



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión**

**Empresarial**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA DIMIGON CIA LTDA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS

**Trabajo de titulación previo a la obtención del**

**grado de Tecnóloga Superior en Gestión**

**Empresarial**

Autora:

Andrea Ximena Crespo Calle

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de graduación, está dedicado a mi esposo, a mis dos queridas hijas Martina y Victoria que me supieron alentar en los momentos más difíciles, para no desfallecer.

Así, también a Patricia, Martín, Mario que, con sus enseñanzas, su dedicación, por lo que realizaban, me han alentado para poder retomar mis estudios, sabiendo que la vida es una sola y hay que saber vivirla a su tiempo. En si a toda mi familia que me dio su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la sabiduría que me  
ha brindado en el trayecto de mi estudio,  
y a lo largo de mi vida.

También de una manera muy especial a mi  
madre que, con su amor incondicional,  
siempre hace que las cosas sean diferentes y  
posibles para alcanzar nuestras metas.

A todos los docentes que con su enseñanza y  
paciencia nos han ido orientando día a día.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO .....	2
1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	3
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.3 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1.4 IMPORTANCIA DE REALIZAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.6 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.7 VENTAJA COMPETITIVA .....	14
CAPÍTULO 2.....	15
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.1 VALORES ESTRATÉGICOS.....	15
2.2 MISIÓN .....	16
2.3 VISIÓN .....	17
2.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	17
CAPÍTULO 3.....	20
3. PLANIFICACION A LARGO PLAZO.....	20
3.1 TEMAS ESTRATÉGICOS .....	20
3.2 ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS E INTERNOS.....	21

3.3 ANÁLISIS FODA .....	22
3.4 EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS .....	24
3.5 ESTRATEGIA DE VALOR FODA.....	25
3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	26
3.7 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO .....	28
3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	30
3.9 MAPA ESTRATÉGICO .....	34
3.10 TABLERO DE CONTROL .....	34
CAPÍTULO 4.....	36
4. PLANIFICACION A CORTO PLAZO.....	36
4.1. RESULTADOS.....	36
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.....	36
4.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO.....	36
4.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	37
4.5. EFICIENCIA OPERATIVA .....	37
4.6. DESARROLLO DEL PERSONAL .....	37
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS .....	41

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<b><i>Los tres niveles de Planeación de una Organización</i></b> .....	<b>12</b>
<b>Tabla 2</b>	<b><i>Valores Estratégicos</i></b> .....	<b>15</b>
<b>Tabla 3</b>	<b><i>Decisiones de Factores Estratégicos</i></b> .....	<b>18</b>
<b>Tabla 4</b>	<b><i>Temas críticos</i></b> .....	<b>20</b>
<b>Tabla 5</b>	<b><i>Asuntos Estratégicos</i></b> .....	<b>22</b>
<b>Tabla 6</b>	<b><i>Análisis FO,FA,DO, DA</i></b> .....	<b>23</b>
<b>Tabla 7</b>	<b><i>Evaluación de Asuntos Estratégicos</i></b> .....	<b>24</b>
<b>Tabla 8</b>	<b><i>Estrategias de Valor FODA</i></b> .....	<b>25</b>
<b>Tabla 9</b>	<b><i>Matriz Objetivos Estratégicos</i></b> .....	<b>27</b>
<b>Tabla 10</b>	<b><i>Clave de Desempeño</i></b> .....	<b>29</b>
<b>Tabla 11</b>	<b><i>Tablero de Control</i></b> .....	<b>35</b>

## Índice de Figuras

Figure 1.....	33
Relaciones de Causa y Efecto entre las perspectivas del CMI .....	33
Figure 2.....	33
Cadena de Valor Típica de Procesos Internos.....	33
Figure 3.....	34
Mapa Estratégico .....	34

## RESUMEN

El objetivo principal es mejorar la efectividad del departamento de ventas y maximizar los resultados comerciales, así también como la implementación y seguimiento de las estrategias establecidas a mediano y largo plazo, además de la implementación de nuevos procesos en las diferentes áreas de la empresa que trabajan alineadas con las ventas, en especial se determinara el comportamiento adecuado de la fuerza de ventas, como son sus habilidades, capacitación, motivación, compensación y herramientas disponibles para alcanzar los objetivos de ventas, se analizan ajustes y mejoras continuas basadas en el análisis de resultados, también examinar los procesos internos de la empresa para poder identificar fortalezas, debilidades, y posibles áreas de mejora en la eficiencia operativa y la toma de decisiones, en base a estos resultados internos se podrán identificar productos y servicios ofrecidos a los clientes que puedan mejorar la satisfacción, atención y crear fidelización adecuada con los mismos. Así como permitirá evaluar los recursos tangibles como las finanzas, instalaciones, equipos e intangibles como son la marca, conocimientos y una buena estructura organizacional.

**Palabras clave:** Ventas, estrategias, capacitación, toma de decisiones, satisfacción.

## ABSTRACT

The main objective is to improve the effectiveness of the sales department and maximize commercial results, as well as the implementation and monitoring of the established strategies in the medium and long term, in addition to the implementation of new processes in the different areas of the company that work. aligned with sales, especially the appropriate behavior of the sales force will be determined, such as their skills, training, motivation, compensation and tools available to achieve sales objectives, adjustments and continuous improvements are analyzed based on the analysis of results, also examine the company's internal processes to identify strengths, weaknesses, and possible areas of improvement in operational efficiency and decision making. Based on these internal results, products and services offered to clients that can be improved can be identified. satisfaction, attention and creating adequate loyalty with them. As well as it will allow us to evaluate tangible resources such as finances, facilities, equipment and intangibles such as the brand, knowledge and a good organizational structure.

**Keywords:** Sales, strategies, training, decision, making, satisfacti

## INTRODUCCIÓN

Según (Chiavenato, 2017) la estrategia organizacional surgió por la necesidad de una ajustada cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos, y la intensa competencia entre organizaciones, las mismas que buscan alianzas estratégicas, con el propósito de enfrentar desafíos en ambientes cambiantes para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a largo tiempo.

El proceso de la planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización, además de ser una propuesta de desarrollo competitivo a mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten un aumento de competitividad para la organización (Oswaldo & Cristancho, 2017)

Esta tesis se enfoca en explorar la importancia y el impacto de la planeación estratégica en el área de ventas, considerando como la empresa puede aprovechar esta herramienta para mejorar su desempeño, aumentar su presupuesto y lograr sus objetivos a largo plazo. Por lo tanto, el objetivo principal se centra en proporcionar a la dirección de la empresa DIMIGON, un marco integral y práctico para desarrollar e implementar nuevas estrategias de ventas efectivas.

Al finalizar el trabajo, se espera no solo contribuir al conocimiento sobre la planeación estratégica en ventas, si no también brindar recomendaciones valiosas para el resto de áreas o departamentos en la empresa que puedan adaptarse para que ayuden a dar soporte y enfrentar desafíos, aprovechar las oportunidades en el entorno comercial donde se encuentra la empresa.

# CAPÍTULO 1.

## 1. MARCO TEÓRICO

Para analizar la planeación estratégica en el área de ventas de la empresa DIMIGON CIA LTDA de la ciudad de Cuenca, se obtuvo conceptos y conocimientos de algunos autores como Chiavenato (2017), Coronel (2018) entre otros, permitiendo analizar el entorno externo e interno de la empresa.

En el entorno competitivo actual, las organizaciones enfrentan presiones constantes que las obligan a estar en un estado continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del mercado. La planeación estratégica es fundamental para preparar a las organizaciones para estas dinámicas, permitiéndoles no solo sobrevivir sino prosperar en condiciones adversas e imprevisibles.

