



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA EMPRESA DE MARKETING DIGIMARK DE LA CIUDAD DE
MACHALA.

VEGA GUALAN BRYAN RICARDO
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA EMPRESA DE MARKETING DIGIMARK DE LA CIUDAD
DE MACHALA.

VEGA GUALAN BRYAN RICARDO
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA DE MARKETING DIGIMARK DE LA CIUDAD DE MACHALA.

VEGA GUALAN BRYAN RICARDO
INGENIERO EN MARKETING

SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA
26 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



SARMIENTO-CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

0702592593

TUTOR - ESPECIALISTA 1



GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS

0703333898

ESPECIALISTA 2



ARIAS MONTERO SALOMÓN ROBERTO

0702234444

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 24 de febrero de 2020 - 21:19

TRABAJO ESCRITO CASO PRÁCTICO

por Bryan Ricardo VEGA GUALAN

Fecha de entrega: 09-feb-2020 10:12p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1254386679

Nombre del archivo: VEGA_GUALAN_BRYAN_RICARDO_PT-011119.pdf (2.56M)

Total de palabras: 5176

Total de caracteres: 28461

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, VEGA GUALAN BRYAN RICARDO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

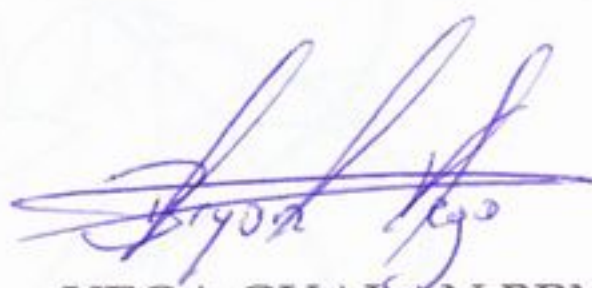
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



VEGA GUALAN BRYAN RICARDO
0705575587

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado con mucho amor a mis padres quienes han sido una fuente de apoyo importante en el transcurso de mi carrera, por su amor brindado, por su esfuerzo y gran sacrificio; han sido el motor principal en mi vida académica y gracias a ellos me he convertido en una mejor persona.

A mis hermanos por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos, por ser esos compañeros de sangre que siempre me brindaron consejos y el apoyo moral cuando los necesitaba, por siempre estar ahí en cada etapa de mi vida.

A mis maestros docentes que por su capacidad de enseñanza me brindaron los conocimientos necesarios durante mi proceso de formación profesional siendo una parte fundamental en mi desarrollo académico.

Finalmente, dedico este proyecto a todos aquellos amigos cercanos que estuvieron en el proceso de este proyecto, e hicieron que se desarrolle con total éxito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios quien ha sido mi fuente de inspiración y guía durante todos estos años de estudio, por ser mi más grande fortaleza en tiempos de dificultad, por ser quien llena de bendiciones mi vida y la de mi familia y me permite seguir en el sendero del bien.

Agradezco a mi familia por ser el pilar fundamental en mi vida, la motivación más grande para alcanzar mis sueños, por darme la oportunidad de estudiar en un nivel superior motivándome siempre con palabras de aliento y con los mejores consejos de vida, que con sus palabras me han llenado de orgullo y con el apoyo suficiente me han ayudado a culminar mi carrera universitaria.

A la Universidad Técnica de Machala por ser la sede de todo mi proceso de formación, que me ha permitido alcanzar niveles profesionales mediante valiosas oportunidades, fortaleciendo mis habilidades y conocimientos en mi área de especialidad.

Finalmente, agradezco a mis docentes y tutores que estuvieron en el transcurso de este proyecto que gracias a sus indicaciones se logró culminar con éxito; y todos aquellos que me acompañaron en el desarrollo del mismo dándome apoyo incondicional, que sin duda será un complemento importante para alcanzar con éxito la meta propuesta.

