



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Carrera de Ingeniería de la Producción

“Planificación estratégica y plan de marketing para la empresa DISANZ”

Autores:

Juan Andrés Loyola Cherrez

Ramiro Sebastián Sánchez Muñoz

Director:

Damián Encalada Avila

Cuenca

2026

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Ramiro y Lorena quienes han sido mi principal apoyo a lo largo de mi formación académica y personal. Gracias a su esfuerzo, sus consejos y confianza, que me motivaron a seguir adelante y alcanzar esta meta tan importante.

A mi hermana María Lorena, por su compañía, apoyo y cada palabra de aliento durante este proceso.

También dedico este trabajo a mis abuelos, José, Esther y Rosa, quienes con su cariño, enseñanzas y ejemplo han sido una inspiración constante en mi vida.

Ramiro Sebastián Sánchez Muñoz

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Pablo y Julie, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida académica y personal. Su amor, apoyo incondicional y sacrificio han sido la fuerza que me impulsó a superar cada desafío y continuar adelante con determinación. Gracias por creer en mí, por sus enseñanzas y por acompañarme siempre en el camino hacia el cumplimiento de esta meta tan significativa.

Juan Andrés Loyola Cherez

Agradecimientos:

En primer lugar, quiero agradecer a mi padre Ramiro quien ha sido fundamental en la realización de este trabajo, nos ha brindado la información y apoyo necesario.

De igual manera, expreso mi agradecimiento y dedicatoria a mis profesores Damián Encalada y Ana Vásquez, quienes contribuyeron con sus conocimientos, orientación y enseñanzas durante mi formación universitaria.

Finalmente agradezco a mis amigos Nicolás, René, John y José, por su apoyo, motivación y por acompañarme en este importante proceso académico y personal.

Ramiro Sebastián Sánchez Muñoz

Agradecimientos:

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento y dedicar este logro a mis profesores, Damián Encalada y Ana Vásquez, quienes desempeñaron un papel fundamental en mi formación académica y profesional. Gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas con dedicación y compromiso, brindándome siempre su orientación y apoyo a lo largo de mi etapa universitaria.

Su paciencia, motivación y confianza fueron esenciales para fortalecer mis capacidades y motivarme a seguir creciendo tanto en el ámbito académico como personal. Cada consejo y aprendizaje impartido dejó una huella importante en mi desarrollo, permitiéndome culminar esta meta con satisfacción y orgullo.

Juan Andres Loyola Cherez

Resumen

El presente estudio analiza la planificación estratégica, y el marketing estratégico en la empresa DISANZ, dedicada a la comercialización de productos plásticos en la ciudad de Cuenca. El objetivo principal fue evaluar la situación estratégica actual de la organización y formular propuestas que contribuyan a su fortalecimiento y crecimiento sostenible. La investigación se desarrolló bajo un enfoque analítico, mediante la aplicación de herramientas como el análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral, que permitieron examinar factores internos y externos, así como establecer indicadores para el control estratégico. Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer la estructura estratégica, formalizar objetivos a corto y largo plazo y mejorar la articulación del marketing estratégico con la planificación organizacional. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en el posicionamiento de mercado y en la optimización de procesos internos. La relevancia del estudio radica en su aporte práctico para la toma de decisiones gerenciales en empresas comercializadoras locales, contribuyendo al desarrollo organizacional y a la aplicación de herramientas estratégicas en el contexto empresarial del Austro ecuatoriano.

Palabras clave: Planificación estratégica, direccionamiento estratégico, marketing estratégico, Cuadro de Mando Integral, gestión empresarial.

Abstract

This study analyzes strategic direction, strategic planning, short-term planning, and strategic marketing in DISANZ, a company dedicated to the commercialization of plastic products in the city of Cuenca. The main objective was to evaluate the company's current strategic situation and formulate proposals aimed at strengthening its management and promoting sustainable growth. The research was conducted using a descriptive and analytical approach, applying tools such as SWOT analysis and the Balanced Scorecard to examine internal and external factors and establish strategic performance indicators. The results revealed the need to strengthen the strategic structure, formalize short- and long-term objectives, and improve the integration of strategic marketing within organizational planning. Additionally, opportunities were identified to enhance market positioning and optimize internal processes. The relevance of this study lies in its practical contribution to managerial decision-making in local commercial companies and its support for the application of strategic management tools in the Ecuadorian regional business context.

Keywords: Strategic planning, strategic direction, strategic marketing, Balanced Scorecard, business management.

INDICE

Dedicatoria:	ii
Agradecimientos:	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Marco Teórico	1
Metodología	2
Resultados.....	5
Valores Estratégicos	5
Estrategia Empresarial	6
Temas Estratégicos	7
Asuntos Estratégicos	9
Matriz FO-FA-DO-DA	10
Estrategias de Valor	11
Objetivos Estratégicos	12
Indicadores Clave de Desempeño	13
Tablero de Control	14
Plan Estratégico	15
Objetivos a Corto Plazo	16
Plan Operativo Anual	17
Plan de Marketing de DISANZ	18
Pirámide Estratégica	18
Sector Industrial	18
Modelo de la Empresa	18
Segmento o Nicho de Mercado	18
Portafolio	19
Irracionalidad del Cliente	19
Objetivos de Marketing Estratégico	19
Participación de Mercado	19
Posicionamiento	19
Diferenciación	20

Ventaja Competitiva	20
Creación de Valor	20
Rentabilidad	20
Desarrollo de Nuevos Servicios	20
Marca	21
Internacionalización	21
Ventas	21
Modelo de la Empresa	21
Ética y Responsabilidad	21
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Referencias	23

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores Estratégicos	5
Tabla 2 Matriz de identificación de factores estratégicos	6
Tabla 3 Temas Estratégicos	8
Tabla 4 Asuntos Estratégicos	10
Tabla 5 Matriz FO-FA-DO-DA	11
Tabla 6 Estrategias De Valor	12
Tabla 7 Objetivos Estratégicos	13
Tabla 8 Indicadores Clave de Desempeño	14
Tabla 9 Tablero de Control.....	15
Tabla 10 Plan Estratégico	16
Tabla 11 Definición de los Objetivos a Corto Plazo	17
Tabla 12 Plan operativo anual (POA)	18
Tabla 13 Pirámide Estratégica.....	18

Introducción

Actualmente, las empresas desarrollan sus actividades en un entorno de constante cambio y alta competencia, donde no solo es importante ofrecer productos de calidad, sino también contar con una adecuada planificación y organización estratégica. En este contexto, herramientas como la planificación estratégica y el marketing estratégico permiten mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos y fortalecer la competitividad de las organizaciones.

DISANZ es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, fundada en el año 2010, dedicada a la comercialización y distribución de productos plásticos, fundas de papel y colchones. La empresa abastece principalmente a comisariatos, negocios comerciales, el sector agrícola y la industria avícola, manteniendo presencia en provincias como Loja, Cañar y Morona Santiago. Gracias a la calidad de sus productos, precios competitivos y relaciones comerciales estables, DISANZ ha logrado mantenerse en el mercado local durante aproximadamente quince años.

