



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión  
Empresarial**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA, EN EL  
DEPARTAMENTO COMERCIAL**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Tecnólogo Superior en Gestión  
Empresarial**

**Autor:**

Carlos Agustín Carrera Rengel.

**Director:**

Pedro Fernando Guerrero Maxi.

**Cuenca – Ecuador**

**Año:**

2024

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mis  
Padres, hermanos, y abuelos que me han apoyado de  
manera incondicional dentro de la presente carrera  
universitaria

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Pablo Durán Andrade y Pablo Joaquín Durán, quienes me permitieron desarrollar el presente trabajo de titulación en la compañía Repycom C. Ltda.

Así mismo agradezco a mi tutor Pedro Guerrero Maxi quien me apoyó dentro de la carrera y en el desarrollo del presente trabajo de titulación

## Índice de Contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>Índice de Contenidos.....</b>	<b>III</b>
<b>Índice De Tabla.....</b>	<b>V</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Breve reseña histórica de la compañía Repycom C. Ltda. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Análisis de Situación Inicial de la compañía.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Valores Estratégicos de la compañía.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Visión y Misión .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5. Dirección Estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>15</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. ¿Qué es Planeación Estratégica? .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Características de la Planeación Estratégica .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Importancia de la Planeación Estratégica.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Etapas de la Planeación Estratégica.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>19</b>
<b>3. DESARROLLO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. ¿Qué es, y qué comprende el departamento comercial de la compañía? .....</b>	<b>19</b>

<b>3.2. Enfoque de ventas del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Situación inicial del departamento comercial.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Visión, Misión, y Valores Estratégicos.....</b>	<b>30</b>
<input type="checkbox"/> <b>Visión: .....</b>	<b>32</b>
<input type="checkbox"/> <b>Misión: .....</b>	<b>32</b>
<b>3.5. Estrategia Empresarial. ....</b>	<b>32</b>
<b>3.6. Planeación a largo y corto plazo. ....</b>	<b>34</b>
<input type="checkbox"/> <b>Asuntos Estratégicos del departamento comercial .....</b>	<b>36</b>
<input type="checkbox"/> <b>FODA del departamento comercial .....</b>	<b>36</b>
<input type="checkbox"/> <b>Matriz FO-FA-DO-DA del departamento comercial .....</b>	<b>38</b>
<input type="checkbox"/> <b>Matriz de evaluación de asuntos estratégicos del departamento comercial ..</b>	<b>39</b>
<input type="checkbox"/> <b>Matriz de las Estrategia de valor del departamento comercial .....</b>	<b>40</b>
<input type="checkbox"/> <b>Objetivos estratégicos del departamento comercial .....</b>	<b>41</b>
<input type="checkbox"/> <b>Indicadores claves de desempeño del departamento comercial .....</b>	<b>42</b>
<input type="checkbox"/> <b>Mapa estratégico del departamento comercial .....</b>	<b>43</b>
<input type="checkbox"/> <b>Cuadro de Mando Integral del departamento comercial .....</b>	<b>44</b>

## Índice De Tabla

<b>Tabla 1</b> .....	5
<b>Tabla 2</b> .....	21
<b>Tabla 3</b> .....	30
<b>Tabla 4</b> .....	34
<b>Tabla 5</b> .....	36

## Índice de Figuras

<b>Ilustración 1</b> .....	33
<b>Ilustración 2</b> .....	38
<b>Ilustración 3</b> .....	39
<b>Ilustración 4</b> .....	40
<b>Ilustración 5</b> .....	41
<b>Ilustración 6</b> .....	42
<b>Ilustración 7</b> .....	43
<b>Ilustración 8</b> .....	44

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tiene el fin de desarrollar la Planeación Estratégica de la compañía REPYCOM C. LTDA en su departamento comercial, partiendo de un examen exhaustivo de la situación inicial de la compañía, sus valores estratégicos, misión, visión, y demás políticas estratégicas que integran la compañía en la actualidad. Una vez vista la realidad de la compañía, entenderemos los conceptos fundamentales que integran la Planeación Estratégica y sus pasos a fin de comprender el marco teórico que rige a la Planeación Estratégica, y consecuentemente desarrollaremos la planeación estratégica de la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, estableciendo sus valores estratégicos, misión, visión, los temas estratégicos, y sentaremos estrategias a largo y corto plazo, a fin de mitigar problemas, y potenciar las oportunidades de la compañía para obtener los mejores resultados a la misma.

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, Situación Inicial, Valores Estratégicos, Misión, Visión, Temas Estratégicos, estrategias a largo y corto plazo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this degree work is to develop the Strategic Planning of the company REPYCOM C. LTDA in its commercial department, based on an exhaustive examination of the initial situation of the company, its strategic values, mission, vision, and other policies. strategies that make up the company today. Once we have seen the reality of the company, we will understand the fundamental concepts that make up Strategic Planning and its steps in order to understand the theoretical framework that governs Strategic Planning, and consequently we will develop the strategic planning of the company REPYCOM C. LTDA, in your commercial department, establishing its strategic values, mission, vision, strategic themes, and we will establish long and short-term strategies, in order to mitigate problems, and enhance the company's opportunities to obtain the best results for the company.

**Keywords:** Strategic Planning, Initial Situation, Strategic Values, Mission, Vision, Strategic Issues, long and short term strategies.

# INTRODUCCIÓN

La planeación en general ha sido una de las prácticas más importantes en todas las profesiones, en virtud de que la misma permite establecer procedimientos o estrategias a seguir, con el fin de obtener resultados óptimos y ordenados; Empero, hay que entender la Planeación Estratégica, no es un concepto reciente, sino que dicha actividad o herramienta, ha sido usada desde los inicios de la humanidad.

La palabra estrategia viene del griego “**stratos**” (Contreras Sierra, 2013) , **que significa ejército, y “ago”** (Contreras Sierra, 2013) **que significa guía**, por lo que la misma fue desarrollada y usada en el ámbito militar, donde la misma distinguía la posición militar del general a cargo; Del mismo modo la misma fue usada por los egipcios en donde se planificaban y se establecían estrategias de construcción de las obras arquitectónicas.

De este modo, la planeación comenzó a tener muchos impactos dentro de las diferentes profesiones del mundo, debido a que la misma otorgaba beneficios directos a las diferentes organizaciones, por lo que la misma fue especializándose en los distintos campos adquiriendo, de esta manera, procesos especiales para cada rama.

De este modo surge o nace la necesidad de planeaciones estratégicas en el campo empresarial, la cual según muchos autores “surge por la necesidad de ofrecer competitividad a las organizaciones, por tal razón, es un mecanismo en el cual éstas aseguran el éxito y el crecimiento sostenible en diferentes aspectos: utilidades, infraestructura, fidelidad por parte de los clientes entre otros...” (Moreno Crisanchó, 2017)

Así mismo, es necesario indicar al lector que la planeación estratégica tuvo su mayor desarrollo con la teoría neoclásica de la administración con sus principales expositores como Drucker, Dale, Koontz, entre otros, por lo que es imprescindible indicar que la planeación estratégica, ha sido una herramienta centenaria que se ha ido perfeccionando, con el fin de que las empresas puedan establecer estrategias para conseguir sus objetivos, mitigando o reduciendo riesgos, y se ha posicionado como unas de las herramientas más importantes dentro de la vida corporativa de las empresas, puesto que la misma establece los lineamientos principales de la empresa a fin de conseguir mejores resultados.

La planeación estratégica, surge debido a la inexorable existencia de competencia empresariales, toda vez que las empresas planifican, orientan y desarrollar objetivos con el fin de maximizar ganancias y aminorar potenciales riesgos y pérdidas que puedan surgir en las empresas, esto con el fin de aventajar a la competencia y poder sobresalir en el mercado.

Entendidos a groso modo los inicios y conceptos sumamente básicos de la planeación estratégica, indicamos que dentro del presente trabajo de titulación analizaremos la planeación estratégica de la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, con el fin de evaluar la misma, y perfeccionarla, toda vez que la empresa antes indicada cuenta con una trayectoria amplia, y la misma tiene el objetivo de seguir ejecutando a cabalidad sus planes a corto, mediano, y largo plazo, mediante buenas prácticas empresariales.

# CAPÍTULO 1

## 1. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA

### 1.1. Breve reseña histórica de la compañía Repycom C. Ltda.

REPYCOM C. LTDA, no fue siempre así...

Esta empresa inicialmente se encontraba integrada por 3 compañeros universitarios, dos abogados, un contador, los cuales motivados a crear un emprendimiento fundaron la compañía Asesoría Contable y Jurídica de Representaciones y Comercio, la cual tenía el objeto de asesorar jurídica, financiera y en temas relativos a importación y comercialización de productos, sin embargo, la idea de negocio no pudo ser ejecutada a plenitud toda vez que dos de sus integrantes emprendieron caminos diferentes.

De esta manera nace Repycom C. Ltda. (Representaciones y Comercio), la cual es una compañía ecuatoriana fundada en 1973 por el Ing. Pablo Teodoro Durán Andrade en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Desde sus inicios, la empresa se ha dedicado a la importación y venta al por mayor de tecnología a nivel nacional, así como a la prestación de servicios de mantenimiento de tecnología, giro de negocio que se lo sigue ejecutando, y adecuando a las necesidades del mercado ecuatoriano actual, alineándose con los valores y necesidades que demanda el mismo.