El objetivo principal de la planeación estratégica es establecer las bases necesarias para que las organizaciones puedan navegar eficazmente y asegurar su continuidad. Las empresas exitosas son aquellas que pueden adaptarse rápidamente y anticipar los cambios de manera proactiva, lo que les permite innovar y mejorar el bienestar de la sociedad (Chiavenato et al., 2017)

La planeación estratégica implica saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos. Requiere entender el contexto externo, prever y evitar amenazas, calcular y minimizar riesgos, y prepararse tácticamente mediante reestructuraciones internas y la búsqueda de sinergias. Es crucial ser audaz en las metas y superarse continuamente para ofrecer mejores resultados a los socios internos y externos (Chiavenato et al., 2017; Muñiz & Tomalá, 2022)

Planificar no solo significa vislumbrar el futuro, sino también asegurar la supervivencia y continuidad del negocio a través de planes, programas y procedimientos conscientes y coherentes. La planeación estratégica traza objetivos y define planes de acción que generan ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Identifica recursos potenciales, alinea capacidades, reconoce fortalezas y debilidades, y establece medidas integradas para alcanzar los resultados deseados (Coronel, n.d.).

## 1.1 Análisis de la Situación Actual

Los cambios en el entorno empresarial son provocados por numerosos agentes que crean un campo de fuerzas caóticas y dinámicas con resultados imprevistos. Para un diagnóstico estratégico externo, los directivos deben seleccionar información relevante y significativa entre una gran variedad de datos. Además, deben reflexionar y percibir lo que sucede en su entorno mediante sus motivaciones personales u organizacionales. Es esencial mirar más allá de las fronteras de la organización, desarrollando una visión periférica que descubra nuevos horizontes y permita visualizar el mundo de los negocios en todas sus dimensiones y dinamismo.

Por ello es importante descubrir y desarrollar horizontes que permitan visualizar el mundo de los negocios de la mejor manera. Siendo así, los principales ámbitos para el análisis situacional según Chiavenato (2017) son los siguientes:

**Personal:** Los directivos, administrativos y operativos de la empresa, las políticas internas y la labor de desarrollo organizacional que lo desarrolla.

**Productos y servicios:** La innovación, el diseño, el desarrollo, el rendimiento, y la calidad de bienes y servicios.

**Mercado:** los clientes, los proveedores, los competidores, los esfuerzos de competitividad y la participación de mercado.

**Precios o retribuciones:** el precio comercial o las compensaciones que se reciben a cambio del producto.

**Instalaciones o recursos:** la infraestructura y los recursos físicos, la tecnología y el conocimiento que posee y se emplea para el trabajo.

**Economía y finanzas:** la tendencia que sigue el crecimiento y crecimiento económico y financiero.

**Información y comunicación:** sistemas de información y comunicación.

A continuación, realizamos un banco de preguntas sobre temas de importancia de la empresa, que nos ayudaran a obtener información necesaria para realizar nuestro análisis de situación inicial.

### **MERCADO**

1° Que mercados atendemos y quienes son nuestros clientes?

El mercado que atiende son las provincias de Azuay y Cañar.

<p>Los clientes de la distribuidora, en un porcentaje más alto son: tiendas, clientes mayoristas y autoservicios.</p>
<p>2° Quienes son nuestros proveedores?</p> <p>Empresas multinacionales que comercializan sus productos, productores nacionales y en otros casos distribuidoras directas.</p>
<p>3° Quienes son nuestros competidores?</p> <p>Empresas como comercializadoras nacionales de canal moderno, distribuidoras similares a nuestra empresa y recorredores informales de la zona.</p>
<p>4° Que percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros servicios/productos?</p> <p>Que son productos de calidad, alta rotación y por eso motivo, son costosos.</p>
<p>5° Cual es nuestro nivel de competitividad y participación en el mercado?</p> <p>El punto donde se ubica la distribuidora es en un nivel medio de competitividad con relación a las demás distribuidoras que se asemejan con los mismos productos, servicios y atención a los clientes.</p>
<p><b>PERSONAL</b></p>
<p>6° Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?</p> <p>No, algunas áreas están sobrecargadas de trabajo, hay responsabilidades que las realizan personas que no tienen esa función dentro de su cargo.</p>
<p>7° Nuestras prestaciones cumplen con las de la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Si, en algunos casos, como en el área de ventas, entra personal a prueba, se le cancela por medio de servicios prestados y luego de un tiempo se le hace el contrato indefinido.</p>
<p>8° Que percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>Que se les paga muy poco, pero en el caso de los ejecutivos de ventas piensan que merecen ganar más pero no se dan cuenta que su oportunidad de ganar más depende de ellos mismo que tienen la oportunidad de comisionar y ganar por venta al contado y también venta a crédito.</p>
<p>9° Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?</p> <p>Para el caso de los agentes vendedores si los hay, incentivos por cumplimiento del presupuesto por marcas, comisión al cumplimiento de su presupuesto general.</p>
<p>10° Como logramos nuestro desarrollo organizacional?</p>

Realizando obligaciones con responsabilidad, empatía y sobre todo con mucha comunicación, para poder dar solución cuando se lo requiera.
<b>PRODUCTOS/SERVICIOS</b>
11° Cuales son nuestros productos/servicios preferidos por los clientes? Productos de la marca Ferrero y actualmente productos de las marcas como, Energizer, Productos Cris, entre otros.
12° Cual es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de servicios/ productos? El porcentaje de productos que tienen alta rotación es de un cincuenta por ciento.
13° Cual es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios? La frecuencia de innovación está en un margen del 30% anual, esto depende de las marcas con las que trabaja la distribuidora.
14° Que valor agregamos a nuestros productos/servicios? Dentro de la distribuidora, por ejemplo, corre el riesgo de refrescar productos con fecha corta, para brindar ese servicio plus a los clientes y así ir fidelizando sus compras semanales. Además de mantener la atención y responsabilidad con los clientes.
15° Cuales son los niveles de productividad y calidad de nuestros servicios/productos? Se tiene un 95% de calidad de todos los productos que manejan en el catálogo.
<b>PRECIOS O RETRIBUCIONES</b>
16° Con que criterios establecemos o revisamos nuestros precios de venta o retribución? Se analizan los precios del mercado, la competencia, además de cumplir también con la lista de precios oficial, que marca el proveedor como referencia para la venta.
17° Que condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes? La distribuidora mantiene la venta de contado y crédito, con sus diferentes especificaciones en cada una de estas modalidades.
18° Como se comparan los precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores? Mediante lista de precios marcados por las marcas o mediante análisis de mercado.
19° Que relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos? La venta productos de marcas reconocidas en el mercado por su alta calidad

<p>y rotación durante años de trayectoria.</p>
<p>20° Que percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Que los precios son más altos, pero retribuyen con el servicio que brinda, el producto que comercializa y garantía que ofrece.</p>
<p><b>INSTALACIONES Y RECURSOS</b></p>
<p>21° Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</p> <p>En un 80 % de su totalidad, se podría mejorar si se tuviera un espacio físico adecuado para el giro del negocio.</p>
<p>22° Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</p> <p>Se dispone de tecnología que permite ir cada vez actualizando, pero se podría mejorar, la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, no puede quedar atrás.</p>
<p>23° Tenemos métodos procesos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?</p> <p>En el entorno en que se desempeña, implementado el reciclaje en las diferentes áreas de trabajo como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la bodega y despachos se reutilizan cartones, que se obtienen de los productos que llegan, para ser empacados los nuevos pedidos de los clientes.</li> <li>2. El departamento de cartera y finanzas, se promueve el reciclaje de hojas.</li> <li>3. Se motiva a todo el personal a reciclar las botellas plásticas para reutilizar.</li> </ol>
<p>24° Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?</p> <p>Si, mediante consultorías en diferentes temas, para el bienestar de la distribuidora.</p>
<p>25° Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?</p> <p>No, se ha tenido que adecuar las instalaciones de infraestructura en beneficio de la distribuidora, pero no son las recomendadas.</p>
<p><b>ECONOMÍA, FINANZAS O RENDIMIENTO</b></p>
<p>26° Cual es nuestra capacidad de reacción frente a necesidad de inversión o desinversión?</p> <p>Es buena con las entidades financieras la empresa tiene liquidez y cumple con sus obligaciones y pagos a proveedores y colaboradores a tiempo.</p>
<p>27° Cual es la naturaleza y estructura de capital y liquidez?</p> <p>Está conformado por el 100% de acciones de los socios accionistas.</p>