Sin embargo, al igual que otras organizaciones en crecimiento, la empresa requiere fortalecer sus procesos estratégicos y administrativos para mejorar su desempeño y garantizar un crecimiento sostenible. Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo analizar el direccionamiento estratégico, la planificación a largo y corto plazo, y el marketing estratégico de DISANZ, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó un enfoque analítico y descriptivo, utilizando herramientas de diagnóstico empresarial que permitieron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización. Finalmente, este trabajo busca aportar tanto al fortalecimiento estratégico de DISANZ como al análisis académico de la gestión empresarial en empresas comerciales de la ciudad de Cuenca.

Marco Teórico

Según David (2013), el direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización formula, implementa y evalúa las decisiones orientadas al cumplimiento de sus metas a largo plazo. Este proceso permite definir la misión, visión, objetivos y principios de una entidad.

Dentro del direccionamiento estratégico se encuentran los valores estratégicos, los cuales orientan el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la organización, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales y fortaleciendo la cultura organizacional. (David, 2013).

Asimismo, la visión empresarial representa el rumbo que la organización desea alcanzar en el largo plazo y funciona como una guía para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado Fleitman (2008). Por otro lado, Perugachi et al. (2025) mencionan que la misión describe el propósito fundamental de la empresa

y constituye un elemento esencial para orientar las acciones organizacionales y facilitar la toma de decisiones.

A partir de los temas estratégicos se establecen los objetivos estratégicos, los cuales representan los logros que la organización busca alcanzar en un periodo determinado, generalmente entre tres y cinco años, mediante la aplicación de estrategias de valor orientadas a mejorar los asuntos críticos de la empresa (Coronel, 2018). Asimismo, los indicadores clave de desempeño (KPI) permiten medir y evaluar el cumplimiento de dichos objetivos estratégicos, mediante variables cuantitativas y cualitativas que facilitan el análisis de la situación y evolución de la organización. (Coronel, 2018)

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton (1992), constituye una herramienta que permite traducir la visión y estrategia de la empresa en indicadores medibles. Este modelo según Norton (1992), organiza los objetivos en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En relación con la planificación estratégica, el plan estratégico define como un proceso estructurado y sistemático que orienta las acciones de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos planteados (Coronel, 2018). De igual manera, el Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta que permite ejecutar los objetivos a corto plazo establecidos dentro del plan estratégico, facilitando el seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas (Coronel, 2018).

En el ámbito de marketing estratégico, Moreira (2024) sostiene que el plan de marketing se enfoca en identificar oportunidades de mercado y generar ventajas competitivas sostenibles, mediante el análisis del entorno, la segmentación de clientes y el diseño de propuestas de valor diferenciadas. Además, Angulo & Murillo et al. (2023) indican que el marketing estratégico no se limita únicamente a la promoción, sino que también comprende el análisis del mercado y el desarrollo de estrategias de posicionamiento acordes con las capacidades internas de la compañía.

Finalmente, Nava et al. (2020) explican que la pirámide estratégica es un modelo conceptual que representa los diferentes niveles de planificación de una organización, estructurando la estrategia empresarial desde los aspectos más generales hasta las acciones más específicas.

Metodología

El presente estudio se desarrolló con el propósito de elaborar la planificación estratégica y el plan de marketing. En una primera fase se llevó a cabo la recolección de información primaria y secundaria. La recolección de la información primaria se realizó mediante la revisión de documentos internos, análisis de procesos organizacionales y observación directa del funcionamiento de la empresa, Por otro lado, la información secundaria se obtuvo a partir de fuentes bibliográficas especializadas en planificación estratégica y marketing estratégico.

Durante el desarrollo de la planificación estratégica de DISANZ se realizaron reuniones y sesiones de trabajo con el gerente y el personal de las distintas áreas de la empresa, con el propósito de obtener información relevante sobre el funcionamiento organizacional y las necesidades existentes. A partir de estas reuniones se definieron los valores estratégicos, la misión, visión y los lineamientos estratégicos de la empresa, considerando los criterios de la gerencia y el análisis de las actividades comerciales y operativas.

En la empresa, los valores estratégicos se definieron considerando los principios que guían sus actividades comerciales y su relación con clientes, proveedores y colaboradores. Estos valores permiten fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño de la empresa.

En la estrategia empresarial, DISANZ se realizó el direccionamiento estratégico, éste determina la manera en que la empresa trata de generar valor y continuar con las directrices establecidas en su visión y misión, fundamentándose en sus valores estratégicos. Para finalizar con el direccionamiento estratégico, se procede con la estructuración de la estrategia empresarial, la cual consiste en la manera en la que la organización pretende crear valor y cumplir con todos los lineamientos planteados en su misión y visión dentro del contexto de sus valores estratégicos.

El primer paso en la planificación a largo plazo implica identificar los temas estratégicos, ya que esto ayuda a señalar los aspectos que se relacionan directamente con la dirección que la empresa ha decidido previamente. Estos puntos clave son los que la organización debe utilizar para cumplir con nuestras expectativas en cuanto a las metas que se desean alcanzar, así como para reafirmar su presencia en el mercado.

La elaboración de este trabajo consiste en reconocer y estudiar los asuntos estratégicos, lo que facilitará establecer los objetivos y tácticas que respaldan el desarrollo de la empresa. Se analizaron factores internos (puntos fuertes y limitaciones) y externos (posibilidades y riesgos) para detectar asuntos clave, los cuales son cruciales para el funcionamiento de la compañía. Para ello, se utiliza una herramienta de análisis, como el FODA, que ayuda a formar una perspectiva de la situación presente de la organización. De esta manera, los asuntos permiten priorizar acciones, tomar decisiones estratégicas y guiar la planificación a largo plazo.

Después de identificar los puntos clave, se realizó un análisis de FO, FA, DO y DA. Este proceso implica crear una matriz que asocia las oportunidades con las fortalezas (FO), las amenazas con las fortalezas (FA), las oportunidades con las debilidades (DO) y las amenazas con las debilidades (DA). Esto se desarrolló mediante reuniones con la gerencia y colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, quienes aportaron información relacionada con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la organización. Posteriormente, se elaboró la matriz FO, FA, DO y DA para relacionar los factores internos y externos, permitiendo establecer estrategias orientadas a mejorar el desempeño empresarial y fortalecer la toma de decisiones

El siguiente paso es definir las metas estratégicas de la compañía, éstas se determinan para abordar las oportunidades de mejora que se detectan en cada uno de los asuntos críticos. Además, estos objetivos deben tener un carácter estratégico, lo que significa que se deben

plantear en función de un período de tiempo y ser planeados; generalmente para un lapso de tres a cinco años, según la planificación estratégica de la empresa. En cuanto a los indicadores clave de desempeño (KPI), estos permiten entender si las medidas aplicadas están generando resultados y posibilitan examinar el estado de la organización en un momento específico, los KPI permiten verificar de manera clara si se están logrando los objetivos estratégicos y las tomas de decisiones.

Posteriormente, se realizó el Cuadro de Mando Integral (CMI), en donde la principal herramienta fue el tablero de control, en esta etapa se incorporaron asuntos y temas importantes, las metas estratégicas que nacen de ellos, los indicadores que permiten evaluar su cumplimiento, las estrategias de valor asociadas a cada componente clave y los presupuestos fijados para ejecutarlos, se distribuyeron en cuatro perspectivas clave: economía y finanzas, de clientes y otros stakeholders, de procesos internos, y finalmente de aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, la planificación a largo plazo es el plan estratégico. El procedimiento para crear el plan fue el siguiente: se utiliza una matriz que organiza la información, donde se incluyen los elementos más importantes, un cronograma para monitorear la implementación del plan y al final se presentan las evidencias.