A lo largo de sus 50 años de trayectoria, Repycom C. Ltda. ha logrado posicionarse como una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano de la tecnología. En la actualidad, la empresa cuenta con una amplia red de distribución que cubre todo el país, así como un equipo de profesionales altamente calificados que brindan un servicio de excelencia a sus clientes que va desde la preventa, venta y postventa, permitiendo a la misma ser la empresa más grande de tecnología en el Austro ecuatoriano.

En 2024, la empresa se encuentra gerenciada por Pablo Joaquín Durán Fernández de Córdova, hijo del fundador, el mismo asumió la gerencia general de la empresa, con el objetivo de continuar con el legado de su padre y llevar a Repycom C. Ltda. a nuevos retos, y

consiguiendo nuevos logros, situación que la ha venido consiguiendo gradualmente año tras año, conforme se desprende de los resultados conseguidos en sus ventas, puesto que, en el año 2023, las mismas se incrementaron un 50% en comparación a los años 2021, 2022.

En el año 2023, la empresa Repycom C. Ltda., ha ampliado de forma significativa los canales de venta, y ha encontrado nuevos mercados los cuales le ha permitido crecer significativamente sus ventas, de este modo la compañía, hoy en día, se concentra en la venta al por mayor de tecnología (distribución), la cual representa un 15 % de sus ventas, y la venta al sector público, la cual representa el 84% de sus ventas, y el 1% son otro tipos de ventas, mismas que no son tan representativas en la situación financiera de la misma.

Sin embargo, antes del año 2021, las ventas en la empresa, a diferencia de los años subsiguientes, eran proporcionales, en el sentido de que procuraba enfocarse al sector público y al sector privado, de manera paritaria, de modo que las ventas en el sector público representen un 60% de sus ventas, y al sector mayorista un 39% de sus ventas, de forma que se satisfaga a ambos campos de venta.

De esta manera la empresa se encuentra en buenos pasos, sin embargo, la misma se encuentra en la obligación de analizar, evaluar y determinar nuevamente sus objetivos, y canalizar los mismos mediante estrategias a largo y corto plazo, con el fin de conseguir los mentados objetivos, y seguir en un continuo crecimiento a fin de cumplir su visión, toda vez que la empresa, y como tal el departamento comercial están sufriendo una metamorfosis.

## **1.2. Análisis de Situación Inicial de la compañía.**

Previo al desarrollo de la planeación estratégica de la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, es imprescindible analizar y valorar la situación inicial integral de la compañía con el fin de realizar una correcta evaluación de su situación, mediante la aplicación de un método deductivo.

De este modo realizaremos una matriz integral de la situación de la compañía, y finalmente la misma detallará a groso modo, los aspectos imprescindibles del departamento comercial a fin de desarrollar la planeación estratégica de la misma.

*Tabla 1*

---

**ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL GENERAL DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA**

---

**Mercado**

**1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?**

Nuestros principales mercados son los siguientes: 1) Instituciones Públicas; 2) Mercado al Por mayor (Subdistribuidores y Retails); y 3) Venta directa a clientes.

De este modo nuestros clientes principales son Retails como Pycca, Tía, Instituciones Públicas en general.

**2. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?**

Nuestros principales mercados son los siguientes: 1) Instituciones Públicas; 2) Mercado al Por mayor (Subdistribuidores y Retails); y 3) Venta directa a clientes.

De este modo nuestros clientes principales son Retails como Pycca, Tía, Instituciones Públicas en general.

**3. ¿Quiénes son nuestros proveedores?**

Los principales proveedores de la compañía REPYCOM C. LTDA son: HP, ACER, AMD, INTEL.

**4. ¿Quiénes son nuestros competidores?**

Los principales competidores de la compañía son: Electrónica Siglo XXI, TECNOMEGA, BRELDYNG S.A.; DINFORSYSMEGA S.A., REPRES MUNDIAL S.A, toda vez que los mismos, realizan operaciones similares, es decir, venta al por mayor y contratación pública, así mismo compañías como TECNOMEGA S.A, Siglo XXI, y BRELDYNG S.A, son empresas las cuales cuentan con convenios con fabricantes como ACCER, HP, DELL, las cuales las colocan con buenos precios en el mercado ecuatoriano.

**5. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?**

Tienen la percepción de que somos una empresa responsable y ética con el trabajo que ejecutamos día a día, en razón de que nos enfocamos en el cliente, y cumplir nuestros objetivos de manera proba y honesta.

**6. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?**

Somos empresa más grande en el Austro ecuatoriano, y estamos dentro de las 10 empresa más grande a nivel nacional en ventas al por mayor, contratación pública, y venta de tecnología y productos periféricos. Por lo que de esta manera somos altamente competitivos en relación a otros proveedores, en precios, y calidad en productos.

De esta manera nuestra participación dentro del mercado es importante, representando un 28% de ventas al sector público respecto a la marca HP, representaos igualmente un 25% del total de las ventas en el sector público, y al por mayor un 80% en el austro ecuatoriano, y un 20% a nivel nacional.

**Personal**

**7. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?**

Si se cuenta con el personal necesario en todos los niveles de organización, el cual permite ejecutar los objetivos de la empresa de manera eficaz.

**8. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

Nuestras prestaciones cumplen a cabalidad con los requisitos requeridos en la legislación ecuatoriana, lo cual nos brinda un posicionamiento mayor frente a terceros, y una imagen de seriedad en el mercado ecuatoriano.

**9. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

Muy buena, debido a que ejecutamos nuestro trabajo de manera proba.

**10. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

Si existen, son comisiones a los vendedores, bonos para trabajadores con desempeños buenos, esto con el fin de mantenerlos felices, y retribuirlos por su compromiso y su ardua labor.

**11. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

Somos una empresa con 50 años de experiencia en el mercado cuencano, y nacional; Se la realizó con mucho esfuerzo, toda vez que existen otros proveedores calificados que distribuyen las mismas marcas, por lo que requerimos innovar día a día en cuanto a la prestación de los servicios. La empresa cuenta con organigramas, el cual establece las principales funciones de los empleados, y el orden jerárquico de los mismos.

**Productos / Servicios**

**12. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

Se debe entender que la empresa divide su portafolio en dos actividades: Productos y Servicios.

En el primero de ellos, los principales productos ofertados son computadoras, impresoras, monitores, suministros; En el Segundo, los servicios principales que se ofrecen son los de arriendo de computadoras e impresoras.

De esta manera los productos más deseados por los clientes son computadoras e impresoras, y así mismo el arrendamiento de dichos equipos.

**13. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

Un 10% anual, debido a que nos enfocamos netamente en la venta de computadoras e impresoras. Existen proyectos de venta de artículos, los cuales se están implementando de forma paulatina.

**14. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

Depende de la innovación de los fabricantes, en razón de que no contamos con productos elaborados, por lo que nos supeditamos a los fabricantes.

Sin embargo, la compañía ha innovado en generar nuevas marcas de productos, con el fin de introducir nuevos productos a nuevos mercados.

En servicios existe una mayor innovación, debido a que siempre se debe dar una experiencia más agradable la cual nos permita crecer y que los clientes se sientan satisfechos.

**15. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

Los principales son el servicio post venta, la calidad de los productos y sobre todo las garantías ofrecidas, siendo estas las más amplias en el mercado.

**16. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?**

Nuestra productividad es alta, y la calidad de los productos es buena en razón de que son productos de marca.

**Precios o retribuciones**

**17. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?**

Principalmente Costos, y a su vez el precio ofrecido en el mercado, ya que en tecnología es necesario alcanzar una competencia en precios, ya que las características de los productos son similares.

Si bien no todo el tiempo se puede estar bajo en precios, es necesario determinar ventajas competitivas por las cuales las personas eligen un producto, como las garantías, mantenimientos, etc.

**18. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?**

Crédito hasta de 90 días, realizando un análisis del cliente, el cual facilita el pago y el financiamiento de nuestros productos.

**19. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?**

Los precios se mantienen similares, en razón de que las marcas juegan con rebates, entregando a los mayoristas mejores precios.

**20. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?**

Nuestros precios son sumamente accesibles, toda vez que al ser mayoristas ofrecemos los mejores precios a productos con muy buena calidad.

**21. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?**

Buenas, ya que alcanzo precios accesibles y en la mayoría de veces los precios más bajos. Así mismo se dan cuenta que de manera honrada y sin afectar al normal desarrollo del mercado somos competitivos.

**Instalaciones y recursos**

**22. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?**

Así es, contamos con oficinas, bodegas y departamentos técnicos con los cuales podemos ofrecer un servicio correcto al público, con el cual los mismos se sentirán cómodos y satisfechos.

**23. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?**

Así es contamos con la tecnología necesaria con la finalidad de ofrecer servicios técnicos de calidad para una correcta satisfacción de las necesidades del cliente.

**24. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?**

Sí, en la empresa REPYCOM C. LTDA, contamos con procesos amigables con el medio ambiente con la finalidad de generar un impacto ambiental, y social. Tenemos planes de reciclaje de piezas, y del mismo modo impedir el exceso de desperdicio.

**25. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?**

Si, intentamos aprovechar las capacidades de todos los empleados, del mismo modo gestionamos estrategias en conjunto para avanzar en el crecimiento de la empresa.

**26. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?**

En el año de 2023 remodelamos las instalaciones de la empresa, con el fin de generar un ambiente de innovación para los clientes y un ambiente correcto para los trabajadores de la misma.

**Economía y finanzas o rendimiento**

**27. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**

Muy buena, debido a que tenemos un patrimonio que nos permite realizar las innovaciones correspondientes con el fin de seguir actualizados en todos los productos y servicios ofertados.

