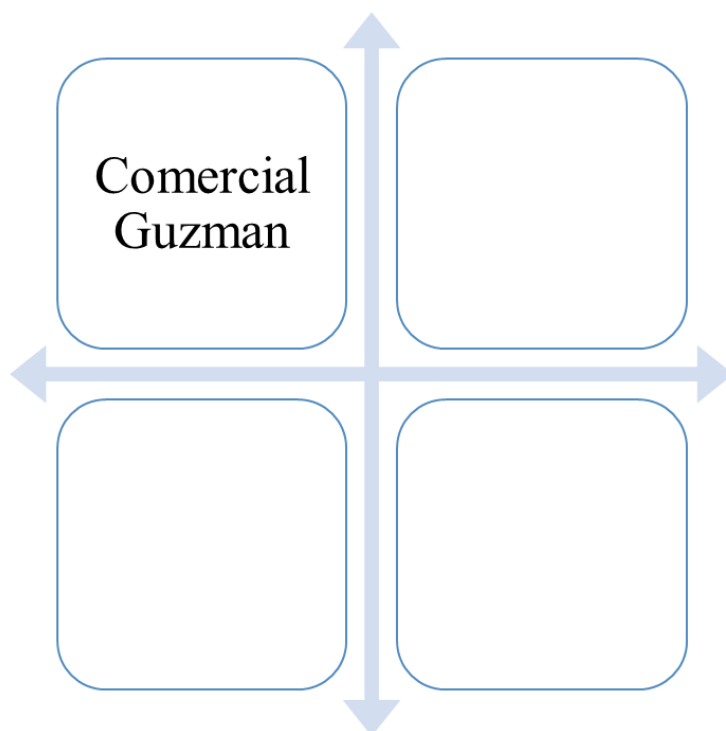
Figura 15
Matriz de la gran estrategia



Nota. Adaptado de (Nieves , 2018)

En concordancia con la información de la figura anterior, se refleja que la empresa en la actualidad se ubica dentro del cuadrante I, que se enfoca en el desarrollo del mercado, penetración de mercado, desarrollo del producto, integración horizontal entre otros factores que se relacionan de manera directa con el enfoque que la institución se encuentra manejando, además se recalca que algunos aspectos del cuadrante 2 también se encuentran concatenando con la institución.

Figura 16
Matriz de la gran estrategia de Comercial Guzmán



Nota: Elaborado por: El autor

3.7. Taller 5

Finalmente se elabora el último taller pactado conjuntamente con la empresa el día 17/05/2022, su forma de trabajo conlleva a la elaboración de las estrategias y continuamente a su evaluación mediante el uso de varias matrices que se exponen en las siguientes partes:

3.7.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz de crecimiento y participación o BCG, es aquella que permite analizar que productos son los más rentables para una empresa y así poder definir la estrategia de marketing que resulta más acorde para el cumplimiento de los objetivos. Al respecto, Gutiérrez (2018), ha descrito que esta matriz es una herramienta clave para el marketing estratégico que deben desarrollar las empresas, puesto que ella sirve para analizar cuáles son los productos más rentables y así trabajar en función de lograr una mejor estrategia de ventas.

La matriz por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group (BCG), tiene como finalidad poder evaluar el atractivo del catálogo de productos que oferta una empresa,

esta evaluación se hace en función de la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación del mercado. Por lo tanto, la matriz BCG fomenta el análisis de la cartera de la empresa y define cuales son los productos que representan un mejor negocio, y cuáles son los menos rentables. (David, 2013).

Finalmente, para su construcción se debe tomar en cuenta que se compone de dos ejes perpendiculares, formando cuatro cuadrantes. En el eje vertical se deben mostrar la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de dicho producto. Por su parte, en el eje horizontal se debe indicar la cuota de mercado de la compañía en ese sector. Para su creación se debe hacer uso de imágenes que tienen un significado como es el caso de:

- Estrella: representa a los productos estrellas, siendo aquellos que tienen un elevado crecimiento y proporcionan a la empresa una elevada participación en su respectivo mercado
- Vaca: Producto vaca, son productos que tienen una alta cuota de mercado, pero ofrecen poco crecimiento.
- Perro: producto perro, son los productos o unidades de negocio que generan pocos ingresos y tienen una escasa posición en el mercado y bajo crecimiento.
- Interrogación: producto interrogante, se trata de aquel producto que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una cuota de mercado baja.