La elaboración del POA es el resultado final de la planificación a corto plazo. Este informe brinda información cada año acerca de la realización de los objetivos, que están vinculados con el plan estratégico de la entidad. Además, integra las tareas esenciales para alcanzar esos objetivos, tales como un cronograma de trabajo, los recursos humanos y materiales requeridos, quiénes están a cargo de cada tarea y la constatación de que se han realizado; que la organización ejecute un análisis, una revisión y una retroalimentación continuos del POA es fundamental. Esto hace posible que las tareas cotidianas se lleven a cabo con más eficacia y contribuye a optimizar el desempeño general de la empresa. La elaboración del POA permitió establecer las actividades que la empresa debe desarrollar durante un año, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos planteados. Para ello, se elaboró una matriz del Plan Operativo Anual en la que se detallan los objetivos a corto plazo, las actividades planificadas y el cronograma de ejecución correspondiente. Además, se incluyeron los responsables de cada actividad, los recursos necesarios y el presupuesto asignado, facilitando así el control y seguimiento de las acciones propuestas para mejorar el desempeño de la empresa.

Finalmente se realizó la propuesta de plan de marketing que fue desarrollada a partir del análisis estratégico de la empresa DISANZ, considerando su entorno competitivo, modelo de negocio, segmento de mercado y portafolio de productos. Además, para la elaboración de las estrategias planteadas, se contó con el asesoramiento de una persona especializada en el área de marketing y con el apoyo del área comercial y gerencia de la empresa, permitiendo diseñar acciones alineadas con los objetivos corporativos y las necesidades del mercado.

Resultados

Valores Estratégicos

La tabla que se muestra a continuación es la definición de los valores estratégicos de DISANZ, clasificados conforme a su relevancia en la empresa.

Tabla 1 Valores Estratégicos

Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
Liderazgo				X		Promovemos una gestión responsable que oriente a la plantilla hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, propiciando una toma de decisiones eficaz para lograr un compromiso con la expansión de la empresa.
Trabajo en Equipo				X		Promovemos la cooperación y el respeto a nivel interno con el objetivo de alcanzar objetivos compartidos y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.
Integridad				X		Ejecutamos nuestra actividad comercial de manera ética y transparente, sosteniendo la honradez con nuestros proveedores, clientes y colaboradores.
Responsabilidad			X			Nos aseguramos de cumplir nuestras responsabilidades laborales y comerciales, lo que garantiza un servicio confiable y una administración adecuada de los recursos empresariales.
Calidad					X	Nos comprometemos a que la distribución de productos plásticos sea una actividad que cumpla con las normas de calidad y facilite el flujo de satisfacción del cliente.
Innovación				X		Con el fin de adaptarnos a las demandas del mercado, buscamos mejorar continuamente nuestros procesos comerciales incorporando nuevas tecnologías o estrategias de negocio que nos ayuden a lograrlo.
Puntualidad				X		Aseguramos la correcta administración de los pedidos y de los demás compromisos comerciales, cumpliendo con las fechas de entrega y los plazos para atender al cliente.
Desarrollo y crecimiento del personal			X			Promovemos el desarrollo de las habilidades del personal para potenciar su capacidad de vender, atender a los clientes y gestionar comercialmente.
Honestidad			X			Ofrecemos información precisa y clara acerca de nuestros productos y servicios, y por lo tanto tenemos relaciones comerciales basadas en la confianza.

Los valores estratégicos establecidos para DISANZ se encuentran en la Tabla 1. Se organizaron según su grado de relevancia, empleando las abreviaturas NI (nada importante), PI (poco importante), I (importante), MI (muy importante) y SI (sumamente importante). Esta clasificación permite identificar los principios que tienen mayor peso en el liderazgo estratégico de la empresa, los cuales son:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Calidad
- Innovación
- Puntualidad

Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial determina la manera en que la empresa trata de generar valor y continuar con las directrices establecidas en su visión y misión, fundamentándose en sus valores estratégicos.

Tabla 2 Matriz de identificación de factores estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	CALIDAD	PRECIO COMPETITIVO	FIDELIZACIÓN CLIENTES	INNOVACIÓN	CAPACIDAD RESPUESTA	RELACIÓN CON PROVEEDORES	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	HORIZONTALES (Unos)
CALIDAD		1	1	1	1	1	1	6
PRECIO COMPETITIVO			1	1	1	1	0	4
FIDELIZACIÓN CLIENTES				1	1	0	1	3
INNOVACIÓN					1	0	1	2
CAPACIDAD RESPUESTA						1	1	2
RELACIÓN CON PROVEEDORES							1	1
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL								0
Verticales (Blancos)	0	1	2	3	4	3	4	
Horizontales (Uno)	6	4	3	2	2	1	0	
Total	6	5	5	5	6	4	4	
Orden de importancia	1	3	4	5	2	6	7	

En la tabla 2 se muestran y categorizan los factores estratégicos de DISANZ, que fueron examinados en conjunto con la gerencia para establecer su grado de importancia dentro de la empresa. Se realizó una comparación cruzada de los factores estratégicos entre filas y columnas con el fin de establecer la jerarquía de importancia y la fuerza motriz de la empresa. Si el factor vertical era más importante que el horizontal, se colocó el número uno en la celda. Si no, se dejó la celda vacía.

Después de hacer esta comparación, se calcularon los totales de cada uno de los factores estratégicos. Los números 1 que aparecen en los horizontales se suman, mientras que en los verticales se cuentan las celdas vacías. El orden de importancia de cada factor estratégico en la compañía se establece con base en estos resultados. Según los resultados de la matriz, es el factor más importante; en otras palabras, es el componente estratégico que tendrá un mayor impacto en las decisiones futuras de la organización. Los factores que le siguen en puntuación se consideran clave para el éxito, dado que contribuyen de manera directa a la consolidación y progreso de la empresa. Con respecto a la compañía DISANZ, se ha determinado que la fuerza que la impulsa es:

Motivo de impulso:

Calidad

Los elementos cruciales para el éxito que respaldarán la evolución estratégica de la compañía son:

Factores esenciales para el éxito:

- Capacidad de respuesta
- Precio competitivo
- Fidelización de clientes
- Innovación.

Estos elementos posibilitan que las tácticas de la compañía se dirijan a optimizar de manera constante sus servicios y productos, consolidar el vínculo con los clientes y crear beneficios competitivos en el mercado.

Temas Estratégicos

La identificación de los temas estratégicos se llevó a cabo a través del análisis de sus actividades comerciales y organizativas, empleando una matriz de ponderación que permitió organizar los distintos aspectos estratégicos según su importancia para la empresa. Esta organización fue realizada tomando en cuenta el criterio de la gestión y el análisis del grupo de trabajo, con el fin de identificar cuáles son los temas que tendrán un mayor impacto en el desarrollo estratégico de la organización.