**28. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**

Se basa en reinversión parcial del capital invertido originalmente, y créditos a fin de limitar riesgos del capital propio y aprovechar lo máximo que se puede el crédito otorgado por terceros.

**29. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

Al de que no exista un pronto pago, y por consiguiente una posible falta de flujo de efectivo.

**30. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

Se hacen auditorías constantes con el fin de determinar la situación financiera de la empresa con el fin de establecer parámetros de liquidez, rendimientos y ganancias.

**31. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

La tendencia es de crecimientos, conforme se evidencia de los años anteriores.

**32. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Las principales aristas que tenemos son verificaciones de las ventas realizadas por periodos mensuales, con el fin de entender el mercado, y consiguientemente a la competencia.

**33. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

Realizando una recopilación de información general, luego verificar los movimientos más importantes (grandes), y determinar los participantes.

**34. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**

Si contamos con un sistema estructurado que nos permite realizar una correcta comunicación interna (ordenes de gerencia, directrices de los departamentos) que permite cooperar de manera correcta, y del mismo modo contamos con un buen sistema de comunicación externo para clientes, stakeholders, fabricantes, distribuidores.

**35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

Un 90% efectivos, debido a que debemos entender que los sistemas tienden a fallar, por lo que debemos contar con sistemas de prevención, es decir contar con backups de información, y mantenimientos a los mismos.

**36. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

Un 40% eficaces, debido a que si bien realizamos ventas al público en general nuestra intención directamente con instituciones públicas (80%), venta al por mayor (18%) y (2%) al público en general.

**Toma de decisiones**

**37. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**

Las decisiones las toma el Gerente General, sin embargo, cuenta con pre aprobaciones por parte jefes de marca, jefes de ventas al por mayor, jefe de contabilidad, jefe de bodega; donde deben estar en la misma sintonía con el fin de ayudar al Gerente General, entregando al mismo una correcta información, y del mismo modo guiando al mismo para la toma de decisiones.

**38. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?**

El Gerente General de la compañía, con ayuda al Gerente de ventas, y la Gerente de contratación pública, Contador.

**39. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**

Con análisis de mercados, financieros, análisis de precios, análisis de oportunidad, al mercado y análisis de margen de ganancia.

**40. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?**

Influye en un 790%. Es muy importante, debido a que dicha información deba estar actualizada a la fecha de la toma de decisión, y así mismo la misma debe ser la más cercana a la realidad del mercado, en razón de que en base a ella tomamos las decisiones.

Del mismo modo la empresa REPYCOM, toma las decisiones en base al mercado, toda vez que no se compra y vende lo que se espera vender, sino en razón del mercado y sus necesidades.

**41. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**

El mismo es alto, debido a que nos instruimos por ellos, sin embargo, la decisión la toma el Gerente General, en base a las recomendaciones, pero a su criterio.

### **Contingencias**

#### **42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**

La empresa cuenta con colchones financieros que permitan de alguna manera aguantar cualquier contingente que requiera recursos, del mismo modo, en caso de renuncia de personal o vacaciones de los mismos, el personal se encuentra preparado para cubrir esas faltas de personal de manera provisional, y contamos con mecanismos de reclutamiento de personal eficaces.

#### **43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**

Nuestro principal proceso es de importación, por lo que en caso de que existan crisis como la de la pandemia COVID -19, debemos contar con stock suficiente, caso contrario se debe comprar a otros mayoristas.

#### **44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?**

Existe siempre un ímpetu de generar relaciones con destinos proveedores, a fin de crear mayores oportunidades de comercio, debido a que, si existe una pérdida de relación con uno de los fabricantes, exista la posibilidad de subsanar con otro.

#### **45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**

No tenemos previsto.

#### **46. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?**

No tenemos previsto.

---

*Nota: La presente tabla analiza la situación inicial de la compañía Repycom C. Ltda de manera integral.*

*(Coronel, 2018)*

En base a esta matriz, la cual ha usado datos actualizados a la fecha, podemos dar una valoración positiva a la empresa, la cual en muchos de los aspectos relativos a la ejecución de acciones y respuesta ante contingentes, se encuentra debidamente reglada, sin embargo, existen ciertas situaciones que deben ser corregidas y replanificarse dentro del departamento comercial de la empresa.

### **1.3. Valores Estratégicos de la compañía.**

Como se explicó anteriormente, la organización cuenta con una inmensa experiencia y una trayectoria de cinco décadas en el mercado ecuatoriano. Este amplio período de tiempo permitió a la empresa estructurarse de acuerdo con un plan estratégico bien definido impulsado por valores que siempre fueron instaurados, tomados en cuenta y se mantuvieron inalterados a lo largo de esos años. La base sólida ha contribuido en gran medida al crecimiento y la estabilidad de la empresa, asegurando una dirección coherente para todas sus operaciones y decisiones.

Además, estar presente en el mercado durante tanto tiempo ha brindado la oportunidad de obtener un conocimiento y una comprensión profunda de las características específicas del mercado, lo que le ha ayudado a adaptarse y prosperar con éxito en condiciones comerciales cambiantes sin dejar de adherirse a sus valores fundamentales que han sido establecido hace mucho tiempo, compartido y ejecutado por cada miembro de la organización.

De esta manera la empresa REPYCOM C. Ltda., trabajado de manera continua con los siguientes valores que le otorgan un lineamiento respecto a su toma de decisiones:

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Confianza
- Precios Justos
- Puntualidad

La compañía se ha construido a lo largo de un sólido esquema de valores que incluye el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la integridad, la confianza, la oferta de precios justos y la puntualidad. Desde su fundación, los pilares éticos no solo están fundamentados, sino que además también se han seguido meticulosamente a lo largo de cinco décadas de influencia en el mercado nacional. Manteniendo la integridad, la honestidad y la falta de tiempo en todas las operaciones y transacciones comerciales, la empresa ha consagrado con éxito muchos años de buena reputación y éxito. Realizar transacciones de buena fe, entregar productos y servicios a tiempo y en su lugar ha fortalecido la confianza entre la empresa y los clientes, creando vínculos fuertes y sólidos.

Así mismo, el compromiso con precios justos refleja el valor que la empresa otorga a la equidad y la transparencia en todas sus interacciones comerciales. Estos valores no solo guían el presente de la empresa, sino que también definen su visión a futuro, asegurando un crecimiento sostenible y una contribución continua al bienestar de la sociedad.

#### **1.4. Visión y Misión**

La compañía Repycom C. Ltda. ha podido determinar que su visión es:

***“Ser la empresa distribuidora de computadoras y equipos tecnológicos, más grande a nivel nacional”***

Esta visión fue determinada por el hecho de que, desde la fundación de la empresa, la misma tuvo un plan de crecimiento, y ganas de hacerlo,

Es inspirador ver cómo la empresa se ha propuesto convertirse en el distribuidor líder de computadoras y equipos tecnológicos a nivel nacional. Este objetivo audaz demuestra un claro compromiso con el crecimiento y la excelencia en el sector.

Si bien ya se han logrado avances significativos, es importante reconocer que el camino hacia el éxito aún requiere un esfuerzo continuo y una dedicación incansable. Mantener el impulso y la determinación en la búsqueda de este objetivo es fundamental para alcanzar nuevas alturas y establecer un estándar de excelencia en la industria tecnológica. Con una visión clara y un enfoque constante en la mejora continua, estoy seguro de que la empresa seguirá avanzando hacia el logro de su ambiciosa meta.

Por otro lado, la misión de la empresa es la siguiente:

***“Nuestra misión es entregar los mejores productos tecnológicos al público de manera honesta, responsable, a precios justos, y de forma respetuosa, generando en el público confianza plena en lo que se ofrece. Del mismo modo nos enfocamos en brindar la mejor asesoría al cliente a fin de satisfacer debidamente sus necesidades de manera ágil y puntual.”***

Dicha misión surge a raíz de la necesidad de generar a nuestros clientes una satisfacción entera en el producto y servicio adquirido por ellos con los principales valores sociales, transmitiendo entonces dichas ideas, a nuestros clientes y público en general, por lo cual nuestro eje principal (el cliente), nos exige y nos obliga a encontrar valores que respondan a sus necesidades.

## 1.5. Dirección Estratégica

La empresa Repycom C. Ltda., dentro de los principales planes de contingentes estratégicas ha determinado políticas empresariales en general con el fin de generar un valor agregado a los productos y a los servicios. De esta manera la compañía en la actualidad a establecido como piedra angular las siguientes políticas empresariales, las cuales generar un marco de actuación en diferentes situaciones:

1. Política Comercial: Comprender las necesidades del cliente, y asesorar a los mismos mediante una debida diligencia, a fin de que se satisfaga sus necesidades a plenitud.
2. Política Financiera y Crédito: La empresa se rige con un buen manejo financiero, por lo que crea colchones financieros que permiten manejar de mejor manera la liquidez de la empresa, y del mismo aminorar riesgos a la misma. Así mismo, la misma cuenta con la concesión de créditos a sus clientes los cuales permiten formas de pago a 30 – 45, y 60 – 90, previo un análisis respecto de los mismos.
3. Política Talento Humano, Administrativa y Gerencial: Nos enfocamos en cumplir a cabalidad los mandatos legales a fin de precautelar en debida forma los derechos de los trabajadores, sin embargo, se exige a los trabajadores un fuerte compromiso empresarial, siendo puntuales, y que maximicen rendimientos. Del mismo se establecen sistemas de evaluación a los trabajadores, administradores y a la empresa en general con el fin de verificar rendimientos y corregir errores. Así mismo establecemos mecanismos de capacitación a todos los integrantes de la empresa a fin de potencializar sus habilidades. Finalmente, se establece canales de comunicación directas con el fin de contestar inquietudes de manera rápida y eficaz.
4. Política Ética, Ambiental y Responsabilidad Social: La empresa se enfoca netamente en buenas prácticas empresariales, trasmitiendo al personal buenos valores con el fin de que los mismos apliquen los mismos en el ámbito laboral, del mismo modo la empresa Repycom C. Ltda., ha generado buenas prácticas empresariales relacionadas directamente en el cuidado del medio ambiente, promoviendo el uso de hojas recicladas, y midiendo los niveles de uso de luz y agua, con el fin de evitar los malos usos de los mismos.