Figura 17

Matriz BCG de Comercial Guzmán



Nota: Elaborado por: El autor.

En la matriz BCG de Comercial Guzmán se logra identificar cada uno de los productos que se encuentran en los diferentes cuadrantes de la matriz. Primeramente, se puede identificar al producto estrella de la empresa que es la Línea de colchones Restonic de Chaide, estos colchones son de la más alta gama de la marca, además generan grandes ingresos a la empresa ya que existe mayor margen de ganancia por cada uno de estos productos, el punto negativo es que su demanda es muy baja comparada a las otras líneas de colchones.

En el siguiente cuadrante se localiza el producto vaca de la empresa, este es los colchones de la línea Chaide los mismo que representan a la gama media de la marca, pero a pesar de una gama media gozan de una excelente calidad y duración, la misma que le ha permitido ganarse un gran posicionamiento en el mercado ya que son los productos que más comercializa la organización, es importante recalcar que tiene una tasa de crecimiento bajo pero su participación en el mercado es alta.

Dentro del tercer cuadrante se establece el producto interrogante, que para Comercial Guzmán es la línea edredones, sábanas, protectores y complementos. La empresa identifico estos productos ya que se encuentran en plena evolución y hasta el momento no han conseguido tener la acogida esperada, su tasa de crecimiento dentro del mercado puede ser muy alta y podría convertirse en uno de los productos estrella de la empresa, pero lamentablemente su participación es relativamente baja y podría fracasar.

Como último cuadrante se logra visualizar al producto perro, el cómo su nombre los dice no genera gran relevancia para Comercial Guzmán, dentro de estos productos se encuentran los muebles para el hogar fabricados por la marca Chaide y Chaide, que proporcionan mínimos ingresos para la organización y no han logrado consolidarse dentro del mercado de muebles en el país y su tasa de crecimiento en el mismo es de manera lenta.

3.8. Balance Score Card

El Balance Score Card es una metodología de gestión estratégica utilizada para la definición y hacer seguimiento a cada una de las estrategias de una organización, es decir con la aplicación de esta herramienta se pueden generar objetivos estratégicos que sean reales, medibles y de beneficios para la empresa. Se recalca que esta metodología posee una sintonía perfecta entre los elementos que intervienen en las estrategias globales y aquellos elementos operativos de la misma, es decir se enmarcan en la misión, visión, valores, perspectivas y objetivos a alcanzarse (Bolaños , Méndez , & Méndez , 2020).

Beneficios del uso del Balance Score Card.

- Alineación de todas las áreas y actividades de la organización en función de los objetivos y la visión
- Estimulación de la transformación organizacional a partir de la estrategia
- Transformación de la visión en estrategias y acciones medibles
- Mejora en los procesos organizacionales
- Mejora en la comunicación

Perspectivas del Balance Score Card

- Perspectiva Financiera:
 - Ahorro de costos y eficiencia
 - Mejora en el margen de rentabilidad

Aumento de ingresos

- Perspectiva del cliente:
 - Servicio al cliente y satisfacción
 - Participación en el mercado
 - Reconocimiento de la marca
- Perspectiva de los procesos internos
 - Mejora de los procesos
 - Optimización de la calidad
 - Aumento de la utilización de la capacidad instalada
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
 - Capital humano
 - Capital de información
 - Capital organizacional

3.8.1. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral elaborado para la empresa de estudio se detalla a continuación:

Tabla 16

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Pregunta	Metas	Indicadores
Perspectiva financiera	¿Cómo nos vemos ante la parte administrativa?	Crecimiento de los ingresos Mejora de la productividad	% del aumento de los ingresos Reducción de costos
Perspectiva interna del negocio	¿En qué debemos ser los mejores?	Aumentar la calidad en los productos Comunicación interna	Capacidad personal Clima laboral Motivación
Perspectiva de innovación y aprendizaje	¿Podemos continuar mejorando y creando valor?	Calidad del producto y servicio Mejorar la capacidad de respuesta para el cliente	PR de innovación PR operativos PR postventa
Perspectiva del cliente	¿Cómo nos ven los clientes?	Fidelización del cliente Satisfacción del cliente	% de aumento de los ingresos con relación a los clientes actuales Aplicación de encuestas de satisfacción % de quejas de los clientes

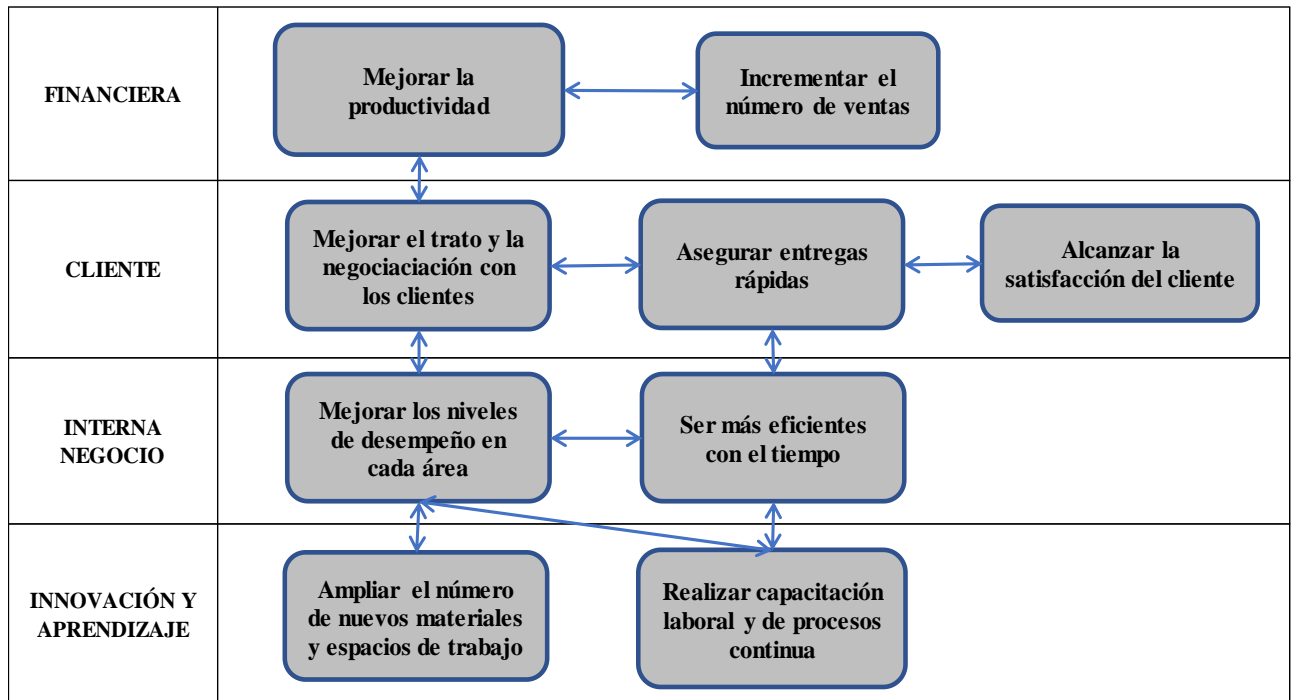
Nota: Elaborado por el autor

El Cuadro de Mando Integral presenta una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de asegurar que se tengan en cuenta todos los factores que inciden en el éxito del negocio. Estas perspectivas son: perspectiva financiera, perspectiva de proceso interno, perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Desde una perspectiva financiera, describe el valor económico, los ingresos y la productividad de las empresas. Esto incluye medidas importantes para el accionista, como el rendimiento del capital empleado y el flujo de caja, entre otras. Estos indicadores dan una idea de lo que ha sucedido en el negocio, pero por sí solos no pueden predecir lo que sucederá a largo plazo (Argüello & Quesada, 2015).