Tabla 3 Temas Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Relación con clientes	Valor para el cliente	X			Contribuye al posicionamiento de la empresa mediante productos plásticos de calidad y buen servicio.	Del cliente y Stakeholders
	Fidelización de clientes	X			Estrategias orientadas a mantener relaciones comerciales duraderas con clientes mayoristas y minoristas.	Del cliente y Stakeholders
Oferta de Competidores	Precio competitivo	X			Permite competir dentro del mercado de comercialización de productos plásticos.	Económica y financiera
	Rapidez en la entrega		X		Mejora la eficiencia en la distribución y satisfacción del cliente.	De procesos internos
Factores Comerciales	Variedad de productos	X			Ampliar el portafolio de productos plásticos para cubrir diferentes necesidades del mercado.	Del cliente y Stakeholders
	Facilidades de pago		X		Permite atraer más clientes y mejorar la rotación de productos.	Económica y financiera
Innovación en oferta	Incorporación de nuevos productos		X		Introducción de nuevas líneas de productos plásticos según la demanda del mercado.	De procesos internos
	Servicio de entrega a domicilio	X			Mejora la competitividad y comodidad para los clientes.	Del cliente y Stakeholders
Desarrollo de imagen	Marketing digital	X			Uso de redes sociales y plataformas digitales para promocionar los productos.	De aprendizaje y crecimiento
	Plataforma de ventas en línea			X	Permite ampliar el mercado y modernizar los canales de venta.	Económica y financiera

La Tabla 3 muestra los temas estratégicos de DISANZ, junto con las visiones asociadas que se analizan en el Cuadro de Mando Integral. Estos aspectos se evalúan en función del nivel de relevancia que poseen dentro de la organización. Este análisis de los temas estratégicos determina una gradación que va desde la categoría más baja, C, hasta la más alta, A; únicamente a través de este procedimiento se podrán reconocer los temas estratégicos que influyen de manera significativa en el crecimiento de la empresa.

Los asuntos estratégicos que obtienen la calificación A se consideran los más relevantes dentro de la organización y, por lo tanto, se vuelven cruciales para ser examinados en las siguientes secciones que abordan la planificación a largo plazo. Asuntos que, exactamente, son los que representan las áreas en las que la compañía debe concentrar sus esfuerzos con el objetivo de determinar su posición en el mercado y así incrementar su competitividad.

Los asuntos críticos detectados en la compañía DISANZ son:

Valor para el cliente: ayuda a la empresa a posicionarse en el mercado gracias a un servicio al cliente de calidad y la venta de productos plásticos de alta calidad.

Fidelización de clientes: permite mantener relaciones comerciales duraderas con clientes mayoristas y minoristas, fortaleciendo la confianza y estabilidad en las ventas.

Precio competitivo: este aspecto favorece la competitividad en el mercado de comercialización de productos plásticos, brindando precios accesibles y de interés para los clientes. De igual manera al ofrecer precios competitivos por productos plásticos, la competitividad del negocio se verá altamente favorecida.

Variedad de productos: este elemento permite ampliar el portafolio de productos plásticos, cubriendo así distintas necesidades comerciales, así como captar nuevos clientes.

Servicio de entrega a domicilio: Este aspecto potencia la competitividad del negocio al permitir contar con mayor comodidad y velocidad en la entrega de los productos a los clientes. Al ofrecer este servicio, el negocio se favorecerá notablemente, manteniendo precios competitivos.

Marketing digital: esta dimensión posibilita la venta del producto por medio de las redes sociales, lo que refuerza la presencia comercial en el mercado. Cada uno de estos factores estratégicos posibilita que DISANZ tome decisiones que benefician el fortalecimiento de sus procesos comerciales, la finalización de sus ventas, la satisfacción de sus clientes y el crecimiento sostenible del negocio.

Asuntos Estratégicos

Se analizan factores internos (puntos fuertes y limitaciones) y externos (posibilidades y riesgos) para detectar asuntos clave, los cuales son cruciales para el funcionamiento de la compañía. Para ello, se utiliza una herramienta de análisis ambiental, como el FODA, que ayuda a formar una perspectiva de la situación presente de la organización. De esta manera, los asuntos clave emergen de la interacción entre diversos elementos y permiten priorizar acciones, tomar decisiones estratégicas y guiar la planificación a largo plazo.

Tabla 4 Asuntos Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS CRÍTICOS
	FORTALEZAS
VALOR DEL CLIENTE	La empresa mantiene relaciones comerciales estables con sus clientes mediante la oferta de un amplio portafolio de productos plásticos.
	La empresa cuenta con experiencia en el mercado que le permite comprender las necesidades de sus clientes y brindar soluciones oportunas.
PRECIO	Los productos comercializados por la empresa presentan precios competitivos dentro del mercado local.
	DEBILIDADES
MARKETING DIGITAL	La presencia digital de la empresa es deficiente.
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	Su servicio a domicilio es un poco deficiente.
	OPORTUNIDADES
RETENCIÓN DE CLIENTES	Creciente demanda de los productos, lo que abre oportunidades para fortalecer las relaciones comerciales con clientes potenciales.
MARKETING DIGITAL	Existe una alta demanda en el mercado digital de productos plásticos.
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS	La incorporación de productos ecológicos contribuye a responder a las nuevas tendencias del mercado.
	AMENAZAS
PRECIO	Comercializadoras ofrecen precios más bajos al por mayor.
MARKETING DIGITAL	Las redes sociales de otras empresas se manejan de forma constante y óptima.
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	La competencia ofrece un servicio más eficiente y personalizado.

Una vez identificados los asuntos estratégicos, se realizó el análisis FODA con el propósito de evaluar la relación entre los factores internos y externos de la empresa, integrando las fortalezas y debilidades detectadas previamente junto con las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

Matriz FO-FA-DO-DA

Después de identificar los temas clave, se realiza un análisis de FO, FA, DO y DA. Este proceso implica crear una matriz que asocia las oportunidades con las fortalezas (FO), las amenazas con las fortalezas (FA), las oportunidades con las debilidades (DO) y las amenazas con las debilidades (DA). Esta conexión proporciona un diagnóstico de la situación de la empresa, lo que permite tomar decisiones y llevar a cabo acciones correctivas de forma eficaz. La matriz de análisis FO, FA, DO y DA para la empresa DISANZ se muestra a continuación:

Tabla 5 Matriz FO-FA-DO-DA

		Oportunidades			Amenazas				
MATRIZ FO-FA-DO-DA		Creciente demanda de los productos, lo que abre oportunidades para fortalecer las relaciones comerciales con clientes potenciales.	Existe una alta demanda en el mercado digital de productos plásticos.	La incorporación de productos ecológicos contribuye a responder a las nuevas tendencias del mercado.	Comercializadoras ofrecen precios mas bajos al por mayor.	Las redes sociales de otras empresas se manejan de forma constante y optima.	La competencia ofrece un servicio mas eficiente y personalizado.	Total	Orden de Importancia
Fortalezas	La empresa mantiene relaciones comerciales estables con sus clientes mediante la oferta de un amplio portafolio de productos plásticos.	1	0	0	1	0	1	3	2
	La empresa cuenta con experiencia en el mercado que le permite comprender las necesidades de sus clientes y brindar soluciones oportunas.	1	0	1	1	0	1	4	1
	Los productos comercializados por la empresa presentan precios competitivos dentro del mercado local.	1	0	0	1	0	1	3	3
Debilidades	La presencia digital de la empresa es deficiente	0	1	0	0	1	1	3	1
	Su servicio a domicilio es un poco deficiente.	1	0	0	1	0	1	3	2

La matriz muestra las conexiones entre los factores internos (debilidades y fortalezas) y los externos (amenazas y oportunidades); estas relaciones están indicadas con el número 1 si se dan o con el 0 si no. Se lleva a cabo la suma para determinar los temas estratégicos más importantes, es decir, aquellos que tienen mayor incidencia en el análisis, basándose en estas relaciones.