Finalmente, la empresa trata de promover dichas prácticas empresariales con el fin de generar un impacto social positivo, a fin de que acrecentar su imagen posicionándose como aliado de la gente y del mundo.

## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1. ¿Qué es Planeación Estratégica?

La Planeación como se mencionó de manera previa, fue una herramienta usada desde los inicios de la humanidad, la cual permitía a las personas u organizaciones determinar objetivos, mediante una premeditación de acciones con el fin de alcanzar sus objetivos planteados y aminorar riesgos. Del mismo modo la idea de planeación, surge a raíz de un mercado copado de oferentes que cada vez compiten de mejor manera, por lo que obliga a las empresas a optar por mecanismos de planeación, ejecución, verificación y corrección de errores, a fin de superar a su competencia mediante las mentadas planificaciones.

De esta manera, previo a otorgar al lector un concepto de planeación estratégica es importante desglosar y entender los componentes literales los cuales conforman la misma: **1. Planeación:** Es previsualizar hipótesis prácticas que pueden suceder en el mundo cotidiano. **2. Estratégica:** Planificar campos de acción a hipótesis previamente formuladas.

De este modo, la Planeación Estratégica se la puede definir como: “... el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Moreno Cristancho, 2017) este deber de planeación, corresponde a la alta gerencia de la compañía, en virtud de que la organización está supeditada a la toma de decisiones de los mismos.

Del mismo modo autores como Hillebrand indica que para realizar los procesos de Planeación Estratégica se debe considerar los siguientes factores: 1) El contexto (contexto geográfico, político, étnico, etc. En donde se encuentra la empresa); 2) Procesos Organizacionales (estructura interna de la compañía); Actualidad (verificación de su estatus frente de la competencia); Áreas de mejora (Determinar áreas que se pueden mejorar); Identificación de fortalezas y debilidades (verificar dichas características a fin de blindar y potenciar estrategias); Formulación de plan (determinar la estrategia a usar valorando los anteriores puntos); Redacción de objetivos (actividades preestablecidas a alcanzar).

Finalmente, dentro del concepto de Planeación Estratégica, es indispensable hacer alusión a los principios rectores de la misma los cuales rigen a la misma y se encuentran arraigados a su concepto:

- “Principio de la universalidad: La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.” (Moreno Cristancho, 2017)
- “Principio de racionalidad: Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.” (Moreno Cristancho, 2017)
- “El principio de la precisión: ... Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación.” (Moreno Cristancho, 2017)
- “El principio de la flexibilidad Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir: ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central entre ellos, como lo más normal; Ya proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten, ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.” (Moreno Cristancho, 2017)
- “El principio de la unidad: Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.” (Moreno Cristancho, 2017)
- “El principio de factibilidad Lo que se planee debe ser realizable” (Moreno Cristancho, 2017)
- “El principio de compromiso La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.” (Moreno Cristancho, 2017)

De lo antes indicado, podemos inferir que la Planeación Estratégica constituye la primera etapa del proceso administrativo empresarial, el cual consiste en el proceso por el cual las empresas establecen líneas de actuación anticipadas, a fin de prever situaciones a fin de

optimizar y maximizar resultados reduciendo de esta forma los riesgos o posibles situaciones adversas.

## **2.2. Características de la Planeación Estratégica**

Las características principales de la planeación estratégica las cuales coinciden múltiples atores son:

1. Se centra netamente en situaciones propias de negocio.
2. Crea puntos de vistas más amplios a la hora de tomar decisiones.
3. Establece un marco más menos flexible de actuación de la empresa.
4. Es un tema de trato de la alta gerencia.
5. “Puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado”
6. Establece un marco de actuación alineado con los valores estratégicos.
7. Formula ventajas competitivas.
8. Es una herramienta de la administración de empresas.

## **2.3. Importancia de la Planeación Estratégica.**

La Planeación Estratégica como se mencionó, consiste en el primer paso dentro del proceso de administración de la empresa, por lo que la misma determina la dirección de la empresa, y consecuentemente su éxito o fracaso, de este modo podemos indicar de manera desglosada al lector que las principales razones de ser de la planeación estratégica son las siguientes:

1. Constituye el punto de partida de cualquier organización empresarial.
2. Mitiga riesgos.
3. Se prevén contingentes de actuación, a través de hipótesis previsibles, las cuales disminuyen los tiempos de solución.
4. Optimiza y maximiza los recursos de una empresa.
5. Elimina la improvisación.
6. Define la forma y modo de actuación de la compañía.

## **2.4. Etapas de la Planeación Estratégica**

Finalmente, como último punto dentro del presente capítulo determinaremos los pasos a seguir con la finalidad de desarrollar de manera integral un modelo de Planeación Estratégica, el cual podamos aplicar de manera directa en las organizaciones y obtener mejores resultados.

De esta manera según el Autor Jesús Oswaldo Moreno Cristancho, en su obra denominada Planeación Estratégica, establece que las etapas dentro del proceso de planeación estratégica son 5 principalmente:

1. Definición del Horizonte: Es el momento el cual se determina el tiempo en el cual se desarrollará la planeación estratégica.
2. Principios corporativos: Fase en la cual se establecen los valores estratégicos de la empresa
3. Diagnóstico de la empresa: ¿Dónde está la empresa este momento?
4. Direccionamiento estratégico: a donde queremos llegar y de qué forma lo lograremos.
5. Proyección estratégica: establece los objetivos a cumplir por parte de la organización, e intenta asegurar la competitividad a fin de impactar al mercado.
6. Planeas operativos: “son las estrategias encaminadas al logro de los objetivos y los planes de acción para concretar las estrategias” (Moreno Cristancho, 2017)
7. Evaluación de la estrategia: Fase en donde se coteja la estrategia y los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO 3

### 3. DESARROLLO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

#### 3.1. ¿Qué es, y qué comprende el departamento comercial de la compañía?

El departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA, es aquel responsable de la dirección de actividades relativas a la venta de los productos, y servicios de la empresa. Dentro de la misma se desglosa dos campos de ventas: 1) Por mayor y 2) Venta al Sector Público.

Venta al Por Mayor: Se encarga de venta de los servicios y productos a tiendas, retails, a otros locales de por mayor; Venta al Sector Público: Se encarga de monitorear, y presentar las ofertas requeridas al estado en general.

En estos dos mercados principales de la compañía, el departamento comercial se ve en la obligación de:

1. **Desarrollar estrategias de ventas:** Usan planeas de acción para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, mediante el uso de segmentaciones de mercado, marketing de productos y servicios, etc.
2. **Prospectar clientes:** Se encargan de verificar potenciales clientes y contactarlos.
3. **Ventas y negociación:** En el proceso de ventas se encargan de negociar precios, forma de pago, y condiciones de entrega.
4. **Atención al cliente:** La atención al cliente antes de la venta, en la venta y post venta.
5. **Mantener relaciones comerciales:** Dentro del proceso de venta y el giro comercial de la compañía este punto es fundamental, debido a que existe un gran número de competidores por lo que nos enfocamos en dar un buen trato al cliente y ofrecer los mejores productos y servicios.
6. **Monitoreo de mercado y competencia:** Se centra en identificar en estrategias que usan los competidores, a fin de diseñar estrategias a fin de mejorarlas, y así mismo entender el mercado para entender las necesidades y satisfacerlas.

7. **Resultados y medidas:** En base a cierto tiempo, es imprescindible analizar el camino de las ventas a fin de que se pueda evaluar las mismas, y tomar medidas oportunas.

### **3.2. Enfoque de ventas del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA**

Dentro de los mercados que se centra la compañía, el enfoque de venta puede llegar a ser distinto debido a que, en el mercado del sector público, se enfoca en precios, calidad del producto y dar el mejor servicio de mantenimiento (si se lo exige), esto debido a que la venta se agota al momento de la entrega de los productos, empero, si existen monitoreos constantes de satisfacción del producto, con el fin de reportar al fabricante dichas observaciones que puedan presentar las entidades públicas y poder crecer de manera constante conjuntamente con la marca.

Del mismo modo, cuando se habla del mercado al por mayor, el enfoque de ventas posee varias aristas, entre las principales se encuentran: 1) Acompañamiento directo a los clientes con el fin de evitar estancamientos de ellos, es decir, si un producto no se encuentra rotando, ofrecemos medidas como rebates de precios a fin de que los mismos puedan vender de mejor manera los productos. 2) Uso de políticas de crédito a los compradores, otorgándoles 30-60 días de pago desde que poseen la mercadería. 3) Generación de valor mediante garantías por defectos del producto. 4) Creación de puntos remotos de asistencia con el fin de auxiliar cualquier problema técnico que se presente. 5) Propuestas de valor en cuanto a la calidad del producto y servicio que se va a otorgar, y 6) Precios de transacción.