<p>28° A que riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>A la falta de liquidez por el mal uso de la recuperación de cartera de los clientes, no hay un control específico en ese aspecto. Los empleados de movilización recuperan el 40% de cartera día a día. Lo que preocupa es la cartera a crédito de los ejecutivos de ventas, ofrecen a los clientes por plazos extensos.</p>
<p>29° Como controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?</p> <p>Mediante, auditorías internas y revisión de cartera semanales.</p>
<p>30° Cual es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?</p> <p>Se considera una rentabilidad de compra de un 15% o hasta un 25% en ciertos productos.</p>
<p><b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>
<p>31° Cuales son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</p> <p>Las redes sociales y el boca o boca de los clientes.</p>
<p>32° ¿Como seleccionamos, optimizamos y priorizamos la información?</p> <p>Mediante resultados que reflejan las ventas diarias, se da prioridad a los porcentajes que no son favorables por área.</p>
<p>33° Contamos con un sistema estructurado de comunicación externa e interna?</p> <p>Los medios virtuales son una ayuda para la comunicación dentro y fuera de la Empresa</p>
<p>34° ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?</p> <p>Se tiene un 70 por ciento de efectividad en el sistema, permite sacar resultados, pero no se tiene todo el conocimiento del mismo. Se puede mejorar con capacitación y asesoría permanentes.</p>
<p>35° ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</p> <p>Tenemos un 70% de efectividad, en algunos casos es necesario transmitir, la información personalmente para que esta sea lo más efectiva posible.</p>
<p><b>TOMA DE DECISIONES</b></p>
<p>36° ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</p> <p>Relativamente enfocados en el análisis de la mejora continua de la empresa sin dejar de observar la afectación que puede tener en los diferentes ámbitos.</p>
<p>37° ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</p> <p>En su gran mayoría de veces es la gerente, quien asume esa responsabilidad, considerando también la toma de decisiones por parte de los dueños – accionista, cuando se debe tomar</p>

<p>38° ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</p> <p>En base a las oportunidades que se nos presenta en el mercado</p>
<p>39° ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</p> <p>Son efectivas para el avance y mejor funcionamiento de la empresa.</p>
<p>40° ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?</p> <p>Tenemos un acercamiento bastante amplio con el personal así que lo porcentual con un 40% de participación en la toma de decisiones.</p>
<p><b>CONTINGENCIAS</b></p>
<p>41° ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?</p> <p>Buscar soluciones inmediatas para que la empresa no se desequilibre, ejemplo realizar cambio de personal, aunque eso a veces no se da de una manera inmediata, por falta de personal con experiencia en las diferentes áreas.</p>
<p>42° ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?</p> <p>Tratar de solventar esos imprevistos con modificaciones en los procesos frecuentes.</p>
<p>43° ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos /servicios?</p> <p>Considerar como una falta de comunicación inadecuada por parte de los proveedores</p>
<p>44° ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?</p> <p>Buscar nuevas estrategias de venta, que ayude a solventar la pérdida o caída que se tenga en sus momentos críticos.</p>
<p>45° ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?</p> <p>Considerando que ya sucedió esto, en tiempos de pandemia, se ha aprendido que todo se puede solucionar paso a paso, siempre que hayas sido honesto en tus negociaciones y frente a los proveedores y entidades que te hayan brindado su apoyo en momentos difíciles.</p>

## 1.2 Descripción de la Organización

La organización se refiere a un papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser y de existir. La misión de la organización se define en términos de satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en termino de oferta de un producto o servicio (Chiavenato, 2017).

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro

La DIMIGON CIA. LTDA., nace en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, el 17 de mayo del año 2000, comienza su comercialización con los productos de la Molinera Manta, actualmente la empresa se dedica a la distribución, compra y venta de productos de confitería, consumo masivo y limpieza, teniendo como marcas directas principalmente Ferrero, Energizer, Productos Cris, Janitron del Ecuador, con las que se mantiene un convenio de distribución directa. DIMIGON fue administrada por 18 años por su Propietaria Gerente la Sra Patricia Crespo Calle, quien amplio su comercialización con las líneas de subdistribución, con Nestlé, Ingesa, Colgate, Dispacif, Jonshon Waths. Hoy en día DIMIGON trabaja con otra dirección gerencial, tomando en cuenta que ha crecido en número de empleados y espacio geográfico en su distribución.

Su atención y servicio ha sido valorada en todo este tiempo, permitiendo a los clientes obtener productos de calidad de las diferentes marcas, por lo que se diferencia de otras distribuidoras similares en el mercado, además de su experiencia en el canal de cobertura TAT, es por eso que existen marcas que desean tener relaciones comerciales por el alto impacto en este canal y por su desempeño en el mercado.

### **1.3 Definición de la Planeación Estratégica**

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”, Russell Ackoff.

En este es el proceso mediante el cual se visualiza el comportamiento del futuro de la organización, ya que del administrador depende el éxito de la implementación de esta tarea. En la cotidianidad de las personas la planeación es un factor clave de superación, ya que en ella se pueden identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

La formulación de la visión empresarial debe abordar tres aspectos clave: la meta a alcanzar, la satisfacción del cliente y el tiempo esperado para lograrlo. En otras palabras, la empresa debe establecer objetivos claros, centrados en satisfacer las necesidades del cliente y en lograrlos en un tiempo razonable. Esto garantiza que la empresa esté enfocada en ofrecer productos o servicios de alta calidad y en cumplir con las expectativas del cliente en un período de tiempo determinado (Cristancho, 2017).

La planeación estratégica en la actualidad es una herramienta crucial para toda organización que aspire a conseguir objetivos, con piezas claves como son los valores estratégicos, la misión, la visión, la estrategia empresarial (Coronel, 2018).

Fayol, (DIAZ, 2020) habla acerca de la toma de decisiones de una empresa u organización, debe haber la previsión, coordinación, organización, y control, expresado en otros términos no es más que la planeación estratégica, organización, dirección y control.

Es entonces decir con anticipación que hacer, cuando, como y quien, para no dejar las situaciones lanzadas al azar, o a la casualidad, por otro lado, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas de orientación, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo para su realización.

### **1.4 Importancia de Realizar la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso importante, que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla, según su misión, además que permite una buena toma de decisiones en el presente, los cuales permitirán

tener buenos resultados estratégica se requiere el trabajo de toda la organización (Coronel, 2018)

La planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es un proceso continuo que busca mejorar la toma de decisiones presentes a partir de un mejor entendimiento del futuro. Sin embargo, la capacidad de predecir el futuro es un desafío fundamental, especialmente para las Pymes. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes enfrentan dificultades particulares en este proceso. Se destaca que la pregunta clave no es si la planificación estratégica es importante, sino cuáles son los factores que dificultan este proceso en las Pymes. Se argumenta que la simple aplicación de conceptos de grandes empresas no es suficiente para fortalecer la gestión estratégica en las Pymes. Se identifican varios factores que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes, como:

- “Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar.” Gibb and Scott (1985) y Kantis(1996)
- “La calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes revela que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral (Zevallos, 2005) lo que contribuye a que las Pymes no puedan considerarse estrategias a largo plazo.