Como se puede observar en la tabla mostrada, se establecen las respectivas preguntas, metas e indicadores propuesta para cada una de las perspectivas analizadas, con la finalidad de que cada una de estas sea optimizada por la empresa.

Figura 18

Balance Score Card de Comercial Guzmán



Nota: Elaborado por el autor

Lo anterior permite describir que el cuadro de mando desde la perspectiva financiera asegura que se debe mejorar la productividad e incrementar el número de ventas, en cuanto al cliente se desea mejorar el trato, asegurando entregas lo antes posible para obtener la satisfacción del cliente. Así mismo en cuanto al interna negocio se deben mejorar los niveles de desempeño en cada área o departamento, para lograr mayor eficiencia en cuanto al tiempo, y finalmente con la innovación y aprendizaje es necesario ampliar los materiales y espacios de trabajo, de igual forma capacitar al personal para mantenerlos actualizados en cuanto a los procesos.

3.9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Esta matriz nace de la construcción inicial de la matriz EFE y EFI en conjunto con los objetivos para concretar cuál de las estrategias más viables del FODA Cruzado que permitan a la empresa el aprovechamiento de sus recursos y con eso la medición de los

principales beneficios que la misma puede alcanzar con la implementación de estrategias reales y medibles (Carpio , y otros, 2019).

Es decir, es un instrumento que permite evaluar las estrategias con base en las fortalezas y debilidades organizativas específicas, y los factores críticos del éxito tanto internos EFI como externos EFE.

Para poder crear la matriz cuantitativa de planeación estratégica se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.
3. Examinar la matriz FODA cruzado e identificar las estrategias cuya implementación debe considerar la organización.
4. Determinar el puntaje de atraktividad, PA.
5. Calcular la calificación del atractivo al multiplicar la ponderación por el puntaje de atraktividad.
6. Obtener la calificación total del atractivo de cada estrategia evaluada.

De acuerdo con lo mencionado se presenta la siguiente matriz.