El enfoque de la venta va a estar supeditado al tipo de venta que se realice y el mercado al cual se esté vendiendo, debido a que la naturaleza de los mismos varía de forma tajante, sin embargo, en ambos casos brindamos productos de calidad a fin de que las empresas o entes gubernamentales puedan satisfacer sus necesidades, a fin de que somos representantes de las marcas en Ecuador.

### 3.3. Situación inicial del departamento comercial

Conforme se indicó de manera previa, el primer paso para el desarrollo de un modelo de planeación estratégica, se debe evaluar de manera integral a la compañía, o en este caso al departamento con el fin de establecer o desarrollar dichas estrategias las cuales permitan que la compañía desarrolle de manera los objetivos planteados, para lo cual se procederá a usar la matriz previamente utilizada.

Tabla 2

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL DE LA COMPAÑÍA REPYCOM C. LTDA EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>
<b>Mercado</b>
<b>1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?</b>  Al tratarse del departamento comercial, vamos a basarnos en los clientes internos dentro de la organización, de este modo nuestros clientes son: Gerencia General, Departamento de Talento Humano, Bodega, Contabilidad e Importaciones; Estos son los principales clientes que se atiende dentro de la ejecución de los objetivos del departamento Comercial, o con los cuales se tiene mayor contacto.
<b>2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?</b>  Los principales proveedores del departamento comercial son: 1) Gerencia General, 2) Bodega, 3) Importaciones.
<b>3. ¿Quiénes son nuestros competidores?</b>  Gerente General, toda vez que el mismo puede tener una percepción distinta a las estrategias que se tienen previstas en el departamento Comercial, si bien es el departamento rector de la organización, se puede tener diferentes puntos de vista.
<b>4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?</b>

1. Gerencia General: Una buena percepción de las gestiones de ventas, sin embargo, existen constantes observaciones de que se puede llegar a vender más, enganchado al cliente con otro tipo de producto, con el fin de disminuir inventario.
2. Importaciones: Tienen una percepción buena, debido a que ellos se enfocan en las importaciones realizadas, por lo que el número de importaciones evidencia nuestra buena gestión, del mismo siempre existe buena comunicación entre las partes.
3. El departamento Legal: La gestión de ventas es buena, se cuestiona el riesgo de ventas, y condiciones de crédito que se otorga a clientes.
4. Competencia externa: Considera que es buena la gestión realizada, en virtud de que REPYCOM C. LTDA, siempre se han cumplido las metas de ventas establecidas.

**5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?**

Somos el departamento de una importancia sumamente alta dentro de la empresa, en razón de que, si no existen ventas, no hay ingresos. Del mismo modo nuestra participación dentro de la empresa es de un 60% respecto a las otras actividades que se realizan.

**Personal**

**6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización? (Departamento Comercial)**

Contamos con el personal suficiente y capacitado, el cual ofrece la mejor asesoría en el público y compradores sobre los productos y servicios que se ofrecen. Siempre se caracterizan por satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de brindar un mayor y mejor servicio.

**7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

Nuestras prestaciones cumplen a cabalidad las exigencias legales, en lo relativo a productos que se comercializan y al personal que conforma el departamento técnico.

**8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

El personal del departamento comercial tiene una muy buena percepción de las prestaciones ofrecidas, debido a que se comercializan productos de calidad y de marca la cual fortalece la imagen del mismo.

**9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

Si existen, son comisiones a los vendedores, bonos para vendedores con desempeños buenos, esto con el fin de mantenerlos felices, y retribuirlos por su compromiso y su ardua labor.

**10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

Somos un departamento con 30 años de experiencia en el mercado cuencano, y nacional; Del mismo, logramos el desarrollo organizacional del departamento creando un buen ambiente de trabajo, continuas capacitaciones del personal, y compromisos directos con la empresa y los clientes.

**Productos / Servicios**

**11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

Nuestros productos más vendidos son las computadoras e impresoras de marca ACER, HP, Brother.

**12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

Es de un 10% del portafolio de productos, en razón de que los productos tecnológicos tienen una competencia muy alta, por lo que existe un gran riesgo de introducir nuevos.

**13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

<p>Es baja en cuanto a los productos, debido a que el portafolio de productos es el mismo de manera anual.</p> <p>Es moderada en servicios, debido a que el servicio es el complemento del producto vendido, por lo que siempre se busca innovar el servicio dado.</p>
<p><b>14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?</b></p> <p>Los principales son el servicio post venta, la calidad de los productos y sobre todo las garantías ofrecidas, siendo estas las más amplias en el mercado.</p>
<p><b>15. ¿Cuáles son los niveles de calidad de nuestros productos/servicios?</b></p> <p>Son de muy alta calidad, en razón de que contamos con el personal idóneo que nos ayuda a vender los productos y servicios a los mejores precios.</p>
<p><b>Precios o retribuciones</b></p>
<p><b>16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?</b></p> <p>Principalmente Costos, y a su vez el precio ofrecido en el mercado, ya que en tecnología es necesario alcanzar una competencia en precios, ya que las características de los productos son similares.</p> <p>Si bien no todo el tiempo se puede estar bajo en precios, es necesario determinar ventajas competitivas por las cuales las personas eligen un producto, como las garantías, mantenimientos, etc.</p>
<p><b>17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?</b></p> <p>Crédito de 30 60 y 90 días, realizando un análisis del cliente, el cual facilita el pago y el financiamiento de nuestros productos.</p>
<p><b>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?</b></p>

Los precios se mantienen similares.

**19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?**

Nuestros precios son sumamente accesibles, toda vez que al ser mayoristas ofrecemos los mejores precios a productos con muy buena calidad.

**20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?**

Buenas, ya que alcanzaos precios accesibles y en la mayoría de veces los precios más bajos. Así mismo, los competidores se dan cuenta que de manera honrada y sin afectar al normal desarrollo del mercado somos competitivos.

**Instalaciones y recursos**

**21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?**

Si contamos con la infraestructura idóneo para la ejecución de los objetivos del departamento comercial con los cuales podemos ofrecer un servicio correcto al público, con el cual los mismos se sentirán cómodos y satisfechos.

**22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?**

Así es contamos con la tecnología necesaria con la finalidad de ofrecer servicios técnicos de calidad para una correcta satisfacción de las necesidades del cliente.

**23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?**

Dentro del departamento comercial contamos con procesos y métodos amigables con el ambiente, el cual nos permite generar una buena imagen para la compañía  
REPYCOM C. LTDA

**24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?**

Si, intentamos aprovechar las capacidades de todos los empleados, del mismo modo gestionamos estrategias en conjunto para avanzar en el crecimiento de la empresa.

**25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?**

En el año de 2023 se apertura nuevas oficinas para el departamento comercial, con el fin de aumentar la imagen de la empresa.

#### **Economía y finanzas o rendimiento**

**26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**

Muy buena, debido a que tenemos un patrimonio que nos permite realizar las innovaciones correspondientes con el fin de seguir actualizados en todos los productos y servicios ofertados, con el fin de ayudar al departamento comercial con su crecimiento.

**27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**

Se basa en reinversión parcial del capital invertido originalmente, y créditos a fin de limitar riesgos del capital propio y aprovechar lo máximo que se puede el crédito otorgado por terceros.

**28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

Al de que no exista un pronto pago, y por consiguiente una posible falta de flujo de efectivo.

**29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

Se hacen auditorias constantes con el fin de determinar la situación financiera de la empresa con el fin de establecer parámetros de liquidez, rendimientos y ganancias.

**30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

La tendencia es de crecimientos, conforme se evidencia de los años anteriores.

**Información y comunicación**

**31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Las principales aristas que tenemos son verificaciones de las ventas realizadas por periodos mensuales, con el fin de entender el mercado, y consiguientemente a la competencia, a fin de tomar las mejores decisiones dentro del departamento comercial.

**32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

Realizando una recopilación de información general, luego verificar los movimientos más importantes, y pequeños a fin de determinar todas las variables importantes, y tomar las mejores decisiones en el departamento comercial.

**33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**

Contamos con sistemas de información eficaces dentro del departamento comercial, el cual nos permite tomar las mejores decisiones con el equipo de ventas, y del mismo modo tenemos un sistema de comunicación externo, que nos permite informar todos los sucesos a gerencia, bodega, importaciones y demás.

**34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

<p>Un 90% efectivos, debido a que debemos entender que los sistemas tienden fallar, por lo que debemos contar con sistemas de prevención, es decir contar con nubes de información, y mantenimientos a los mismos.</p>
<p><b>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</b></p> <p>80% de efectividad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Toma de decisiones</b></p>
<p><b>36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</b></p> <p>Dentro del departamento comercial las decisiones son tomadas por el Gerente de ventas, por intermedio de recomendaciones que realizan los vendedores. Finalmente, la decisión tomada por el Gerente de Ventas, es transmitida a Gerencia General, la cual del mismo modo valida y aprueba la decisión cuando la misma pudiese afectar a la empresa.</p>
<p><b>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</b></p> <p>El Gerente General de la compañía, Gerente de ventas.</p>
<p><b>38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</b></p> <p>Con análisis de mercados, financieros, análisis de precios, análisis de oportunidad, al mercado y análisis de margen de ganancia.</p>
<p><b>39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</b></p> <p>Influye de forma directa, en razón de las bases de datos que se generan se van tomando las decisiones en el departamento comercial.</p>

**40.¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**

El mismo es alto, debido a que nos guiamos con recomendaciones de ellos.