Las Pymes que no puede ignorar la realidad de las dificultades de la planificación estratégica cuando ocurren: “porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación.” (Erazo, 2016)

## **1.5 Características de la Planeación Estratégica**

La gestión estratégica es un proceso continuo que implica analizar tanto el entorno interno como externo de la organización, tomar decisiones gerenciales, planificar y ejecutar acciones administrativas y operativas. Su objetivo principal es implementar un

modelo de negocio a largo plazo y mantener las ventajas competitivas alcanzadas (Coronel, 2018).

Para desarrollar un modelo genérico de gestión estratégica, es crucial abordar las siguientes cuestiones:

1. Identificación de la misión, visión y valores de la organización.
2. Análisis del entorno externo, incluyendo factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales.
3. Evaluación de los recursos internos de la organización, como capital humano, financiero y tecnológico.
4. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
5. Establecimiento de objetivos estratégicos claros y alcanzables.
6. Desarrollo de estrategias para lograr los objetivos, incluyendo estrategias de crecimiento, marketing, operaciones, recursos humanos, entre otras.
7. Implementación de planes de acción detallados y asignación de recursos.
8. Monitoreo y evaluación continua del progreso hacia los objetivos estratégicos, con ajustes según sea necesario.

**Tabla 1**

*Los tres niveles de Planeación de una Organización*

PLANEACION	HORIZONTE DE TIEMPO	ALCANCE	CONTENIDO
Estrategica	Largo Plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo	Generico
Tecnica	MedianoPlazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organizacion	Detallado
Operativa	Corto Plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Especifico

*Fuente:* (Chiavenato, 2017)

## 1.6 Etapas De La Planeación Estratégica

1. Misión organizacional. - La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. Visión organizacional. - Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño).
3. Diagnóstico estratégico externo-. Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general
4. Diagnóstico estratégico interno. – El diagnóstico del entorno es fundamental para la organización, formular estrategias para mejorar su adaptación, alineando de diagnósticos externo e interno, y generando premisas para la construcción de escenarios.
5. Determinantes del éxito. - Es la propuesta de la evaluación de los determinantes del éxito en la posición estratégica. Esto se centra en el diagnóstico, objetivos y estrategias en las dinámicas de la competencia, buscando evidenciar cuestiones críticas para la organización.
6. Definición de objetivos. - la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia
7. Formulación de estrategias. - Se pueden considerar dos conceptos, por un lado, Porter (1996) el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización, y por otro lado, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders).
8. Formalización del plan estratégico. - No basta solo con formular estrategias para esa acción, sino que se debe implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos.

9. Auditoría del desempeño y resultados. - Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito (Chiavenato, 2017).

## **1.7 Ventaja Competitiva**

La planeación estratégica proporciona a una organización una ventaja competitiva al permitirle anticipar, adaptarse y responder de manera eficiente a los cambios del entorno, alinear sus recursos con sus objetivos y mejorar su toma de decisiones, lo que le permite diferenciarse y destacarse en el mercado (Cristancho, 2017)

Mediante los siguientes procesos como:

- El contexto: sitio geográfico donde se desarrolla la empresa.
- Procesos Organizacionales: Organigrama de la empresa.
- Como se encuentra en la actualidad con relación a la competencia: Es un punto muy importante, del que dependerá las estrategias a seguir.
- Áreas de mejora: Aspectos que se debe enfatizar
- Identificación de las fortalezas y debilidades (variables internas): Identificación de los clientes internos.
- Identificación de las oportunidades y amenazas (variables externas): Consiste en la caracterización de las facilidades y dificultades que brinda el mercado dentro de la competitividad.
- Formulación de un plan: Consiste en el logro de un objetivo.
- Identificación de una meta o punto de llegada: Es la aspiración de la organización en un periodo de tiempo.
- Redacción de los objetivos: Tareas por realizar para alcanzar la meta.
- Organización de los recursos de la empresa: Departamentalización del personal

## CAPÍTULO 2.

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar.

A continuación, se presenta un formato que permite organizar el trabajo de definición de los valores estratégicos, y que resulta útil para realizar la declaratoria de los mismos. A partir de una lluvia de ideas de todos los involucrados, se obtiene un primer listado de valores, luego de lo cual se califica el grado de importancia de los mismos para la organización, colocando una marca en una de las cinco columnas centrales, desde la 1, “no importante”, hasta la 5, “muy importante”. Se propone denominar valores estratégicos a aquellos valores marcados en la columna 5 (Coronel, 2018).

**Tabla 2**

*Valores Estratégicos*

DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERÍSTICAS
Puntualidad en el trabajo						Todos los colaboradores, tienen horario de entrada y salida, por lo que cada uno cumple con su responsabilidad en el horario. Permitiendo un ambiente de trabajo digno y responsable.
Atención al cliente						Es uno de los aspectos más importantes dentro de la empresa, ya que nuestros clientes, como

	proveedores se merecen, nuestro respeto y amabilidad.
Planificación de actividades	
Motivación al personal	
Trabajo en equipo	Es una fortaleza que la empresa mantiene a lo largo de sus años en el mercado.

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### **Declaratoria:**

**Puntualidad en el trabajo:** Todos los colaboradores, tienen horario de entrada y salida, por lo que cada uno cumple con su responsabilidad en el horario. Permitiendo un ambiente de trabajo digno y responsable.

**Atención al cliente:** Es uno de los aspectos más importantes dentro de la empresa, ya que nuestros clientes, como proveedores se merecen, nuestro respeto y amabilidad.

**Trabajo en equipo:** Es una fortaleza que la empresa mantiene a lo largo de sus años en el mercado.

## **2.2 Misión**

Indica el norte de a dónde quiere llegar la organización, para avanzar hacia el futuro (Chiavenato, 2017).

### **MISION DE DISTRIBUIDORA DIMIGON CIA LTDA.**

Brindar un excelente servicio a los clientes, desde el inicio del proceso de comercialización, es decir desde la imagen que el vendedor da al cliente, la atención que brinda, la toma de pedidos y su posterior despacho, para lo cual la empresa cuenta con personal capacitado, en el área de ventas, logística, y despachos.

## **2.3 Visión**

Es la mayor representación de fidelidad posible, que la alta dirección aspira que la organización sea vista en el futuro.

“El trabajo del estratega consiste en ver a la compañía, no como es, sino como se desea que sea”. John W. Teets

### **VISION DE LA DISTRIBUIDORA DIMIGON CIA LTDA.**

La empresa DIMIGON CIA LTDA, busca expandirse llegando a más segmentos de mercado como son las zonas de Cañar, el Oriente de la zona Austral. Conseguir la distribución directa de nuevas líneas con el propósito de la obtención de mayor rentabilidad para la empresa.

## **2.4 Estrategia Empresarial**

La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles. La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo” (Coronel, 2018).

**Tabla 3***Decisiones de Factores Estratégicos*

<b>MATRIZ DE DECISION DE FACTORES ESTRATEGICOS</b>							
	Servicio que ofrecemos	La calidad de producto que comercializamos	Facilidad de pago que otorgamos	Frecuencia de visita a los clientes	Relaciones estrechas con proveedores	Tiempo en el mercado que ofrecemos	<b>HORIZONTALES (UNOS)</b>
Servicio que ofrecemos	0	1	1	1	1	0	4
La calidad de producto que comercializamos				1	1	0	2
Facilidad de pago que otorgamos				0	0	1	1
Frecuencia de visita a los clientes					1	0	1
Relaciones estrechas con proveedores						1	1
Tiempo en el mercado que ofrecemos							0
<b>Verticales (Blancos)</b>	0	1	1	2	3	2	
<b>Horizontales (unos)</b>	4	2	1	1	1	0	
<b>Total</b>	4	3	2	3	4	2	

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### **Declaratoria**

La empresa DIMIGON CIA LTDA, dentro de la estrategia empresarial analiza la situación del mercado año a año con el fin de recabar información y estadísticas para el avance de sus funciones en el entorno.