RESÚMEN

Los constantes cambios en el escenario global de mercados a generado la necesidad de aplicar herramientas de administración estratégica en todo tipo de organizaciones a fin de enfrentar tales eventualidades. El presente proyecto tiene como propósito diseñar un modelo de planificación estratégica ideal para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala, el cual muestra un importante déficit de enfoque estratégico en todos sus niveles organizacionales, donde directivos y empleados desconocen el horizonte a seguir para el logro de objetivos y metas. La metodología aplicada se basó en un análisis de documentación científica mediante artículos, libros y plataformas académicas que abordan la planeación estratégica desde distintos casos de estudio para una óptima comprensión. También se realizó un estudio cualitativo a través de una entrevista de profundidad aplicada al responsable del área administrativa obteniendo un diagnóstico interesante mediante las respuestas dadas. Los resultados reflejaron una enorme deficiencia en administración y estructura organizacional vislumbrando la oportunidad de establecer un modelo de planificación estratégica donde se integren todas las actividades en relación a los objetivos y metas que se desean alcanzar. Las conclusiones destacan los modelos de planificación ideal para este tipo de empresas y la importancia de aplicar estas herramientas para direccionar a la organización en función de sus objetivos y proyecciones a futuro.

Palabras clave: Planificación estratégica, gerencia estratégica, administración, pensamiento estratégico, estructura organizacional.

ABSTRACT

The constant changes in the global market scenario to generate the need to apply strategic management tools in all types of organizations in order to face eventualities. The purpose of this project is to design an ideal strategic planning model for the marketing company Digimark in the city of Machala, which shows a significant strategic focus deficit at all organizational levels, where executives and employees are unaware of the horizon to follow. for the achievement of objectives and goals. The methodology applied was based on an analysis of scientific documentation through articles, books and academic platforms that address strategic planning from different case studies for optimal understanding. A qualitative study was also applied through in-depth interviews with the person in charge of the administrative area, obtaining an interesting diagnosis through the answers given. The results identified in a huge deficiency in administration and organizational structure envisioning the opportunity to establish a strategic planning model where all activities are integrated in relation to the objectives and goals that are desired to be achieved. The conclusions include the ideal planning models for this type of companies and the importance of applying these tools to direct the organization according to its objectives and future projections.

Keywords: Strategic planning, strategic management, administration, strategic thinking, organizational structure.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESÚMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	7
2. DESARROLLO	8
2.1. Marco Teórico	8
2.1.1. Planificación estratégica	8
2.1.2. Misión	8
2.1.3. Visión	8
2.1.4. Objetivos	8
2.1.5. Modelos de Planificación Estratégica	9
2.1.6. Tipos de estrategias	11
2.2. Estado del arte	12
3. METODOLOGÍA	14
4. RESULTADOS	14
4.1. Diagnóstico de direccionamiento estratégico	15
4.2. Diagnóstico del entorno interno y externo	15
4.3. Valoración de fuerzas internas: Fortalezas y Debilidades	17
4.4. Valoración de factores externos: Oportunidades y Amenazas	18
4.5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	19
5. PROPUESTA	20
5.1. Modelo de plan estratégico para la empresa Digimark	20
5.1.1. Etapa de formulación de la estrategia	20
5.1.2. Etapa de implementación estratégica	22
5.1.3. Etapa de evaluación de la estrategia	24
6. CONCLUSIONES	25
7. RECOMENDACIONES	26
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
9. ANEXOS	28
Modelo de entrevista aplicada	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diagnóstico de direccionamiento estratégico	15
Tabla 2: Diagnóstico estratégico: Análisis del entorno interno y externo	15
Tabla 3: Valoración de factores internos: Fortalezas y Debilidades	17
Tabla 4: Valoración de factores externos: Oportunidades y Amenazas	18
Tabla 5: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	19
Tabla 6: Declaración de misión y visión	20
Tabla 7: Matriz FODA	21
Tabla 8: Desarrollo de objetivos a largo plazo	21
Tabla 9: Matriz de estrategias DAFO	22
Tabla 10: Matriz de implementación estratégica	22
Tabla 11: Cronograma de ejecución estratégica	23
Tabla 12: Matriz de evaluación estratégica	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David	9
Gráfico 2: Cuadro de Mando Integral	10
Gráfico 3: Vector direccional de posición estratégica	19
Gráfico 4: Modelo de Plan Estratégico para la empresa Digimark	20

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la sociedad se encuentra inmersa en un entorno muy cambiante donde aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos moldean la forma de hacer negocios. La mayoría de las empresas han presenciado de cerca estos enormes cambios viendo la necesidad de adaptarse a nuevos paradigmas de mercado. En vista de ello, la planificación estratégica de marketing surge como una herramienta de solución y dirección organizacional, la cual establece un modelo de negocio basado en el diagnóstico de situaciones internas y externas para establecer un pensamiento estratégico ideal.