Tabla 17

Matriz cuantitativa de planeación estrategia

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS										
		1		2		3		4		5		
		Incrementar su número de clientes en comercios a nivel nacional, aprovechando el gran reconocimiento que tiene la marca que se distribuye.		Invertir en un estudio de mercado que ayude a posesionarse de mejor manera a la empresa y así evite perder mercado por el ingreso de nuevos competidores.		Ofrecer a nuestros clientes productos alternativos de nuestra marca que puedan competir con precios bajos pero con mayor calidad.		Buscar nuevos proveedores que mantengan mayor estabilidad en sus precios y no generen cambios que debiliten la demanda del producto.		Aprovechar la oportunidad de ser un distribuidor mayor de la marca y ofertar mayor stock y líneas de producto que sus competidores al mercado.		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
FACTORES CLAVES EFI												
FORTALEZAS												
F1	Dispone de todas las líneas de artículos demandados por el mercado.	10%	3	0,3	0	0	4	0,4	3	0,3	4	0,4
F2	Gran posicionamiento y poder de su marca dentro el país.	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45	0	0	4	0,6
F3	Buen poder de negociación con clientes actuales y nuevos.	10%	4	0,4	0	0	3	0,3	0	0	3	0,3
F4	Amplia capacidad económica de la empresa para invertir en nuevas marcas.	9%	0	0	3	0,27	0	0	4	0,36	0	0
F5	La empresa es reconocida como principal distribuidora en el austro ecuatoriano.	6%	0	0	0	0	3	0,18	0	0	3	0,18
TOTAL:		50%	1,3		0,87		1,33		0,66		1,48	
DEBILIDADES												
D1	No cuenta con análisis y estudios de mercado necesarios.	11%	0	0	2	0,22	0	0	0	0	0	0
D2	Dependencia de un solo proveedor.	13%	2	0,26	0	0	4	0,52	2	0,26	1	0,13
D3	Estrategias de mercadeo y venta poco innovadoras.	12%	2	0,24	2	0,24	0	0	0	0	0	0
D4	Falta de personal para realizar entregas.	6%	1	0,06	0	0	3	0,18	0	0	0	0
D5	Incremento del precio en los productos de la marca.	8%	0	0	0	0	0	0	2	0,16	0	0
TOTAL:		50%	0,56		0,46		0,7		0,42		0,13	
FACTORES CLAVES EFE												
OPORTUNIDADES												
O1	Mayor crecimiento de la marca dentro del mercado Ecuatoriano.	12%	4	0,48	3	0,36	4	0,48	0	0	4	0,48
O2	Productos innovadores con gran visión a diferentes nichos de mercado.	13%	3	0,39	0	0	4	0,52	3	0,39	3	0,39
O3	Gran interés de comercios por adquirir productos Chaide.	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48	0	0	4	0,48
O4	Incremento en la demanda de nuevos productos para el descanso.	8%	4	0,32	0	0	4	0,32	4	0,32	3	0,24
O5	La competencia mantiene menor disponibilidad de stock de productos.	5%	0	0	0	0	3	0,15	3	0,15	0	0
TOTAL:		50%	1,67		0,84		1,95		0,86		1,59	
AMENAZAS												
A1	Escasez de materias primas para la producción de los proveedores.	15%	1	0,15	0	0	2	0,3	1	0,15	0	0
A2	Precios de los productos poco estables.	12%	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24	0	0
A3	Productos sustitutos a menores precios.	9%	0	0	1	0,09	1	0,09	2	0,18	0	0
A4	Entrada de nuevas marcas al mercado de la empresa.	8%	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	0	0
A5	Imitaciones de productos falsos que afectan a la imagen y comercialización de la marca.	6%	0	0	0	0	1	0,06	1	0,06	0	0
TOTAL:		50%	0,47		0,49		0,73		0,87		0	
TOTAL GENERAL:			4		2,66		4,71		2,81		3,2	

Elaborado por: El autor

Para la correcta interpretación de los datos entregados por la matriz, se puede concluir que la estrategia con más alta puntuación es “Ofrecer a nuestros clientes productos alternativos de nuestra marca que puedan competir con precios bajos, pero con mayor calidad” con 4,71 de TA, esto debido a la gran competencia e ingreso de nuevas marcas y productos dentro del mercado del descanso que ha logrado ganarse una parte del mercado de productos de bajo costo pero de gran impacto, es por esto que la empresa deberá adquirir mayor número de productos que ejerzan competencia las otras marcas y ayuden a recuperar los compradores perdidos. Por otro lado, la estrategia con un TA de 4 “Incrementar su número de clientes en comercios a nivel nacional, aprovechando el gran reconocimiento que tiene la marca que se distribuye”, porque Comercial Guzmán necesita recuperar mercado para ello deberá proyectarse también a nuevos espacios y puntos de venta que generan mayor competitividad a las marcas y la empresa se posea mayormente.

Ya que son las estrategias que más alto puntaje tienen y que resaltan de mayor forma dentro de las otras existentes, Comercial Guzmán se deberá enfocar de manera primordial a estas y conseguir generar una gran ventaja competitiva dentro del mercado ejecutándolas de una manera correcta y controlada evitando así pérdidas que eviten que la empresa alcance la eficacia en cada uno de los procesos que desarrolla.

De igual forma las estrategias “Aprovechar la oportunidad de ser un distribuidor mayor de la marca y ofertar mayor stock y líneas de producto que sus competidores al mercado”, “Buscar nuevos proveedores que mantengan mayor estabilidad en sus precios y no generen cambios que debiliten la demanda del producto” e Invertir en un estudio de mercado que ayude a posesionarse de mejor manera a la empresa y así evite perder mercado por el ingreso de nuevos competidores”, con un TA de 3,2 – 2,81 – 2,66 respectivamente, las mismas que cuentan con un puntaje interesante que las coloca entre la principales estrategia a ser ejecutadas por la empresa al momento de implementar el plan estratégico propuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Comercial Guzmán nace como un pequeño almacén fundado y dirigido por una sola persona, su entrada al mercado se da con la venta de electrodomésticos y productos de bazar para el hogar, los mismos que eran adquiridos en su mayoría solamente bajo pedido por su bajo capital. A lo largo de su trayectoria la empresa a ganado gran parte del mercado de productos para el descanso, su gran trabajo y superación han permitido que la empresa siga en constante crecimiento y ofrezca la distribución de las mejores marcas y la mejor calidad en servicio a cada uno de sus clientes dentro del territorio ecuatoriano.