La estrategia de trabajo se fundamenta, ofreciendo un servicio oportuno para los clientes que se ha fidelizado, con alianzas estratégicas de los proveedores, con la experiencia que

se ha mantenido en estos años de trabajo en el mercado, con productos de buena calidad, facilidades de pago, además de la ampliación de la base de clientes que se ha incrementado.

## CAPÍTULO 3.

### 3. PLANIFICACION A LARGO PLAZO

Esta planificación es un proceso que, sobre la base de la dirección estratégica, determina y gestiona el estado futuro que la organización en su conjunto aspira a alcanzar en el largo plazo.

#### 3.1 Temas Estratégicos

En esta matriz se enlistan los temas estratégicos propuestos a través de una lluvia de ideas y se los pondera colocando una marca en una de las columnas A, B o C, según corresponda. La ponderación A es la más alta y la C, la más baja. Los temas estratégicos que merezcan la ponderación A serán los temas críticos, que se constituirán en fuentes de los asuntos estratégicos de la organización, que serán tratados posteriormente.

En base a los temas críticos de la distribuidora a continuación indico la matriz:

**Tabla 4**

*Temas críticos*

TEMAS CRÍTICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Productividad				Estructura de costos de distribución
Gestión de Operaciones				Desarrollo de procesos claros en cada puesto de trabajo
Comercialización				Desarrollo de proceso de ventas de productos a los clientes
Recurso Humano				Implementar procesos claros para trabajar en

		las diferentes áreas de la empresa
Responsabilidad Social		
Recurso Humano		Capacitaciones a todo el personal

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### Temas Críticos

**Estructura de costos de Distribución:** Costos de transporte y logística para que el producto llegue al cliente, en condiciones adecuadas.

**Desarrollo de procesos claros en cada puesto de trabajo:** Definir con claridad las responsabilidades y tareas asociadas a cada puesto de trabajo.

Documentar las necesidades y conocimientos necesarios para desempeñar cada función.

**Desarrollo de proceso de ventas de productos a los clientes:** Sabemos que las ventas son la fuente para que una empresa se mantenga y crezca, además de satisfacer la necesidad del cliente es la clave del éxito.

Implementar procesos claros para trabajar en las diferentes áreas de la empresa: Fomentar un liderazgo que promueva y respalde la colaboración entre áreas. Promover la comprensión de las funciones y desafíos en cada área.

**Capacitaciones a todo el personal:** Es fundamental adaptar las capacitaciones a las necesidades específicas de una empresa, se debe revisar y actualizar regularmente las capacitaciones para mantener la relevancia.

### 3.2 Asuntos Estratégicos Externos e Internos

Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos.

El comité de planeación estratégica identificó y describió las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para el negocio. Estos asuntos son los siguientes:

**Tabla 5**

*Asuntos Estratégicos*

<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>ASUNTOS ESTRATEGICOS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>
Recursos Humanos	1.Capacitar continuamente al personal
Comercialización	2.Productos de calidad y de alta rotación en el mercado
	<b>DEBILIDADES</b>
Productividad	1.El trabajo que desempeñan los colaboradores es limitado
Gestión de Operaciones	2.Falta de procesos en la recuperación de cartera
	<b>OPORTUNIDADES</b>
Comercialización	1.Nuevos nichos de mercado que se puedan ingresar
Recursos Humanos	2.Conocimiento del mercado en el área de cobertura
	<b>AMENAZAS</b>
Comercialización	1.Demasiada competencia en el mercado que afecta a la utilidad de la distribuidora
Productividad	2.Los costos altos de la logística en el canal de cobertura

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

Mediante la planeación estratégica, se identifican y describen las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de mayor interés para la empresa.

### **3.3 Análisis FODA**

En esta matriz se evalúa tanto asuntos críticos y asuntos estratégicos externos, con el objetivo de conocer cuáles son los asuntos con mayor fuerza dentro de la empresa (Coronel, 2018).

**Tabla 6***Análisis FO,FA,DO, DA*

<b>MATRIZ FO-FA-DO-DA</b>							
		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>TOTAL</b>	
						<b>ORDEN DE</b>	
						<b>IMPORTANCIA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	1	1	1	1	4	<b>1</b>
	<b>2</b>		1		1	2	<b>3</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>		1		1	2	<b>4</b>
	<b>2</b>	1	1	1		3	<b>2</b>

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### **Asuntos Críticos**

Según los resultados obtenidos en la matriz anterior los siguientes puntos tenemos que considerar de forma urgente para su desempeño

- Capacitar continuamente al personal
- Productos de calidad y alta rotación en el mercado
- El trabajo que desempeñan los colaboradores es limitado

### 3.4 Evaluación de los Asuntos Estratégicos

Según los resultados que hemos analizado en esta matriz, podemos visualizar que los asuntos críticos son más fuertes que los asuntos estratégicos por lo que deberían iniciar con estrategias, para una mejor capacitación continua del personal de esta manera se trabajara en un ambiente sano y con conocimientos óptimos.

**Tabla 7**

*Evaluación de Asuntos Estratégicos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
<b>1</b>	40%	4	1,60
<b>2</b>	25%	3	0,75
<b>DEBILIDADES:</b>			
<b>1</b>	25%	2	0,50
<b>2</b>	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	100%		2,95
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
<b>1</b>	40%	1	0,40
<b>2</b>	25%	3	0,75
<b>AMENAZAS:</b>			
<b>1</b>	10%	2	0,20
<b>2</b>	25%	3	0,75
<b>TOTAL</b>	100%		2,10

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### 3.5 Estrategia De Valor FODA

Según los resultados obtenidos en la evaluación de asuntos críticos, se identifica que son más fuertes a comparación de los asuntos estratégicos externos, para lo que se debería implementar estrategias internas que potencien el crecimiento del negocio.

**Tabla 8**

*Estrategias de Valor FODA*

<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>		
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F1O1</b>	La capacitación continua del personal es importante para alcanzar con eficiencia nuevos nichos de mercado.
	<b>F1O2</b>	La capacitación del personal será una estrategia acertada para fortalecer la efectividad de la empresa.
	<b>F2O1</b>	La combinación de productos de calidad, nuevos nichos de mercado, permite el crecimiento de la empresa
	<b>F2O2</b>	El área de cobertura es el canal más importante, siempre se oferta productos de calidad y alta rotación
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F1A1</b>	Una buena capacitación al personal, permite abarcar más espacios que la competencia no llega
	<b>F1A2</b>	Una capacitación continua del personal permite optimizar costos logísticos.
	<b>F2A1</b>	La diferenciación ayuda a destacarte en un mercado competitivo y a atraer a clientes que pagan por más por la calidad.
	<b>F2A2</b>	Analizar los procesos logísticos, conocer las rutas y mejorar la eficiencia de entrega
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D1O1</b>	Se debe enfocar en optimizar el trabajo de los colaboradores, teniendo identificados las oportunidades del mercado
	<b>D1O2</b>	Es necesario explorar la optimización del trabajo de los colaboradores para identificar mayores oportunidades de venta
	<b>D2O1</b>	Es urgente conocer los procesos de recuperación de cartera y con esto mejorar y atender segmentos de mercado que no están siendo atendidos y nos pueden ayudar a mejorar el flujo de ingresos de la empresa
	<b>D2O2</b>	Se puede implementar sistemas de seguimiento, automatización de recordatorios de pago a los clientes, mejorar políticas de crédito, conocimiento oportuno del área de cobertura.