#### **Contingencias**

**41.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**

En cuanto al personal, contamos con bases de datos de personas que han postulado para puestos en el departamento comercial, los cuales en caso de renuncia o despidos se tienen opciones de personas con experiencia en otras empresas.

En relación a nuestras finanzas se debería verificar primero la razón de este cambio en las finanzas.

**42.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**

No tenemos previsto.

**43.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?**

No tenemos previsto.

**44.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**

No tenemos previsto

**45.¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?**

No tenemos previsto.

*Nota: La presente tabla realiza el análisis de situación inicial del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

Partiendo, entonces del presente análisis situacional inicial de la compañía REPYCOM C. LTDA, en el departamento comercial podemos empezar a desarrollar de mejor manera la planeación estratégica, toda vez que con el mismo podemos identificar como se encuentra su entorno y la compañía a su interior, evaluar a los competidores existentes, determinar oportunidades latentes y amenazas, y sirve de piedra angular para formular estrategias de largo y corto plazo. El mismo "...es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa, y a partir de esta, para elaborar la planificación de largo y corto plazos, preparar los procedimientos y disponer los recursos necesarios, y proceder a la acción estratégica"

### 3.4. Visión, Misión, y Valores Estratégicos

Como se indicó de manera previa, dentro de los pasos para la elaboración de una planeación estratégica se encuentra la de los valores estratégicos, los cuales otorgan a la empresa una entidad definida y marcada, con el fin de actuar en base a dichos juicios de valor, para otorgar a la empresa una guía de respuesta.

De este modo, al realizar la planeación estratégica del departamento comercial nos enfocaremos en definir los valores estratégicos del mismo, de modo que los mismos se encuentren alineados con los valores estratégicos en general.

*Tabla 3*

DEFINICIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL						
DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIÓN
HONESTIDAD					x	Ofrecemos a nuestros clientes los mejores productos, siendo los mismos

					auténticos. Así mismo nos enfocamos en guiar de forma correcta y honesta al cliente, para que, al momento de la compra del producto, obtengan lo que necesita.	
PRECIOS JUSTOS			x		Nos esforzamos por garantizar los mejores precios en el mercado y sobre todo para los clientes.	
RESPECTO				x	Ejecutamos nuestro trabajo con diligencia y respecto hacia los consumidores y la ciudadanía.	
INTEGRIDAD					x	Realizamos nuestro trabajo en debida forma, proba, completa, honorable y decente.
CONFIANZA					x	Generamos en nuestros clientes una conexión entregando así el mejor servicio y productos.
PUNTUALIDAD					x	Entregamos nuestros productos y servicios cumpliendo los plazos de entrega.
COMPROMISO					x	Generamos en nuestros clientes una conexión, entregando así el mejor servicio y productos con el fin de fidelizar y ganar su confianza con el producto o servicio ofrecido.
FAMILIAR					x	Nos caracterizamos por el compromiso de una pequeña empresa, donde nos ayudamos conjuntamente para cumplir nuestros objetivos.

*Nota: La presente tabla establece los valores estratégicos del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

### **DECLARATORIA:**

**Honestidad:** Ofrecemos a nuestros clientes los mejores productos, siendo los mismos auténticos. Así mismo nos enfocamos en guiar de forma correcta y honesta para que al momento de la compra o no, obtengan lo que necesitaban.

**Compromiso:** Todos nos enfocamos en cumplir de mejor manera nuestro trabajo con el fin de atender las necesidades de nuestros consumidores.

**Confianza:** Generamos en nuestros clientes una conexión, entregando así el mejor servicio y productos con el fin de fidelizar y ganar su confianza con el producto o servicio ofrecido.

**Integridad:** Realizamos nuestro trabajo en debida forma, proba, completa, honorable y decente.

Finalmente podemos concluir que los principales valores que identifican y sustentan el trabajo del departamento comercial son: **Honestidad, Compromiso, Confianza, e integridad.**

- **Visión:**

“La visión del departamento comercial es ir cada día hacia adelante, encontrando la forma de ayudar a la empresa REPYCOM C. LTDA, a crecer hasta llegar a ser la empresa más grande de venta al por mayor de tecnología, identificándonos como el mejor departamento comercial a nivel nacional, entregando los mejores productos y servicios, al mejor precio, y con una muy buena logística.”

- **Misión:**

Somos un departamento dentro de la compañía REPYCOM C. LTDA, el cual se ejecuta su trabajo de manera íntegra, honesta, y puntual, ofreciendo los mejores productos al mejor precio, generando la confianza necesaria en el cliente y a los consumidores, siendo una empresa comprometida en generar la mejor satisfacción en nuestros clientes, avanzando de manera conjunta hacia un futuro mejor.

### **3.5. Estrategia Empresarial.**

“En la práctica actual la gestión estratégica se ha convertido en la gestión de la estrategia, constituyéndose esta última en el instrumento de trabajo central y operativamente más importante del proceso estratégico de la empresa.” (Coronel, 2018)

Del mismo modo, la estrategia empresarial contiene dos componentes fundamentales: La fuerza Impulsadora y Los factores clave de éxito. Para este fin es de suma importancia responderse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros? (Coronel, 2018)
2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado? (Coronel, 2018)
3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders? (Coronel, 2018)
4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial? (Coronel, 2018)
5. ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear? (Coronel, 2018)

Del mismo modo se usa la siguiente matriz a fin de determinar los factores estratégicos más importantes:

*Ilustración 1*

<b>MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</b>						
	Servicios que brindamos	Productos que ofrecemos	Penetración de mercado	Política de precios	Manejo de Inventario	Horizontales (unos)
Servicios que brindamos			1			1
Productos que ofrecemos			1	1	1	3
Penetración de mercado						0
Política de precios					1	1
Manejo de Inventario						0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	1	0	2	2	
<b>Horizontales (unos)</b>	1	3	0	1	0	
<b>Total</b>	1	4	0	3	2	

*Nota: La presente ilustración establece la matriz de decisión de factores estratégicos del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

**INTEGRACIÓN:** En la matriz se muestra que las fuerza impulsoras son productos que ofrecemos a los clientes como departamento comercial, y los factores claves del éxito son el manejo de inventario, política de precios que se usan y los servicios que se brindan.

**DECLARATORIA:** Nuestra estrategia como departamento comercial se fundamenta en productos de calidad que satisfagan y cumplan las expectativas de nuestros clientes, mediante un manejo de inventario oportuno, rotando el mismo mediante políticas de precios y servicios anclados o complementarios a los productos ofrecidos.

### 3.6. Planeación a largo y corto plazo.

Dentro del presente desarrollo de la planeación estratégica de la compañía, una vez analizada la estrategia empresarial, es imprescindible establecer la planeación a largo plazo del departamento comercial. “El desarrollo de la planificación a largo plazo generalmente comprende una secuencia sistemática de estadios, que partiendo de la estrategia empresarial formulan una propuesta de trabajo integral que se condensa en el plan estratégico de la organización. Estos estadios pueden resumirse en los siguientes” (Coronel, 2018)

De este modo el primer paso para desarrollar la planeación a largo plazo, se debe establecer los temas estratégicos:

*Tabla 4*

TEMAS ESTRATÉGICOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Manejo De Inventarios	<b>A</b>			Determinar la cantidad adecuada para la venta al por mayor y venta pública
Gestión de Ventas		<b>B</b>		Crear estrategias de venta que permitan llegar al público

<b>Servicio al cliente</b>	<b>A</b>			<b>Atender al cliente de manera adecuada, para ofrecer un servicio de calidad</b>
<b>Marketing</b>		<b>B</b>		<b>Crear Valor a los consumidores</b>
<b>Compra de Mercadería</b>	<b>A</b>			<b>Determinar los proveedores, para acceder a mejores precios.</b>
<b>Diversificación de mercado</b>	<b>A</b>			<b>Identificar nuestros nichos de mercado para proveer los productos de manera correcta (por mayor, proveedor del estado)</b>
<b>Manejo financiero eficiente.</b>	<b>A</b>			<b>Responsabilidad en la parte financiera de la empresa, con el cual permita un buen manejo de liquidez de la misma</b>

*Nota: La presente tabla establece los temas estratégicos y su ponderación del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

**Dentro del departamento comercial de la empresa se identificó que los principales problemas críticos son:**

- 1. Manejo de inventarios:** Determinar la cantidad adecuada para la venta al por mayor y venta pública.
- 2. Servicio al cliente:** Atender al cliente de manera adecuada, para ofrecer un servicio de calidad y poder llegar a una fidelización de los mismos.
- 3. Compra de Mercadería:** Determinar los proveedores, para acceder a mejores precios.
- 4. Diversificación de mercado:** Identificar nuestros nichos de mercado para proveer los productos de manera correcta (por mayor, proveedor del estado).
- 5. Manejo Financiero eficiente:** Responsabilidad en la parte financiera de la empresa, con el cual permita un buen manejo de liquidez de la misma.