En la actualidad se fundamenta como una de las empresas mejor posicionadas en el mercado en el que se desenvuelve, posee fortalezas y oportunidades que permiten que la institución alcance los objetivos planteados en beneficio de la obtención de una rentabilidad favorable para la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo fue fundamental realizar un modelo participativo con los principales colaboradores de la empresa, lo cual permitió validar e identificar las estrategias a ser implementadas dentro de sus procesos y que ayuden a la consecución de sus objetivos a través de características direccionadas al aprovechamiento de los recursos tanto internos como externos del entorno en el que la empresa se desenvuelve. Es de gran valor dar a conocer que Comercial Guzmán permitió el acceso a sus fuentes de información, las mismas que sirvieron para el desarrollo efectivo del trabajo, ya que sin estas hubiera sido una labora casi imposible el desarrollar la auditoría interna y externa dentro de la empresa.

Se aplicaron una serie de herramientas dentro del armado de un plan estratégico que lograron ajustarse favorablemente a la realidad de la organización y a cada una de sus necesidades, estas le permitieron una visión mucho más completa de las estrategias que se pueden implementar en beneficio de la misma y lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado.

Finalmente, con el apoyo de cada integrante de Comercial Guzmán se alcanzó construir y validar de manera colectiva la propuesta trabajada que le permita mejorar su desempeño en

cada área evaluada y este sea un eje primordial para un gran desarrollo de la empresa en un futuro.

RECOMENDACIONES

Al existir la voluntad de la empresa de implementar el plan estratégico, se recomienda llevar un proceso de seguimiento, evaluación y control anual de las estrategias de acuerdo a las oportunidades evidenciadas en el documento que permitan el alcance de objetivos con base a lo establecido dentro del plan.

Además, se recomienda contar con un responsable del seguimiento a la implementación del plan para que pueda monitorear el avance y tomar correctivos cuando estos sean requeridos e impulsen una adecuada ejecución que evite complicaciones para la empresa.

Asimismo, se recomienda una actualización futura del plan estratégico haciendo uso de las herramientas que fueron aplicadas para la formulación y construcción del mismo.

Por último, se recomienda que la empresa diseñe y ejecute un plan de capacitación al personal, que le permita actualizar sus conocimientos y contribuya al mejoramiento del desempeño del trabajo de cada una de las áreas responsables de la ejecución del plan.

REFERENCIAS

- Argüello, E., & Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 79-122.
- Arque , M. (2019). Universidad Continental .
- Arriaga , F., Ávalos , D., & David , O. (2017). Propuesta de mejora de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco México. *Ra Ximhai*, 417-424. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Barría, R. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico - forestal RB Transmisión*. Obtenido de Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb275d/doc/bpmb275d.pdf>
- Bolaños , A., Méndez , J., & Méndez , M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los. *INNOVA*, 5(3), 62-77. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-BalancedScorecardComoHerramientaDeGestionYMejoraEn-7878886.pdf
- Carpio , T., Beltrán , L., Duque , F., Pérez , H., Fierro , J., & Tobar , G. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *revista Espacios*, 40(15), 9. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf>
- Castillo , G., & Banguera , D. (2018). Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Polo de Conocimiento*, 3(7), 3-23. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/526-1252-2-PB.pdf
- Chiriboga, A. (2022). *Ecuador: balance político a un año de Gobierno de Lasso*. Obtenido de <https://www.celag.org/ecuador-balance-politico-a-un-ano-de-gobierno-de-lasso/>
- Dávalos, L. (2018). *Planificación estratégica. Visión, misión, objetivos y estrategia*. Obtenido de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Colombia : Editorial Pearson.
- Fred , D. (2003). *Conceptos de Administracion estrategica* (Vol. 9). Mexico. Recuperado el 23 de 06 de 2022, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- FUNDIBEQ. (2020). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/metodologia/planificacion/planificacion-estrategica>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16.
- Gomez , E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32), 4. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>