En este caso, los asuntos críticos se determinan en función de las mayores puntuaciones obtenidas en la matriz, destacándose los siguientes:

- La compañía tiene experiencia en el mercado, lo que posibilita entender las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones a tiempo.
- La compañía sostiene relaciones de negocios estables con sus clientes al ofrecer una extensa variedad de productos plásticos.
- Los productos que se comercializan tienen precios competitivos en el mercado local.
- La empresa tiene una presencia digital insatisfactoria, lo que restringe su alcance en el mercado digital.
- La competitividad de la compañía se ve impactada por las deficiencias del servicio a domicilio.

Estrategias de Valor

Las estrategias de valor corresponden a propuestas de mejora planteadas para cada uno de los asuntos estratégicos analizados previamente. Su propósito es identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de orientar los recursos y esfuerzos hacia el fortalecimiento estratégico de la organización.

Tabla 6 Estrategias De Valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Realizar la captación de nuevos clientes mediante un seguimiento personalizado con los mismos para generar un buen feedback.
	F2O2	Manejar los precios competitivos de los productos para posicionarse en el mercado digital y atraer nuevos clientes.
	F1O3	Fortalecer la relación con los clientes mediante la incorporación de productos ecológicos o reciclados que respondan a nuevas tendencias del mercado.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Mantener relaciones comerciales sólidas con los clientes para enfrentar la competencia que ofrece precios más bajos en el mercado.
	F3A1	Realizar estrategias de ventas al por mayor, con precios bajos para ser competitivos en el mercado.
	F2A3	Utilizar la experiencia en el mercado para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes frente a la competencia.
ESTRATEGIAS DO	D1O2	Implementar estrategias de marketing digital para aprovechar la alta demanda de productos en el mercado digital.
	D1O3	Incrementar la presencia digital de la empresa mediante el uso de redes sociales y plataformas digitales para promocionar los productos.
	D2O1	Mejorar el servicio de entrega a domicilio para responder al crecimiento de la demanda de productos en el mercado.
ESTRATEGIAS DA	D1A2	Aplicar una mejor gestión de redes sociales para competir con empresas que tienen mayor presencia digital.
	D2A3	Optimizar el servicio de entrega a domicilio para competir con empresas que ofrecen servicios más eficientes y personalizados.

Objetivos Estratégicos

El siguiente paso corresponde al planteamiento de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se establecen con la finalidad de mejorar los asuntos críticos identificados previamente. Estos objetivos se proyectan para ser alcanzados en un periodo de planificación a largo plazo, comprendido entre tres y cinco años. Además, deben ser cumplidos por toda la organización, por lo que es fundamental que sean medibles mediante indicadores de gestión que permitan evaluar su cumplimiento, así como concretos y realistas para facilitar su desarrollo.

Tabla 7 Objetivos Estratégicos

Asuntos Críticos	Estrategias De Valor	Objetivos Estratégicos
La compañía empresa mantiene una relación comercial estable con sus clientes.	Realizar un seguimiento continuo de los clientes para poder determinar sus necesidades y mejorar la calidad del servicio.	Eleva al menos 20% la cantidad de clientes en los próximos tres años.
	Implementar estrategias de marketing para atraer nuevos clientes en el mercado local y regional.	
Los productos que tienen los precios bajos para afrontar la competencia del mercado.	Formalizar análisis de precios accesibles como forma de impulsar la compra de producto plástico muy en distintos tipos de mercado.	Eleva las ventas al menos 15% a lo largo de los próximos tres años.
	Realizar ventas al por mayor mediante el uso de rebajas, como forma de incrementar el volumen de ventas.	
La empresa cuenta con un gran portafolio de productos plásticos.	Ampliar constantemente el portafolio de productos en función de la demanda del mercado.	Aumentar el portafolio de productos de la compañía al menos 25%, durante un lapso de tres años.
	Definir acuerdos con los proveedores como forma de garantizar mayor disponibilidad de productos.	
La presencia digital de la empresa es limitada.	Desarrollar estrategias de marketing por medio de las redes sociales y los canales digitales de promoción.	Optimizar la posición de la marca en el mercado durante los próximos tres años.
	Ejecutar una plataforma digital de ventas, como forma de generar un mayor abanico comercial de la empresa.	
Los procesos logísticos y de distribución requieren mejoras.	Optimizar los procesos logísticos, como forma de mejorar la capacidad de respuesta en la entrega de pedidos.	Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente al menos 90% en los próximos 3 años.
	Fortalecer la gestión de inventarios y la planificación de los pedidos, como forma de garantizar una buena disponibilidad de productos.	

Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño (KPI) se establecen como métricas que permiten medir variables relacionadas con los asuntos estratégicos y las estrategias de valor planteadas. Estas mediciones facilitan el análisis de la situación actual de la empresa y permiten evidenciar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos previamente.

Tabla 8 Indicadores Clave de Desempeño

Objetivos Estratégicos	Indicadores Clave de Desempeño
Elevar al menos 20% la cantidad de clientes en los próximos tres años.	Porcentaje de expansión de la lista de clientes.
Elevar las ventas al menos 15% a lo largo de los próximos tres años.	Porcentaje de aumento de las ventas.
Aumentar el portafolio de productos de la compañía al menos 25%, durante un lapso de tres años	Porcentaje de aumento en el portafolio de productos.
Optimizar la posición de la marca en el mercado durante los próximos tres años.	Porcentaje de consultas que se manejaron satisfactoriamente a través de redes sociales.
Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente al menos 90% en los próximos 3 años.	Porcentaje de los clientes que han recibido un buen servicio a domicilio

Tablero de Control

El Tablero de Control se establece como una matriz que reúne la información más relevante de los elementos que conforman la planificación estratégica y la relación existente entre ellos. En esta herramienta se incluyen los temas y asuntos críticos, los objetivos estratégicos planteados, los indicadores de gestión utilizados para medir su cumplimiento, las estrategias de valor y los presupuestos destinados para su implementación. Además, toda esta información se organiza de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 9 Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL DISANZ						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
DE CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Valor del cliente	La empresa mantiene una relación comercial estable con sus clientes.	Elevar al menos 20% la cantidad de clientes en los próximos tres años	Porcentaje de crecimiento de la cartera de clientes	Fortalecer las tácticas de marketing para atraer una demanda más amplia del mercado y proporcionar un seguimiento mejorado a los clientes	\$ 600,00
ECONOMIA Y FINANZAS	Precio	Los productos comercializados poseen precios competitivos en el mercado.	Elevar las ventas al menos 15% a lo largo de los próximos tres años.	Porcentaje de incremento de ventas	Utilizar una táctica de precios bajos y ventas al por mayor para motivar a los consumidores a adquirir los productos y ser más competitivos	\$ 800,00
DE PROCESOS INTERNOS	Gestión de Productos	La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos plásticos.	Aumentar el portafolio de productos de la compañía al menos 25%, durante un lapso de tres años	Porcentaje de incremento del portafolio de productos	Ampliar el portafolio mediante la incorporación de nuevas líneas de productos, alianzas con proveedores y análisis de demanda del mercado para garantizar disponibilidad y variedad	\$ 2.000,00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Marketing Digital	La presencia digital de la empresa es limitada	Optimizar la posición de la marca en el mercado durante los próximos tres años.	Porcentaje de consultas atendidas favorablemente mediante redes sociales	Capacitar al personal con las herramientas de marketing, que permita la mejora de la imagen digital de la empresa	\$ 1.000,00
DE CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Disponibilidad del servicio	Los procesos logísticos y de distribución requieren mejoras.	Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente al menos 90% en los próximos tres años.	Porcentaje de clientes atendidos favorablemente con el servicio a domicilio	Mejorar el servicio a domicilio para generar mayor satisfacción al cliente, junto con la adquisición de un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga	\$ 3.000,00