- **Asuntos Estratégicos del departamento comercial**

“Para identificar y establecer los asuntos estratégicos externos, es necesario realizar un pormenorizado y exhaustivo estudio, que sistematice y complemente el análisis situacional inicial si es necesario, tanto del macroentorno general, como del microentorno correspondiente al grupo estratégico de competidores de interés prioritario para la organización.” (Coronel, 2018)

Los asuntos macroentorno hacen referencia a asuntos generales como demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, regulatorios, etc.; Los asuntos microentorno hace referencia a asuntos netamente competitivos los cuales son: “Rivalidad entre competidores; Entrada potencial de nuevos competidores; Desarrollo potencial de productos sustitutos; Poder de negociación de los proveedores; Poder de negociación de los consumidores.” (Coronel, 2018)

Del mismo modo, para definir los asuntos estratégicos se usará una matriz FODA:

- **FODA del departamento comercial**

Tabla 5

<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>Gestión de Ventas</b>	Cuenta con varios canales de venta en el Ecuador, así mismo cuenta con personal calificado para las ventas.
<b>Servicio al cliente</b>	Siempre se piensa en el cliente, en satisfacer la necesidad del mismo.
<b>Compra de Mercadería</b>	Contamos con contacto directo con los proveedores de productos que nos permiten acceder a negociaciones directas que nos permiten obtener buenos precios y todo tipo de producto.
<b>Manejo financiero eficiente.</b>	Colchones financieros que nos permiten hacer frente a momentos de crisis económica.
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>Manejo De Inventarios</b>	Si bien tenemos un buen manejo de inventarios, la debilidad que tenemos es no obtener un inventario

	independiente de nuestro tipo de mercado al cual atacamos.
<b>Marketing</b>	No contamos con un departamento de Marketing, el cual se enfoque en segmentaciones de mercado, el cual nos permita adentrarnos a mercados no contactados. Y así mismo no contar con la experticia necesaria.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>Gestión de Ventas</b>	Mejorar créditos a los compradores con el fin de obtener mayores ventas al por mayor.
<b>Diversificación de Mercado</b>	Creamos dos nichos de mercado que nos permitan crecer de manera rápida.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>Manejo De Inventarios</b>	Desabastecimientos por la importación de la mercadería, y por lo tanto no contar con el stock suficiente para atender la demanda.
<b>Problemas de liquidez</b>	Los impagos de los clientes pueden genera que la empresa sea ilíquida y por lo tanto pueda quebrar.

*Nota: La presente tabla establece el análisis FODA del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

- **Matriz FO-FA-DO-DA del departamento comercial**

*Ilustración 2*

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	1	2		
FORTALEZAS	1	1	1	1		3	2
	2	1	1	1		3	3
	3	1	1	1	1	4	1
	4			1	1	2	4
DEBILIDADES	1	1	1	1	1	4	1
	2	1	1			2	5

*Nota: La presente ilustración establece los valores estratégicos del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

Todas las fortalezas y debilidades tuvieron calificaciones mayores al 50%, toda vez que el puntaje máximo es 4.

### ASUNTOS CRÍTICOS

Somos el departamento comercial de tecnología más grande a nivel del austro ecuatoriano.

Ofrecemos un servicio al cliente de la más alta calidad, apoyándole y asesorándolos para satisfacer sus necesidades.

Contamos con los mejores proveedores, los cuales nos permiten ofrecer los mejores precios en el mercado ecuatoriano.

Somos una empresa nacionalmente conocida por un manejo responsable, que nos permite tener liquidez, y por lo tanto ofrecer ventas a crédito.

Implementar inventarios de reserva con el fin de satisfacer necesidades, y no desabastecernos a fin de entregar el mejor servicio a los clientes.

- **Matriz de evaluación de asuntos estratégicos del departamento comercial**

*Ilustración 3*

<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>			
1	20%	3	0,60
2	10%	1	0,10
3	35%	4	1,40
4	15%	2	0,30
<b>DEBILIDADES:</b>			
1	20%	3	0,60
2	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>110%</b>		<b>3,10</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1	20%	3	0,60
2	30%	4	1,20
<b>AMENAZAS:</b>			
1	20%	3	0,60
2	30%	4	1,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,60</b>

*Nota: La presente ilustración establece la matriz de evaluación de asuntos estratégicos del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

El análisis arrojado por la matriz, es de suma importancia debido a que los asuntos estratégicos internos son más determinantes el momento de alcanzar el éxito dentro del departamento comercial de la compañía.

- **Matriz de las Estrategias de valor del departamento comercial**

*Ilustración 4*

<b>ESTRATEGIAS DE VALOR</b>		
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F1O1</b>	Es indispensable incrementar el crédito a nuestros clientes a fin de crear mejores condiciones de venta.
	<b>F1O2</b>	Mayor nivel de cobertura a nivel nacional
	<b>F2O1</b>	Es necesario otorgar servicios complementarios a los productos que se ofertan como garantías y servicios técnicos
	<b>F2O2</b>	Requerimos diversificar los servicios ofertados a los clientes a fin de satisfacer sus necesidades
	<b>F3O1</b>	Necesario incrementar lazos con nuevos proveedores y fabricantes
	<b>F3O2</b>	Indispensable compra de nueva mercadería a fin de incrementar ventas
	<b>F4O1</b>	Establecer precios competitivos a fin de ganar diferentes tipos de mercados
	<b>F4O2</b>	Necesaria diversificación de mercados a fin de minimizar riesgos
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F1A1</b>	Establecer estrategias de inventarios por temporadas
	<b>F1A2</b>	Negociación con proveedores a fin de aumentar nuestro plazo de pago a los mismos
	<b>F2A1</b>	Necesidad de entregar los clientes de productos de calidad para evitar remplazos
	<b>F2A2</b>	Entregar un buen servicio pos venta a fin de intentar reducir ciclos de cobro
	<b>F3A1</b>	Necesidad de negociar nuevas condiciones de entrega de los productos comprados a fabricantes
	<b>F3A2</b>	Establecer colchones financieros a fin de comprar mercadería cuando se necesite
	<b>F4A1</b>	Necesidad de establecimiento de presupuestos
	<b>F4A2</b>	Previsiones de problemas de liquidez, y determinación de mecanismos de financiamiento
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D1O1</b>	Establecer mecanismos de previsión de demanda
	<b>D1O2</b>	Al diversificar el mercado podríamos determinar necesidades para cada nicho de mercado
	<b>D2O1</b>	Necesidad de creación de departamento de Marketing
	<b>D2O2</b>	Mayor publicidad de lo que se maneja a fin de que nos permita vender más
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>D1A1</b>	Establecer mecanismos de previsión de demanda
	<b>D1A2</b>	Segmentación del inventario
	<b>D2A1</b>	Estrategias de Marketing a fin de establecer demandas de productos
	<b>D2A2</b>	Estrategias de Marketing a fin de crear demanda a usuarios

*Nota: La presente ilustración establece las estrategias de valor del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

Del mismo modo, mediante la matriz, que antecede se plantearon cierto tipo de estrategias de valor que pueden ayudar a la consecución del éxito en el departamento comercial a fin de afianzarse dentro de la empresa.

- **Objetivos estratégicos del departamento comercial**

*Ilustración 5*

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Somos el departamento comercial de tecnología más grande a nivel del austro ecuatoriano	Mayor nivel de cobertura a nivel nacional	El objetivo estratégico es incrementar nuestra capacidad de ventas como departamento comercial y mejorar la imagen del mismo
	Compra de nueva mercadería a fin de aumentar ventas	
	Estrategías de Marketing a fin de crear demanda	
	Estrategía de ventas de productos	
Ofrecemos un servicio al cliente de la más alta calidad, apoyándole y asesorándolo para satisfacer sus necesidades	Necesidad de crear el departamento de Marketing	Generar mejores condiciones de pos ventas, anclándolos con servicios a fin de satisfacer al cliente
	Otorgar servicios complementarios a los productos ofrecidos	
	Incrementar el crédito a nuestros clientes a fin de otorgar mejores condiciones de ventas	
	Diversificación de servicios	
Contamos con los mejores proveedores, los cuales nos permiten ofrecer los mejores precios en el mercado ecuatoriano	Mejorar la publicidad de los servicios ofrecidos	Acrecentar nuestras relaciones con diferentes proveedores y fabricantes a fin de no depender de pocos de ellos.
	Necesario incrementar lazos con nuevos proveedores	
	Establecer precios competitivos con los proveedores	
Somos una empresa nacionalmente conocida por un manejo responsable, que nos permite tener liquidez y ofrecer ventas a crédito		Crear solvencia económica, a fin de proveer mejores servicios al mercado ecuatoriano.
	Negociación con proveedores a fin de aumentar condiciones de pago	
	Servicios pos venta de calidad a fin de reducir ciclos de cobro	
	Necesidad de establecer presupuestos	
	Previsiones de problemas de liquidez y determinación de mecanismo de financiamiento	
Implementar inventarios de reserva con el fin de satisfacer necesidades, y no debastarnos a fin de entregar el mejor servicio a los clientes	Colchones financieros para compra de mercadería	Diversificar inventarios para evitr problemas de desabastecimientos
	Segmentación de inventario	
	Mecanismos de previsión de demanda	
	Estrategía de manejo de inventario por temporadas	
	Entrega de productos de calidad para evitar remplazos en el inventario	
Diversificación del mercado		

*Nota: La presente ilustración establece los objetivos estratégicos del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

Mediante la matriz se pudo concluir que los objetivos estratégicos son:

1. Incrementar la capacidad de ventas como departamento comercial, y mejorar la imagen del mismo.
2. Generar mejores condiciones de pos venta, anclando a los servicios ofrecidos a fin de satisfacer las necesidades del cliente.
3. Acrecentar nuestras relaciones con diferentes proveedores y fabricantes a fin de no depender de pocos de ellos.
4. Crear solvencia económica a fin de proveer mejores servicios al mercado ecuatoriano.
5. Diversificar inventarios para evitar problemas de desabastecimiento.