<b>ESTRATEGIAS DA</b>	Es necesario analizar la efectividad de trabajo de los colaboradores,
<b>D1A1</b>	evaluar la competencia en el mercado, identificar las necesidades y la fidelización con los clientes
<b>D1A2</b>	Mejorar la optimización de rutas de entrega y el horario del departamento de despacho.
<b>D2A1</b>	Segmentación de clientes con alta morosidad, mantener una base sólida de clientes en el canal de cobertura
<b>D2A2</b>	Implementar nuevos procesos de recuperación de cartera, analizar opciones de red de distribución externa.

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### 3.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados. Estos objetivos son compromisos que, fundamentados en previsiones conscientes y razonables, buscan crear el futuro anhelado para la organización, a través del esfuerzo interdisciplinario de los miembros de las áreas involucradas. (Coronel, 2018)

Algunos de los propósitos importantes que se persiguen con el establecimiento y la gestión de los objetivos estratégicos, son los siguientes:

Plantear un esquema de resultados concretos a ser logrados, cuya administración conviene que sea monitoreada a través de indicadores clave de desempeño.

Posibilitar el tratamiento adecuado, satisfactorio y sistemático de los temas críticos y los asuntos críticos declarados.

Alcanzar las posiciones futuras de la organización, que permitan cumplir con su visión, su misión y su estrategia empresarial, en el contexto de sus valores estratégicos.

Permitir la elaboración y la ejecución del plan estratégico, como mecanismo idóneo para alcanzar los resultados que se buscan.

Eliminar la necesidad de tener que plantear otro conjunto de objetivos, como objetivos de la calidad de la organización, para fines de implementación de su sistema de gestión de la calidad.

**Tabla 9**

*Matriz Objetivos Estratégicos*

<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Capacitar continuamente al personal	La capacitación continua del personal es importante para alcanzar con eficiencia nuevos nichos de mercado.	Capacitar a los colaboradores cada trimestre, con la finalidad de establecer efectividad del 100% en sus puestos de trabajo
	La capacitación del personal será una estrategia acertada para fortalecer la efectividad de la empresa.	
	La combinación de productos de calidad, nuevos nichos de mercado, permite el crecimiento de una empresa	
	El área de cobertura es el canal más importante, siempre se oferta productos de calidad y alta rotación	
Productos de calidad y de alta rotación en el mercado	Una buena capacitación al personal, permite abarcar más espacios que la competencia no llega	Incrementar un 40% de impactos de nuevos clientes, mejorando el servicio y la satisfacción de los mismos
	Una capacitación continua del personal permite optimizar costos logísticos	
	La diferenciación ayuda a destacarse en un mercado competitivo y a atraer a clientes que pagan por la calidad	
El trabajo que desempeñan los colaboradores es limitado	Analizar los procesos logísticos, conocer las rutas y mejorar la eficiencia de entrega	Implementar capacitaciones continuas de motivación, trabajo en equipo, que nos permita llegar a los objetivos deseados mes a mes.
	Una buena capacitación al personal, permite abarcar más espacios que la competencia no llega	
	Una capacitación continua del personal permite optimizar costos logísticos La diferenciación ayuda a destacarte en un mercado competitivo y a atraer a clientes que pagan por más calidad	

	Analizar los procesos logísticos, conocer las rutas y mejorar la eficiencia de entrega	
	Se debe enfocar en optimizar el trabajo de los colaboradores, teniendo identificados las oportunidades del mercado	
	Es necesario explorar la optimización del trabajo de los colaboradores para identificar mayores oportunidades de venta	
Falta de procesos en la recuperación de cartera	Es urgente conocer los procesos de recuperación de cartera, mejorar y atender segmentos de mercado que no están siendo atendidos y nos pueden ayudar a mejorar el flujo de ingresos de la empresa	Mejorar los procedimientos de cobranzas en el área de ventas que sean efectivos, que lleguen al 80% mensual
	Se puede implementar sistemas de seguimiento, automatización de recordatorios de pago a los clientes, mejorar políticas de crédito, conocimiento oportuno del área de cobertura	
	Es necesario analizar la efectividad de trabajo de los colaboradores, evaluar la competencia en el mercado, identificar las necesidades y la fidelización con los clientes	
Nuevos nichos de mercado que se puedan ingresar	Mejorar la optimización de rutas de entrega y el horario del departamento de despacho.	Incrementar las ventas 15% mensual, mediante estrategias efectivas, considerando los temas logísticos y de crédito a nuevos clientes
	Segmentación de clientes con alta morosidad, mantener una base sólida de clientes en el canal de cobertura	
	Implementar nuevos procesos de recuperación de cartera, analizar opciones de red de distribución externa.	

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

### 3.7 Indicadores Claves de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño sirven para describir, medir, controlar, gestionar y mejorar prácticamente todo lo que hace una organización, estos pueden ser variables o factores relevantes, cuantitativos o cualitativos, que se utilizan para evaluar la

situación y la evolución de los aspectos críticos y las estrategias de valor de una organización.

Sirven para describir, medir, controlar, gestionar y mejorar todas las actividades de una organización. Pueden establecerse primero los objetivos y luego los KPIs, o viceversa. Lo importante es asegurar que los KPIs contribuyan a generar valor para la organización con la calidad y oportunidad necesarias. (Chiavenato, 2017)

**Tabla 10**

*Clave de Desempeño*

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>
Capacitar a los colaboradores cada trimestre, con la finalidad de establecer efectividad del 100% en sus puestos de trabajo	Antes y después de las capacitaciones realizar evaluaciones.
Incrementar un 40% de impactos de nuevos clientes, mejorando el servicio y la satisfacción de los mismos	Para lograrlo este porcentaje se puede mejorar la calidad y el servicio al cliente
Implementar capacitaciones continuas de motivación, trabajo en equipo, que nos permita llegar a los objetivos deseados mes a mes	Asegurarse de tener los objetivos claros y medibles a alcanzar
Mejorar los procedimientos de cobranzas en el área de ventas que sean efectivos, que lleguen al 80% mensual	Porcentaje de recuperación de cartera medibles y la satisfacción del cliente con el proceso de cobro
Incrementar las ventas 15% mensual, mediante estrategias efectivas, considerando los temas logísticos y de crédito a nuevos clientes	Porcentaje de incremento de ventas debido a la estrategia operativa y financiera

*Fuente: Adaptado de fuente propia/ (Coronel, 2018)*

Lo que se pretende obtener con los indicadores clave de desempeño son:

- Considerar medidas preventivas necesarias cuando las variables que se monitorean presentan tendencias o valores imprevistos.
- Aclarar en el proceso de evolución del asunto crítico, en función del objetivo estratégico planteado.
- Evaluar y retroalimentar las consecuencias de la toma de decisiones que se realicen.

### **3.8 Cuadro De Mando Integral**

El cuadro de Mando Integral CMI escrito por Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial. A partir del año 1992, este tema ha tenido una aplicación creciente en todo el mundo, hasta llegar a ser la más popular y difundida herramienta para monitorear, informar y gestionar el crecimiento y el posicionamiento competitivo de empresas de toda naturaleza (Coronel, 2018).

El CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado, a través de la presentación oportuna y sistemática de información equilibrada y la práctica de una comunicación abierta, que permita la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de planificación, ejecución, control y mejora continua (Coronel, 2018).

Durante los últimos años se ha probado que el CMI puede ser empleado satisfactoriamente en todos los niveles de la organización, es decir, en el nivel corporativo, en el nivel de las unidades estratégicas de negocio (UEN), en el nivel de las subdivisiones organizacionales de menor jerarquía, y hasta en el nivel personal de los empleados de la “primera línea” (Coronel, 2018).

En nuestro medio generalmente se aplica el CMI a través de dos instrumentos, que los estudiaremos más adelante: el mapa estratégico y el tablero de control.