Plan Estratégico

El plan estratégico constituye la última etapa de la planificación a largo plazo. Para su elaboración, se utilizó una matriz que permite representar de manera organizada los elementos más importantes de la planificación. En esta se incluyen los recursos humanos y materiales necesarios, los responsables principales y de apoyo, así como un presupuesto referencial orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, el cronograma establecido en la matriz facilita la ejecución y control de las estrategias de valor, permitiendo también registrar las evidencias de cada proceso desarrollado.

Tabla 10 Plan Estratégico

Capacitar al personal con las herramientas de marketing, que permita la mejora de la imagen digital de la empresa														Personal de planta y vendedor	Equipo y herramientas del personal	\$1.000,00	Gerente	Secretaría	Optimizar la posición de la marca en el mercado durante los próximos tres años.	Plan de marketing digital operativo
Ampliar el portafolio mediante la incorporación de nuevas líneas de productos, alianzas con proveedores y análisis de demanda del mercado para garantizar disponibilidad y variedad														Personal de planta y vendedor	Equipo y herramientas del personal	\$2.000,00	Gerente	Ventas	Aumentar el portafolio de productos de la compañía al menos 25%, durante un lapso de tres años.	Informe de nuevas líneas de productos
Mejorar el servicio a domicilio para generar mayor satisfacción al cliente, junto con la adquisición de un nuevo vehículo que tenga mayor espacio de carga.														Personal de planta y logística	Equipo y herramientas del personal	\$3.000,00	Gerente	Ventas	Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente al menos 90% en los próximos 3 años.	Informe de ventas a domicilio con detalle de cada cliente atendido
Fortalecer las tácticas de marketing para atraer una demanda más amplia del mercado y proporcionar un seguimiento mejorado a los clientes.														Personal de planta y vendedor	Equipo y herramientas del personal	\$600,00	Gerente	Secretaría	Elevar al menos 20% la cantidad de clientes en los próximos tres años	Estrategia de mercadeo operativa
Utilizar una táctica de precios bajos y ventas al por mayor para motivar a los consumidores a adquirir los productos y ser más competitivos														Personal de finanzas	Equipo y herramientas del personal	\$800,00	Gerente	Finanzas	Elevar las ventas al menos 15% a lo largo de los próximos tres años.	Informe de incremento de ventas mensuales

Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo corresponden a metas que la empresa busca alcanzar en un periodo anual, con el propósito de mejorar el desempeño general de la organización y mantener concordancia con el plan estratégico establecido previamente. Su planteamiento permite integrar los esfuerzos de la gerencia y del personal operativo, favoreciendo una adecuada comunicación, coordinación y control de las actividades necesarias para cumplir las metas propuestas. Asimismo, estos objetivos deben ser realistas, medibles, concretos y alcanzables para garantizar su cumplimiento.

Tabla 11 Definición de los Objetivos a Corto Plazo

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Elevar al menos 20% la cantidad de clientes en los próximos tres años.	Realizar capacitaciones con herramientas de servicio al cliente dentro de los próximos 6 meses.
Elevar las ventas al menos 15% a lo largo de los próximos tres años.	Implementar herramientas de gestión para el personal financiero en el plazo de 1 año.
Aumentar el portafolio de productos de la compañía al menos 25%, durante un lapso de tres años	Incorporar al menos 2 nuevas líneas de productos en 12 meses
Optimizar la posición de la marca en el mercado durante los próximos tres años.	Mejorar la comunicación con clientes mediante marketing digital dentro de 3 meses.
Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente al menos 90% en los próximos 3 años.	Reemplazar el vehículo por un camión para reducir tiempos de entrega en los próximos 12 meses.

Plan Operativo Anual

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA) corresponde a la última etapa de la planificación a corto plazo, en la cual se presenta anualmente la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos planteados y vinculados al plan estratégico de la empresa. En este documento se detallan las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos, junto con el cronograma de trabajo, los recursos humanos y materiales requeridos, los responsables de cada actividad y las evidencias de su ejecución. Además, la revisión y retroalimentación constante del POA son fundamentales para optimizar las actividades diarias y mejorar el desempeño general de la organización.

Tabla 12 Plan operativo anual (POA)

Acciones	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos a corto plazo	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos		Primario	Apoyos		
Implementación de un sistema de gestión del talento humano (reclutamiento y marketing digital)													Secretaria	Equipo herramientas del personal	\$500,00	Gerente		Mejorar la comunicación con clientes mediante marketing digital dentro de 3 meses.	Sistema de gestión implementado
Incorporación de nuevas líneas de productos al portafolio													Vendedor	Equipo herramientas del personal	\$600,00	Gerente	Secretaria	Incorporar al menos 2 nuevas líneas de productos en 12 meses	Nuevos productos registrados
Análisis y gestión para reemplazo de vehículo de distribución													Vendedor	Equipo herramientas del personal	\$100,00	Gerente	Secretaria	Reemplazar el vehículo por un camión para reducir tiempos de entrega en los próximos 12 meses.	Cotizaciones y análisis realizados
Implementación de herramientas de gestión financiera digital													Secretaria	Equipo herramientas del personal	\$600,00	Gerente		Implementar herramientas de gestión para el personal financiero en el plazo de 1 año	Sistema financiero operativo
Capacitación al personal en servicio al cliente													Secretaria	Equipo herramientas del personal	\$400,00	Gerente		Realizar capacitaciones con herramientas de servicio al cliente dentro de los próximos 6 meses.	Capacitaciones realizadas

Plan de Marketing de DISANZ

El plan de marketing es la herramienta por la que DISANZ concreta su estrategia en acciones, con la definición de objetivos, tácticas y recursos que se precisan para lograr los objetivos planteados en un determinado periodo de tiempo. En este punto las decisiones se tomaron bajo el asesoramiento de una persona especializada en el área de marketing junto con el área comercial de la empresa, haciendo posible que todas las acciones conducentes sean realizadas en línea con la estrategia corporativa global.