- **Indicadores claves de desempeño del departamento comercial**

*Ilustración 6*

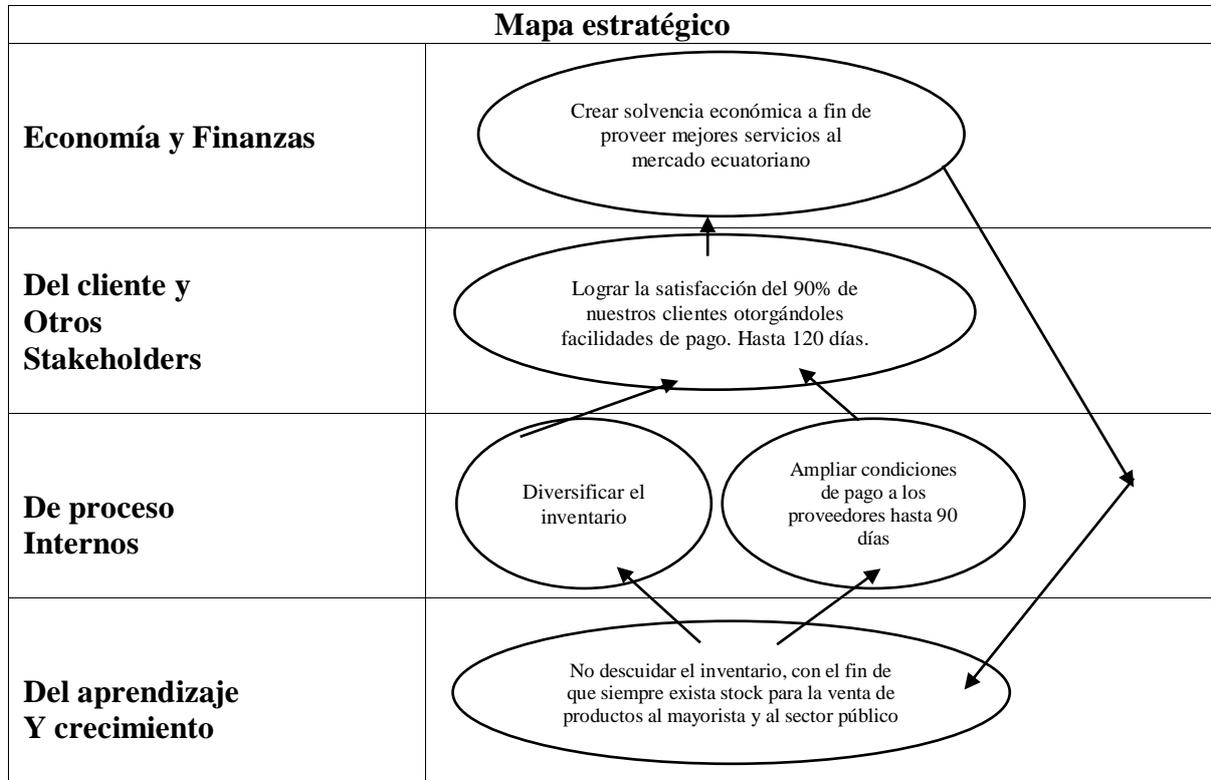
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>
1. Incrementar la capacidad de ventas como departamento comercial, y mejorar la imagen del mismo.	Comparativa de cantidad de ventas, tipo y segmento de ventas
2. Generar mejores condiciones de pos venta, anclando a los servicios ofrecidos a fin de satisfacer las necesidades del cliente.	Cantidad de servicios ofrecidos y los contratados
3. Acrecentar nuestras relaciones con diferentes proveedores y fabricantes a fin de no depender de pocos de ellos.	Determinación de proveedores y nivel de relación que se mantiene
4. Crear solvencia económica a fin de proveer mejores servicios al mercado ecuatoriano.	Impagos que se han llegado a tener y motivos
5. Diversificar inventarios para evitar problemas de desabastecimiento.	Reportes de meses de los inventarios que se manejan, nivel de ventas a fin de determinar la demanda de productos.

*Nota: La presente ilustración establece los indicadores claves de desempeño del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

- **Mapa estratégico del departamento comercial**

*Ilustración 7*



*Nota: La presente ilustración establece el mapa estratégico del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

- **Cuadro de Mando Integral del departamento comercial**

*Ilustración 8*

	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Solvencia económica	Somos una empresa nacionalmente conocida por un manejo responsable, que nos permite tener liquidez y ofrecer ventas a crédito	Crear solvencia económica a fin de proveer mejores servicios al mercado ecuatoriano	Impagos que se han llegado a tener y motivos	Negociación con proveedores a fin de aumentar condiciones de pago	\$ 200.000,00
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE	Entrega facilidades de pago para incrementar ventas	Ofrecemos un servicio al cliente de la más alta calidad, apoyándolo y asesorándolo para satisfacer sus necesidades	Generar mejores condiciones de venta y post venta, anclándolos con servicios a fin de satisfacer al cliente	Cantidad de servicios ofrecidos y los contratados	Incrementar el crédito a nuestros clientes, y otorgar servicios complementarios a los productos ofrecidos	\$ 100.000,00
PROCESOS INTERNOS	Diversificación de inventario	Implementar inventarios de reserva con el fin de satisfacer necesidades y no desabastecernos	Diversificar inventarios a fin de evitar problemas de desabastecimientos	Rportes mensuales de inventario que se manejan, niveles de ventas a fin de determinar la demanda de productos	Mecanismos de previsión de demanda	\$ 300.000,00
	Ampliar condiciones de pago con proveedores	Contamos con los mejores proveedores, los cuales nos permiten ofrecer los mejores precios en el mercado ecuatoriano	Acrecentar nuestras relaciones con diferentes proveedores y fabricantes a fin de no depender de pocos de ellos	Determinación de proveedores y nivel de relación que se mantiene	Incrementar lazos con nuevos proveedores	\$ 10.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	No descuidar el manejo del inventario con el fin de contar con los productos necesarios para nuestros mercados	Somos el departamento comercial de tecnología más grande del austro ecuatoriano	Incrementar la capacidad de ventas como departamento comercial, y mejorar la imagen del mismo	Comparativa de cantidad de ventas, tipo y segmento de ventas.	Mejor nivel de cobertura a nivel nacional	\$ 150.000,00

*Nota: La presente ilustración establece el Cuadro de Mando Integral (CIM) del departamento comercial de la compañía REPYCOM C. LTDA*

(Coronel, 2018)

Finalmente se puede debe establecer tiempos de implementación de las estrategias establecidas a fin de conseguir los mejores resultados en el departamento, y consiguientemente en la empresa.

## CONCLUSIONES

En base al presente desarrollo de la Planeación Estratégica de la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial podemos concluir lo siguiente:

La Planeación Estratégica es una herramienta de suma importancia dentro de la alta gerencia de las compañías, toda vez que con la misma se formulan estrategias a fin de crear oportunidades en base a nuestras fortalezas y mitigando riesgos, estableciendo escenarios hipotéticos de actuación, esto con el fin de elevar el rendimiento de la empresa, como de los trabajadores de la misma alineándose con los valores de la compañía, y a la realidad de la misma.

La empresa REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, al ser un departamento con 50 años de trayectoria requiere la elaboración de planeaciones estratégicas cada vez más elaboradas a fin de incrementar las oportunidades dentro del mercado ecuatoriano, con el fin de generar un mayor y mejor control administrativo.

La empresa REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, posee un gran apoyo de la parte financiera, la cual permite mejorar las condiciones de venta al entregar más plazo en sus ventas, que permiten vender mayores cantidades al departamento comercial, por lo que se determina la importancia de la creación de colchones financieros.

La empresa REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial por su amplia trayectoria cuenta con varios puntos fuertes en su estructura que les permite ejecutar de mejor manera su trabajo, sin embargo, se concluye que no existe una debida comunicación en los departamentos comerciales, (venta al por mayor vs. Venta al sector público) que permiten un manejo mejor del inventario, que permitan vender más.

El departamento comercial de la compañía, mediante el desarrollo del presente modelo Planeación Estratégica, se concluye que la empresa requiere la implementación de un riguroso y adecuado sistema de diversificación del inventario en la compañía a fin de generar mayores ventas.

## **RECOMENDACIONES**

En base al presente análisis y desarrollo de la planeación estratégica recomendamos lo siguiente:

Que el departamento de la compañía REPYCOM C. LTDA, implemente el presente modelo de planeación estratégica a fin de mejorar su situación, y poder generar mayores y mejores condiciones de venta para los clientes.

Que la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, realice tenga una correcta comunicación con la bodega, importaciones y el mismo departamento comercial a fin de no intervenir en ventas

Que, la compañía REPYCOM C. LTDA, en su departamento comercial, establezca mecanismos de previsión de demanda a fin de gestionar de mejor manera la demanda de productos y servicios, con el fin de incrementar las ventas en la compañía.

Que el departamento de la compañía REPYCOM C. LTDA, realice procesos de diversificación de inventario, esto para no afectar los nichos de mercado a los cuales se proveen los productos y servicios.

## REFERENCIAS

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. SciELO Analytics.
- Coronel, I. (2018). Modelo de Gestión Estratégica para PYME con cuadro de Mando Integral. UDA.
- Moreno Cristancho, J. O. (2017). Planeación Estratégica. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach (12th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (2011). Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (17th ed.). Pearson.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). Exploring Strategy: Text and Cases (12th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2021). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases (11th ed.). Wiley.

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed.). Pearson.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S. H. (2021). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Olson, E. G. (2015). *Strategic Management in Action* (6th ed.). Pearson.
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2018). *Foundations in Strategic Management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.