- González , H., & Zavaleta , T. (2020). La investigación en la misión y visión de las facultades de derecho de las Universidades latinoamericanas. *Revista Espacios*, 41(2), 14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n02/a20v41n02p14.pdf>
- Hernández , B., Card , E., & Noriega , J. (2018). La cadena de valor a través del analisis interno y externo en la empresa BIO papel. *JEL Classification*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iesca/files/2018/03/05CA201702.pdf>
- Hernández, G., Trujillo, M., & Narvaez, E. (2020). *Planificación estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Universidad Santiago de Cali: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Herrera, F. (2022). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Lizarzaburu, E., Gómez, G., & Beltrán, R. (2016). *Ratios financieros*. Derechos de autor.
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25 - 35. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu0diXod_2AhXzQjABHb6CAGoQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6645975.pdf&usg=AOvVaw1jyzDSjrgDG2gmzB6xsdyH
- Maragno, S., de Souza, P., & Lunkes, R. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 467-483.
- Medina, E. (2022). *Los principales problemas económicos que enfrenta el Ecuador en 2022*. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-ute/economia-politica-de-la-comunicacion/principales-problemas-economicos-que-enfrenta-el-ecuador-en-el-2022/27329800>
- Nieves , M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 5(16), 8-27. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5n16/Revista_de%20_Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127-144.
- Pérez, Á. (Febrero de 2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf

- Pérez, R., Vargas, H., & Díaz, H. (2016). CASO CPAE: Plan Estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés. *Revista EAN*(81), 193-223. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a11.pdf>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Patria.
- Ramos , M., Gonzales , S., Villao , A., & Castro , P. (2018). Propuesta metodológica basada en herramientas gis para el inventario de recursos turísticos en la Provincia de Santa Elena . *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 4(11).
- Rodríguez, Y. L., Luque-Clavijo, A. M., Rodríguez-González, L. Y., & Riveros-Clavijo, J. A. (2018). 5 acciones para la toma de decisión en Investigación, Desarrollo e innovación I+ D+ i. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85-104.
- Rueda, F., & de Campos, M. (2016). Valores organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010
- Salas , M., Castro , L., & Salas , J. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Hallasgos*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-DeterminacionDeEstrategiasDeDesarrolloEconomicoMed-7148204.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Analisis Foda o Dafo*. Bubok.
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 17-28.
- Guambaña, G. R. (2017). *Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización*. Revista Publicando. Dialnet. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/588>
- Leyva, A., Cavazos, J., Espejel, J. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Scielo. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Fierro, A. P. (2017). *Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163768>
- Amboya, M. (2020). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022 . *Dialnet*.

- Astigarraga, P. (2020). Documento sobre la situación del modelo español de Medicina Intensiva. Plan estratégico SEMICYUC 2018-2022. *Medicina Intensiva*.
- Bertoni, M. (2020). El Plan Estratégico de Turismo Sustentable Necochea 2013-2023. *Dialnet*.
- Caballero, L. (2020). Plan Estratégico de la Empresa Topitop. (*Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica (Perú)*).
- De Vicuña, J. (2017). El plan estratégico en la práctica. *Esic Editorial*.
- Delgado, I. (2020). Plan estratégico para mejorar el proceso de atención en el Hospital Básico Jipijapa. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*.
- Fernández, M. (2016). Paradigmas y Políticas de Seguridad: una aproximación al Plan Estratégico Nacional de Lucha contra la Radicalización Violenta PEN-LCRV 2015. *Política y Sociedad*.
- Fontbona, J. (2020). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III: La investigación estratégica preliminar. *Editorial UOC*.
- Francés, G. (2020). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV: La investigación estratégica de evaluación. *Editorial UOC*.
- Labán, M. (2019). Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel . (*Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas*).
- Morán, M. (2019). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática (Vol. 1). *3Ciencias*.
- Navarrete, M. (2020). Nueva aventura, nuevo equipo, nuevas ideas, mucha ilusión y un objetivo para el Plan Estratégico 2020-2022. *Revista Espacios* .