El CMI se conforma y funciona adecuadamente, contando como recursos para ello, con las siguientes tres dimensiones organizacionales fundamentales:

- La estrategia empresarial: elemento básico de la dirección estratégica, indispensable para lograr la misión y la visión en el contexto de los valores estratégicos.
- La estructura organizacional: escenarios social y físico de la empresa, conformados por equipos interdisciplinarios de alto rendimiento y ambientes favorables para realizar un trabajo proactivo, flexible y efectivo.
- El enfoque: orientación necesaria para asegurar la alineación de la estructura organizacional con la estrategia empresarial, y la gestión sistemática de los temas, los asuntos y los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño.

La “teoría de la organización” en un modelo de “doble lazo”, es decir, clarificar y sistematizar las hipótesis, los supuestos, las creencias y los postulados que se han planteado sobre la empresa, en dos frentes cíclicos y directamente vinculados: la estrategia empresarial y la táctica operacional regulada mediante el presupuesto asignado para su implementación.

Describir y gestionar la estrategia empresarial, estableciendo para ello relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos y entre los indicadores clave de desempeño, planteados, y bajo requerimientos de diferenciación y especificidad con respecto a la competencia.

Integrar, desplegar y viabilizar la gestión de los principales componentes del proceso de planeación estratégica: los temas y los asuntos críticos, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño, las estrategias de valor y los correspondientes presupuestos.

Facilitar y potenciar la efectividad de los procesos de comunicación interna de la empresa y la elaboración del plan estratégico y los planes operativos.

Ofrecer una visión panorámica compartida de la realidad empresarial, que permita integrar esfuerzos para la coordinación, la ejecución, el seguimiento y el control de los planes de acción que se tracen.

Permitir la realización de auditorías de resultados en función de los objetivos estratégicos planteados, el análisis interpretativo de esos resultados y su utilización con fines de mejora continua de las condiciones administrativas y operativas de la empresa

Evitar las sub optimizaciones de determinados aspectos que tradicionalmente han sido considerados como prioritarios, como por ejemplo privilegiar la importancia de los resultados económicos y financieros u otros efectos tangibles, en lugar de enfocar esfuerzos hacia el tratamiento de las causas de resultados intangibles más importantes a largo plazo.

Gestionar, en definitiva, el desarrollo integral y sostenido de la organización, precautelando siempre su vinculación con el entorno.

Como ya se ha anotado anteriormente, es deseable que un CMI conste de cuatro perspectivas:

La perspectiva económica y financiera (que en organizaciones sin fines de lucro podría denominarse perspectiva de rendimiento).

La perspectiva del cliente y otros stakeholders.

La perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Generalmente la perspectiva económica y financiera es el resultado de la perspectiva del cliente y otros stakeholders; ésta lo es a su vez de la perspectiva de procesos internos; y ésta última, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En la actualidad la práctica ha probado suficientemente bien lo antes afirmado, pues el aprendizaje de la organización y el desarrollo de sus recursos intelectuales típicamente conducen a una mejora de sus procesos internos, lo cual potencia la capacidad empresarial de satisfacer a sus clientes y relacionarse positivamente con los demás stakeholders, y, como consecuencia directa de ello, se obtienen mejores resultados económicos y financieros (Coronel, 2018).

Por lo común, la perspectiva económica y financiera (que se refiere evidentemente a resultados monetarios tangibles) y la perspectiva del cliente y otros stakeholders, incluyen una mayor proporción de objetivos e indicadores de resultados. En cambio, la perspectiva de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (que se refieren al tratamiento de aspectos intangibles), contienen una mayor proporción de objetivos e

inductores de actuación, necesarios para el logro de los resultados que se espera obtener en las dos primeras perspectivas (Coronel, 2018).

Analizando casos exitosos de empleo de CMI corporativos se ha podido observar que estos de ordinario contienen, en total, entre doce y veinticuatro objetivos e indicadores de resultados e inductores de actuación.

En el siguiente cuadro se puede observar la relación de causa – efecto que se establecen entre las cuatro perspectivas del CMI :

**Figure 1**

*Relaciones de Causa y Efecto entre las perspectivas del CMI*



(Coronel, 2018)

El enfoque de las perspectivas en el marco de un sistema de gestión se centra en:

**Figure 2**

*Cadena de Valor Típica de Procesos Internos*



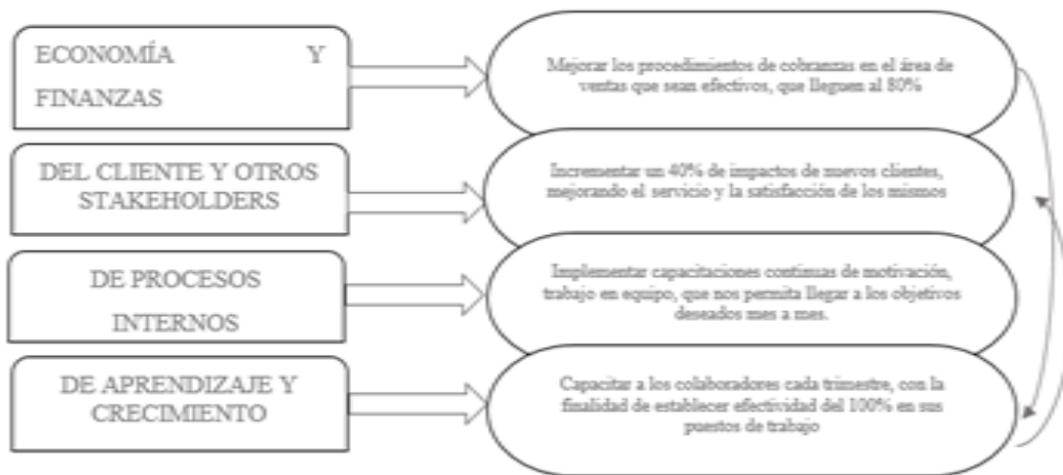
(Coronel, 2018)

### 3.9 Mapa Estratégico

Como resultados del mapa estratégico y del tablero de control para la empresa DIMIGON CIA LTDA, se estableció mediante una experiencia empresarial interesante, que motivó la revisión de todo el proceso de planeación estratégica realizado hasta este punto y contribuyó a la coordinación de procesos necesarios, para la elaboración del plan estratégico, que se han podido generar en las actividades anteriores.

**Figure 3**

*Mapa Estratégico*



*Fuente: Adaptado de fuente propia*

### 3.10 Tablero de Control

Estos resultados que se obtuvieron en el tablero de control, ayudara a la empresa principalmente con el proceso de la planeación estratégica, para que lo puedan elaborar correspondientemente como lo requieran, además podrán realizar un seguimiento y tener un control adecuado para la retroalimentación de resultados obtenidos y la efectiva difusión con las personas involucradas en la empresa.

**Tabla 11**

*Tablero de Control*

<b>TABLERO DE CONTROL</b>						
<b>PROCESO O ÁREA CRÍTICOS</b>	<b>ASUNTO CRÍTICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO</b>	<b>ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR</b>	<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>	
<b>ECONOMÍA Y FINANZAS</b>	<b>Gestión de Operaciones</b>	Falta de procesos en la recuperación de cartera	Mejorar los procedimientos de cobranzas en el área de ventas que sean efectivos, que lleguen al 80% mensual	Porcentaje de recuperación de cartera medibles y la satisfacción del cliente con el proceso de cobro	Es urgente conocer los procesos de recuperación de cartera, mejorar y atender segmentos de mercado que no están siendo atendidos y nos pueden ayudar a mejorar el flujo de ingresos de la empresa	4.000
	<b>Comercialización</b>	Demasiada competencia en el mercado que afecta a la utilidad de la distribuidora	Incrementar las ventas 15% mensual, mediante estrategias efectivas, considerando los temas logísticos y de crédito a nuevos clientes	Asegurarse de tener los objetivos claros y medibles a alcanzar	Es necesario analizar la efectividad de trabajo de los colaboradores, evaluar la competencia en el mercado, identificar las necesidades y la fidelización con los clientes	3.200
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Productividad</b>	Los costos altos de la logística en el canal de cobertura	Incrementar las ventas 15% mensual, mediante estrategias efectivas, considerando los temas logísticos y de crédito a nuevos clientes	Porcentaje de incremento de ventas debido a la estrategia operativa y financiera	Mejorar la optimización de rutas de entrega y el horario del departamento de despacho.	2.500
	<b>Productividad</b>	El trabajo que desempeñan los colaboradores es limitado	Implementar capacitaciones continuas de motivación, trabajo en equipo, que nos permita llegar a los objetivos deseados mes a mes.	Para lograrlo este porcentaje se puede mejorar la calidad y el servicio al cliente	Una capacitación continua del personal permite optimizar costos logísticos	4.000

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Recursos Humanos	Capacitar a los	Antes y después	La capacitación continua	3.000
		Capacitar continuament e al personal	colaboradores cada trimestre, con la finalidad de establecer efectividad del 100% en sus puestos de trabajo	de las capacitaciones realizar evaluaciones.	