Pirámide Estratégica

En marketing estratégico la pirámide de la estrategia está conformada por cinco niveles que representan un proceso de general a específico, permitiendo analizar de manera estructurada el entorno competitivo, el modelo de negocio y el comportamiento del consumidor. A continuación, se presenta la pirámide estratégica de DISANZ:

Tabla 13 Pirámide Estratégica

Sector Industrial
El sector industrial en el que opera DISANZ corresponde a la comercialización de productos elaborados a base de polietileno, zonas industriales y comerciales. Este sector cumple un rol importante dentro de la cadena de suministro, al garantizar la disponibilidad de materiales para empaque y operación.
Modelo de la Empresa
DISANZ trabaja bajo el modelo de negocio B2B, haciendo énfasis en su propuesta de valor basada en tres atributos: suministro de forma habitual de los materiales, tarifas competitivas en el mercado de distribución y alto nivel de servicio.
Segmento o Nicho de Mercado
DISANZ atiende principalmente a dos segmentos de mercado dentro de las ciudades de Cuenca, Loja y Cañar. El primero corresponde al sector comercial, integrado principalmente por

comisariatos y negocios que requieren productos para empaque y comercialización. El segundo segmento está conformado por empresas avícolas y cárnicas, las cuales demandan fundas plásticas, bandejas y otros insumos para sus procesos operativos.

Portafolio

DISANZ planea tener amplitud del portafolio de productos, incluyendo fundas plásticas en diversas presentaciones, productos para empaque, vasos y bandejas. Destacando la capacidad de adaptación a los requerimientos específicos del cliente como elemento diferenciador dentro del mercado y su innovación mediante el desarrollo de productos sostenibles y responsables con el medio ambiente.

Irracionalidad del Cliente

La decisión de compra de los clientes de DISANZ no depende únicamente del precio o calidad del producto, sino también de factores emocionales como la confianza, la seguridad y la continuidad en el abastecimiento. En este sentido, DISANZ cumple el rol de brindar respaldo y estabilidad dentro de la cadena de suministro.

Para ejecutar la propuesta del plan de marketing, se desarrollaron los 12 objetivos de marketing estratégico, en los cuales se estableció un objetivo acompañado de dos estrategias específicas. Estas estrategias fueron diseñadas con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la empresa, incrementar su competitividad en el mercado y contribuir al cumplimiento de las metas comerciales planteadas.

Objetivos de Marketing Estratégico

Participación de Mercado

Incrementar la participación de mercado de DISANZ en las provincias de Azuay, Loja y Cañar mediante la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de la cobertura comercial.

Estrategias:

- Ampliar la cobertura geográfica mediante alianzas comerciales y rutas de distribución que permitan llegar a nuevos segmentos de mercado.
- Implementar campañas de captación de clientes a través de redes sociales y publicidad digital enfocada en empresas del sector avícola y comercial.

Posicionamiento

Fortalecer el posicionamiento de DISANZ como una empresa confiable, reconocida por el cumplimiento en entregas y disponibilidad permanente de productos.

Estrategias:

- Desarrollar una estrategia de comunicación digital enfocada en destacar la puntualidad, experiencia y calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- Crear programas de seguimiento postventa que permitan fortalecer la relación con los clientes y mejorar la percepción de confianza.

Diferenciación

Diferenciar a DISANZ dentro del mercado mediante un servicio personalizado y una atención orientada a la satisfacción del cliente.

Estrategias:

- Desarrollar un modelo de gestión comercial inteligente basado en el historial de compra de los clientes, permitiendo ofrecer recomendaciones personalizadas
- Mantener los inventarios actualizados que permitan garantizar disponibilidad inmediata de productos y reducir tiempos de espera.

Ventaja Competitiva

Consolidar la ventaja competitiva de DISANZ mediante la eficiencia operativa y la confiabilidad en el suministro de productos.

Estrategias:

- Optimizar los procesos logísticos y de almacenamiento para mejorar los tiempos de entrega y reducir errores operativos.
- Fortalecer las relaciones con proveedores estratégicos para asegurar precios competitivos y abastecimiento continuo.

Creación de Valor

Garantizar un suministro eficiente y reducir riesgos operativos en los procesos de abastecimiento.

Estrategias:

- Asesorar de manera personalizada, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente y fortaleciendo relaciones comerciales de largo plazo.
- Mejorar la atención a los clientes al momento de aplicar el servicio a domicilio personalizado.

Rentabilidad

Incrementar la rentabilidad mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales y la mejora continua de los procesos operativos y logísticos.

Estrategias:

- Optimizar los costos operativos mediante una mejor planificación de compras y distribución de productos.
- Desarrollar programas de beneficios para clientes frecuentes, ofreciendo atención prioritaria, descuentos por volumen y soluciones personalizadas que incrementen la recompra y fidelización.

Desarrollo de Nuevos Servicios

Desarrollar servicios innovadores y herramientas digitales que optimicen la experiencia del cliente, mejoren la comunicación comercial y fortalezcan la eficiencia en los procesos.

Estrategias:

- Implementar un catálogo digital y canales de atención virtual que faciliten la consulta de productos y realización de pedidos.

- Capacitar al personal en herramientas tecnológicas y atención al cliente para mejorar la calidad del servicio.

Marca

Fortalecer la identidad y reconocimiento de la marca dentro del mercado regional.

Estrategias:

- Diseñar una identidad visual moderna y coherente para redes sociales, publicidad y materiales corporativos.
- Incrementar la presencia digital mediante publicaciones constantes y contenido enfocado en productos y promociones.

Internacionalización

Consolidar la presencia de DISANZ en el mercado nacional antes de considerar procesos de expansión internacional.

Estrategias:

- Fortalecer la participación comercial en nuevas ciudades del país mediante distribuidores y alianzas estratégicas.
- Realizar estudios de mercado nacionales para identificar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

Ventas

Incrementar el volumen de ventas mediante la incorporación de herramientas digitales.

Estrategias:

- Implementar plataformas digitales y redes sociales para promocionar productos y captar nuevos clientes.
- Establecer metas comerciales mensuales y programas de incentivos para el personal de ventas.

Modelo de la Empresa

Consolidar a DISANZ como un socio estratégico dentro de la cadena de suministro, mediante un modelo de negocio ágil, adaptable y orientado a generar soluciones integrales.

Estrategias:

- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes clave para fortalecer la capacidad de respuesta y generar estabilidad comercial.
- Implementar un modelo de mejora continua enfocado en innovación operativa y adaptación al mercado.

Ética y Responsabilidad

Fortalecer la responsabilidad empresarial mediante prácticas transparentes y sostenibles dentro de la operación comercial.

Estrategias:

- Implementar políticas internas de responsabilidad ambiental relacionadas con el manejo eficiente de materiales y residuos.
- Promover una cultura organizacional basada en la ética, transparencia y cumplimiento de compromisos comerciales.

Conclusiones

La planificación estratégica para DISANZ representa un proceso integral que parte del análisis situacional inicial de la empresa y culmina con la implementación del Plan Operativo Anual (POA), orientando las estrategias al cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, permitiendo fortalecer su competitividad dentro del sector de comercialización y distribución de productos elaborados a base de polietileno. Este enfoque estructurado proporciona a la empresa una guía para consolidar su posicionamiento dentro del mercado regional y optimizar sus procesos operativos y comerciales.