Anexos

Dentro de los anexos expuestos a continuación se muestran las herramientas y evidencias de los talleres elaborados conjuntamente con el personal de Comercial Guzmán.

Anexo 1. Taller 2. Entrevista PEST

Para conocer los factores externos de Comercial Guzmán, se aplicó entrevistas con el personal de la empresa. Se utilizaron varias de las preguntas abordada en el documento elaborado por el Instituto Tecnológico de Ittlajomulco en el año 2018. El cual se detalla a continuación:

Factores Políticos

1. ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en la empresa?
2. ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o del sector?
3. ¿Cómo se beneficiarían con todos estos posibles cambios?
4. ¿Qué podrían hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable? 5. ¿Existen regulaciones sobre la responsabilidad social de las empresas que directamente afecte a tu sector?

Factores Económicos

1. ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en el sector?
2. ¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en el sector y en la empresa? ¿Cómo les afectaría una disminución o un aumento en estas variables?
3. ¿Qué medidas podrían adoptar para beneficiarse de estos cambios y tendencias?
4. ¿Qué podrían hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Factores Sociales

1. ¿Cómo está afectando la responsabilidad ambiental al sector y a la empresa?

2. ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable? 3. ¿Hay actitudes o movimientos sociales que podrían afectar a la empresa?
4. ¿Cómo van evolucionando los usuarios? ¿Su producto o servicio evoluciona con ellos? 96

Factores Tecnológicos

1. ¿Qué tecnologías se están imponiendo en la empresa?
2. ¿Cómo ha asimilado el sector esas tecnologías?
3. ¿Qué inversiones deben realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?
4. ¿Qué tecnología podría permitirles realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja a sus competidores? 5. ¿Existen nuevas tecnologías que podrían usar para agilizar o hacer el proceso menos costoso?

Anexo 2: Taller 3. 5 FUERZAS DE PORTER

Para conocer las 5 fuerzas de Porter de la empresa Comercial Guzmán, se propuso diversas preguntas en base al Plan Estratégico elaborado por (Arque , 2019).

Amenaza de nuevos competidores:

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?
2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
3. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias? 4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Poder de negociación de los clientes:

1. ¿Qué tan estructurados son los compradores?
2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
3. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?
2. ¿Se puede tercerizar o automatizar? Poder de negociación de los proveedores 1. ¿Cuántos proveedores existen en el sector? 2. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

Rivalidad entre los competidores existentes

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector? 103
2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?
3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

Anexo 3: Taller 2. Entrevistas Auditoría Interna

Para conocer los factores internos de Comercial Guzmán, se aplicaron entrevistas con el personal de la empresa, se utilizaron algunas preguntas planteado por David Fred (2003) Detalladas a continuación:

Administración

1. ¿La empresa cuenta con una planeación?
2. ¿Se implementa de manera eficaz la planeación para el alcance de los objetivos?
3. ¿Se involucra el gerente y los empleados de toda la empresa en el proceso de planeación?
4. ¿Se conoce cuál es el propósito de organización dentro de la empresa?

Administración del personal

1. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
2. ¿Los gerentes de cada departamento delegan bien la autoridad?
3. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

Marketing

1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
4. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
5. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

Finanzas y contabilidad

1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero?
2. ¿De qué manera la empresa se financia?
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?

4. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores? 98

5. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

Producción y operaciones

1. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

2. ¿Los proveedores de la materia prima para la elaboración de los productos son confiables y razonables?

3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios? (David, 2003).

4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad? (David, 2003).

5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente? (David, 2003). 6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica? (David, 2003).