## Capítulo 4.

### 4. PLANIFICACION A CORTO PLAZO

#### 4.1. Resultados

En este capítulo, tenemos los resultados que pudimos obtener durante la planeación estratégica en la Distribuidora DIMIGON CIA LTDA, lo que ha permitido, modificar algunos procesos en las diferentes áreas de la empresa; como el departamento de ventas, departamento de recuperación de cartera, el área logística, además de verificar los costos de entrega y despacho de mercadería y la satisfacción del cliente.

#### 4.2 Análisis del Entorno Empresarial

Un factor muy importante de la empresa es la recuperación de cartera, teniendo en cuenta nuevas propuestas de crédito para los clientes, incluyendo formas más fáciles de pago, seguras y transparentes.

Una de las amenazas más críticas que tenemos en este análisis de planeación estratégica, es el excesivo número de competencia que hemos sentido en estos dos últimos años con la marca líder de la empresa que es FERRERO. Hemos buscado nuevas estrategias de servicio al cliente para que la satisfacción sea exitosa.

#### 4.3. Evaluación Del Desempeño Financiero

Los resultados del periodo terminado permiten darnos cuenta que se puede mejorar para alcanzar lo más deseado para la empresa que será un espacio acorde y adecuado para sus instalaciones, como objetivo a largo plazo. Además de innovar con capacitación

continua para el personal en cada área, de esta manera mantendremos una empresa sólida y eficiente en la distribución en el área de cobertura.

#### **4.4. Satisfacción Del Cliente**

Durante el proceso de la planeación estratégica se pudo evidenciar, que la atención brindada es amable, respetuosa, clara y honesta. Es lo que semana a semana en el encuentro de ejecutivos se remarca y se innova para que los clientes se sientan siempre satisfechos del servicio que brindamos.

Al igual que se pudo observar los nichos de mercado que no están siendo visitados y que tenemos como oportunidad para llegar y poder ser reconocidos por la atención que se brinda.

#### **4.5. Eficiencia Operativa**

Dentro de la empresa se analizaron algunas ineficiencias, como el limitado trabajo de algunos colaboradores, por lo que se realizó un acercamiento para poder identificar sus causas, motivarlos a un trabajo en equipo y que se sientan parte de la empresa con un mayor compromiso y responsabilidad.

Coordinar tiempos dentro de la parte operativa de la empresa, para que todo pueda fluir acorde a los tiempos necesarios, sin limitar el trabajo del resto del personal.

#### **4.6. Desarrollo Del Personal**

Se analizaron algunos departamentos críticos como; el de recuperación de cartera, sabiendo que es un área muy delicada de la empresa, se modificaron procesos y se solicitó mayor responsabilidad y auditorias continuas, además de capacitación y respaldo de documentos.

Con respecto al resto de departamentos se han realizado algunos cambios, con la finalidad de poder mejorar e innovar los procesos que hoy por hoy se pueden realizar gracias a la tecnología.

Estos resultados permitirán tener más clara la visión, que la empresa DIMIGON es capaz de realizar, apegado siempre a sus valores comerciales, además de mejorar sus estrategias y tomar mejor las decisiones para poder llegar a cumplir con sus objetivos trazados a largo, mediano y corto plazo.

## Conclusiones

Dentro del estudio de la Planeación Estratégica que he realizado, me he encontrado con algunas inconsistencias que no favorecen a la Empresa, para lo que he llegado a las siguientes conclusiones:

La empresa DIMIGON tiene su misión y visión, pero no está expuesta a sus colaboradores, para que de esta manera puedan adentrarse y sentirse con la responsabilidad y compromiso por la empresa.

Los objetivos trazados en la empresa, requieren de un seguimiento adecuado para poder alcanzarlos, con los medios económicos y en el tiempo apropiado.

Los procesos y funciones en cada puesto de trabajo deben ser claros, para que el personal conozca y puedan cumplir con eficiencia sus responsabilidades.

Dentro del FODA de la empresa se evidenciaron oportunidades en las que la empresa puede encontrar mayor satisfacción del cliente y cambiar las amenazas de la competencia por estrategias innovadoras que permita al cliente estar satisfecho con la atención, calidad de productos y servicios que ofrecen.

Con respecto a la recuperación de cartera se recomienda contratar al personal capacitado para lograr mayor control sobre la liquidez de la empresa.

El personal del área de logística debe ser capacitado para que puedan comprender el gasto operativo que la empresa invierte hasta que el producto llegue a los clientes en óptimas condiciones.

Se deberá realizar evaluaciones de desempeño para cada empleado de esta manera, podremos saber, cuan efectivo está siendo el trabajo de cada colaborador.

La supervisión de cada puesto de trabajo es indispensable para poder cumplir con los objetivos trazados en la empresa.

## **Recomendaciones**

Una vez concluido con los procesos de la planeación estratégica de la empresa DIMIGON, me permito recomendar algunos puntos muy importantes:

Se debe dar a conocer el reglamento interno de la empresa de una manera escrita a todos los colaboradores, para que exista un mejor desempeño en base a valores de ética y de responsabilidad de todo el personal.

De la misma manera deberá existir supervisión en la parte administrativa que ayude a fortalecer y controlar de mejor manera la toma de decisiones, para alcanzar los objetivos trazados.

Modificar procesos de contratación de nuevo personal, que no se acepten por necesidad a personas con poco conocimiento del puesto de trabajo, de esta manera se evidenciara la eficiencia con un personal adecuado.

Tener claro que el FODA debe realizarse anualmente, para considerar asuntos relevantes que pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.

Procesos de capacitación al personal continuamente, fortalecerá sus conocimientos y el trabajo en equipo.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica Fundamentos y aplicaciones*. MacGraw-Hill.
- Coronel, I. R. (2018). *MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Cuenca: Imprenta digital de la Universidad del Azuay.
- Cristancho, J. O. (2017). Planeación Estratégica. En J. O. Cristancho, *Planeación Estratégica* (pág. 105). Bogotá: Areandino.
- DIAZ, J. J.-M. (2020). *GOOGLE ADAMENICO*. Obtenido de GOOGLE ADAMENICO.
- Erazo, G. V. (2016). El reto de la planificacion Estrategica en las Pymes. *Revista Publicando*, 8.
- Gonzalez, J. R. (2015). Sistemas de Control Interno. En J. R. Gonzalez, *Sistemas de Control Interno* (pág. 20). Atlixco, Estado de Puebla: PEARSON.
- Laura Patricia Muñoz-Jaime. Ronny Alejandro Tomalá-Yáñez, J. Y.-G. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de la Ciencia*, 372-383.
- Miramontes, A. E. (2022). Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica:. *DOXA DIGITAL*, 92-106.