Desde el análisis inicial, se identificaron fortalezas como la experiencia de la empresa dentro del mercado, lo que permite comprender las necesidades y ofrecer soluciones oportunas a los clientes. Al mismo tiempo, se evidenció que DISANZ mantiene relaciones comerciales sólidas y estables gracias a la amplia variedad de productos que comercializa y a sus precios competitivos dentro del mercado local. Por otra parte, se identificaron debilidades relacionadas con la limitada presencia digital de la empresa, lo que restringe su alcance comercial en medios digitales, así como deficiencias en el servicio a domicilio, las cuales afectan su competitividad y capacidad de respuesta frente a las necesidades del cliente. Estos hallazgos sentaron la base para el direccionamiento estratégico, sustentando en la misión valores estratégicos de liderazgo, trabajo en equipo, calidad e integridad, y en una misión enfocada en ofrecer buenos productos, innovadores y sostenibles, satisfaciendo las necesidades del mercado con calidad, eficiencia y compromiso ambiental, consolidando su crecimiento y posicionamiento en los próximos 2 a 3 años.

La planificación estratégica a largo plazo se desarrolló mediante la identificación de temas estratégicos, la definición de asuntos estratégicos y el planteamiento de cinco objetivos estratégicos, acompañados de los indicadores clave de desempeño (KPI). Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el tablero de control permitieron clasificar estos objetivos en torno a las cuatro perspectivas: cliente y otros stakeholders, economía y finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, asegurando y garantizando la coherencia entre la visión, la misión y las acciones operativas.

Además, se elaboró la propuesta de un plan de marketing direccionado en potenciar la participación de DISANZ en el mercado local, mejorar su posicionamiento, ampliar su diferenciación mediante el servicio a domicilio personalizado. Por otra parte, DISANZ debe fortalecer su identidad corporativa, incrementar la fidelización de clientes e incorporar herramientas digitales que optimicen la experiencia de compra y los procesos de atención.

En consecuencia, la planificación estratégica y el plan de marketing desarrollados para DISANZ constituyen una hoja de ruta estructurada, coherente y viable que permitirá proyectar a la empresa hacia un crecimiento sostenible. Mediante la implementación de estrategias comerciales innovadoras, procesos orientados a la mejora continua y herramientas de gestión empresarial, DISANZ podrá fortalecer su posicionamiento competitivo, consolidar relaciones comerciales de largo plazo y convertirse en un referente del sector comercial de plásticos.

Recomendaciones

Se recomienda a DISANZ implementar el Plan Estratégico y aplicar la propuesta de plan de marketing, ya que esto permitirá fortalecer su competitividad, optimizar sus procesos y mejorar su posicionamiento dentro del mercado comercial de plásticos.

Asimismo, es importante fortalecer la presencia digital de la empresa e implementar mejoras específicamente en el servicio de entrega y atención al cliente, con el fin de incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.

Debido a que DISANZ pertenece al sector de las PYMES, se recomienda socializar las estrategias con todos los integrantes de la empresa para facilitar su correcta implementación y generar compromiso organizacional. Finalmente se recomienda realizar el respectivo seguimiento de los indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados obtenidos y asegurar la mejora continua de la empresa.

Referencias

- Angulo-Murillo, N., Quijije-Mero, J., & Alay-Franco, J. (2023). Propuesta de Cuadro de Mando Integral para Mejorar la Gestión en Ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 7(12). Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Bolívar, A. (2023). *Plan Estratégico 2023 – 2028 para el Mejoramiento de la Rentabilidad: Caso Constructora Briones en Guayaquil*. Tesis, Universidad Estatal Península De Santa Elen. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/718c9f28-b4ef-4726-949a-729333e60a4f/content>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). McGrawHill. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (Primera Edición ed.). Universidad del Azuay. Obtenido de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuzuay/catalog/download/221/189/1212?inline=1>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGraw-Hill Educación. Obtenido de <https://bibliotecadigital.uce.edu.ec/s/L-D/item/793#?c=&m=&s=&cv=>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (Eighth Edition ed.). Obtenido de <https://fouziyagm.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/johnson-exploringcorporatestrategy8ed.pdf>
- Jurevicius, O. (2025). *Strategic Management & Strategic Planning Process Explained*. Obtenido de <https://strategicmanagementinsight.com/tools/strategic-planning-process/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=es>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf
- Macías, M., Castillo, M., Cedeño, M., Delgado, D., Figueroa, L., Sánchez, C., & Velasquez, M. (2024). Planificación Estratégica y su Impacto en la Gestión del Cambio. *Organizacional. Ciencia y Desarrollo*, 27(4). doi:<https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2744>
- Moreira, E. (2024). *El marketing estratégico y la fidelización de los clientes en la empresa American Jeans*. Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14954/1/Moreira%20Z.%2C%20Melissa%20E.%20%282025%29%20El%20marketing%20estrategico%20y%20la%20fidelizacion%20de%20los%20.pdf>
- Nava, R., Alvarado, Y., & Pírela, X. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica / Fundamental components of strategic planning. *Impacto Científico*, 15(1), 89-109. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/32864>
- Paris, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Cuarta edición ed.). Paidotribo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=dRQRnwEACAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Perugachi, N., Suárez, P., & Tomalá, B. (2025). Gestión estratégica y su relación con el desempeño. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay*, VI. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4301>
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=ClgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Quijije, J., Gutiérrez, P., & Zúñiga, M. (2025). La planificación estratégica como herramienta clave para el crecimiento de las pymes en la provincia de Los Ríos-Ecuador. *Reincisol*, 4(7), 3542–3552. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)3542-3552](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)3542-3552)
- Rangel, N. (2024). Conocimiento en Administración Estratégica y su importancia en la gestión de los supervisores y jefes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 4031-4042. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15144

- Rivero, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Rosero, P., & Arteaga, A. (2024). *Casos aplicados: gestión y competitividad empresarial*. Editorial Unimar. doi:<https://doi.org/10.31948/editorialunimar.255>
- Sainz, J. (2014). *El Plan de Marketing en la Práctica* (19a Edición revisada ed.). Obtenido de https://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201409/09/00106524190755____2_.pdf
- Sánchez, M. (17 de 06 de 2019). *Inauguración del Teatrino y del DisLAB*. Obtenido de Universidad del Azuay: <https://www.uazuay.edu.ec/noticias/inauguracion-del-teatrino-y-del-dislab>
- Shiramanyama, A., & Amos, M. (2025). Strategic Positioning and Competitive Advantage of Selected Multimedia Firms in Kigali, Rwanda. *International Journal of Strategic Management*, 4(1), 80 - 101. doi:<https://doi.org/10.47604/ijsm.3415>
- Steiner, G. (2010). McGraw Hill Book Company. Obtenido de <https://www.amazon.nl/-/en/George-Steiner/dp/0029311101>
- Tapia, N. (2021). Planificación y gestión de actividades empresariales. *Tesla Revista Científica*,. Obtenido de <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-26618509-59665a15c5.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., & College, D. (2012). *Administración Estratégica* . McGraw-Hill Companies, Inc. Obtenido de https://www.academia.edu/35205431/Administracion_Estrategica
- Villa, L., Constante, J., Chaluisa, S., & Guerrero, C. (2023). Planificación Estratégica y Estilos de Gestión de Crisis en las Organizaciones Empresariales: una Revisión de la Literatura. *Tesla Revista Científica*, ISSN: 2796-9320, 3(1). doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>
- Yin, R. (2014). Case study research design and methods. *Journal: CJPE*, 30(1). doi:DOI: 10.3138/CJPE.BR-240