Considerando a la planeación estratégica de mercado como parte fundamental de una organización, muchas no la implementan ya sea por desconocimiento de procesos o simplemente suponen que no es necesario. Bajo este sentido, se genera un problema organizacional basado en la ausencia de un horizonte y sentido de dirección que solo ralentiza el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo ideal de planificación estratégica para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala, basado en las relaciones teóricas planteadas por diversos autores. Para el desarrollo del mismo, se consideró el uso de documentos y textos científicos alojados en las diferentes revistas científicas de la web, así como también repositorios académicos de diversas plataformas de rigor científico. Para efectos del caso, se aplicó una entrevista a profundidad en el alto nivel de la empresa a fin de conocer los procesos y estructuras de planificación que se manejan en la empresa.

La empresa que será eje de estudio es Digimark, una empresa dedicada a proveer servicios de marketing digital en la ciudad de Machala. Esta empresa, enfoca sus servicios netamente a labores de tendencia digital diversificando sus servicios conforme a las necesidades de sus clientes, sin embargo, haciendo un diagnóstico de la empresa, se ha logrado identificar que la empresa no dispone de un modelo de planificación estratégica a seguir, siendo pertinente para el caso de estudio.

Este proyecto tiene como propuesta construir un modelo adecuado de planificación estratégica de marketing a través de un proceso de etapas consecutivas que permita identificar factores relevantes a la empresa a nivel general, a fin de implementar sistemas estratégicos de alto impacto en el mercado, definir filosofías organizacionales, establecer campos de acción, optimizar recursos y evaluar los resultados alcanzados.

2. DESARROLLO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Planificación estratégica

Según González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019), la planificación estratégica es una herramienta de gestión orientado al diseño de procesos sistemáticos y planes funcionales que permiten establecer un horizonte en la empresa para el alcance de objetivos y metas. Este concepto muestra la importancia de establecer una dirección para consolidar planes de acción que determinen el rumbo de la organización equivalente al cumplimiento de propósitos. Por otra parte, Palacios (2018) define a la planeación estratégica como la conexión que existe entre los altos directivos y los reponsables de los planes operativos, es decir, que la responsabilidad viene de ambas partes y del nivel de comunicación que se establezca.

2.1.2. Misión

La misión es la razón de ser de la compañía donde se declara la naturaleza de la misma, detallando el área de su ejercicio económico, propósitos, líneas de competencia y el público que atiende. La declaración de la misión es un componente vital para establecer objetivos y metas (Govea, y otros, 2016).

2.1.3. Visión

Según Valle y Niebles (2017), la visión es la proyección de la empresa en el futuro; es la inspiración de proyectar una meta susceptible de ser alcanzada. Por ello, surge la importancia de establecer la visión en conocimiento de todo el equipo de trabajo, a fin de direccionar los esfuerzos en aquello que se desea en el futuro. David (2013) menciona tres características esenciales a tomar en cuenta al momento de desarrollar la visión:

1. La visión debe estar debidamente proyectada hacia el futuro.
2. Debe tener sentido, coherencia y relación con los valores y principios empresariales.
3. Debe ser corta, preferiblemente redactada en una o dos líneas.

2.1.4. Objetivos

Los objetivos son aquellas aspiraciones que se formulan de acuerdo a las intenciones de la compañía y deben estar orientados a la consecución de las metas (Díaz, y otros, 2015). Para Azofeifa (2016), los objetivos se estipulan de acuerdo a la proyección de la empresa en el tiempo, siendo así su clasificación en tres tipos:

- **Corto plazo:** Son aquellos objetivos sujetos de ser alcanzados en un corto espacio de tiempo, son diseñados con el propósito de atender situaciones inmediatas y concretas.
- **Mediano Plazo:** Estos objetivos son denominados tácticos, se diseñan como una intermediación entre los cortos y largos a fin de propiciar acciones de adaptación necesarias para el logro de un objetivo más general.
- **Largo Plazo:** Conocidos también como objetivos estratégicos, son aquellos que se diseñan para guiar a los objetivos de corto y mediano plazo.

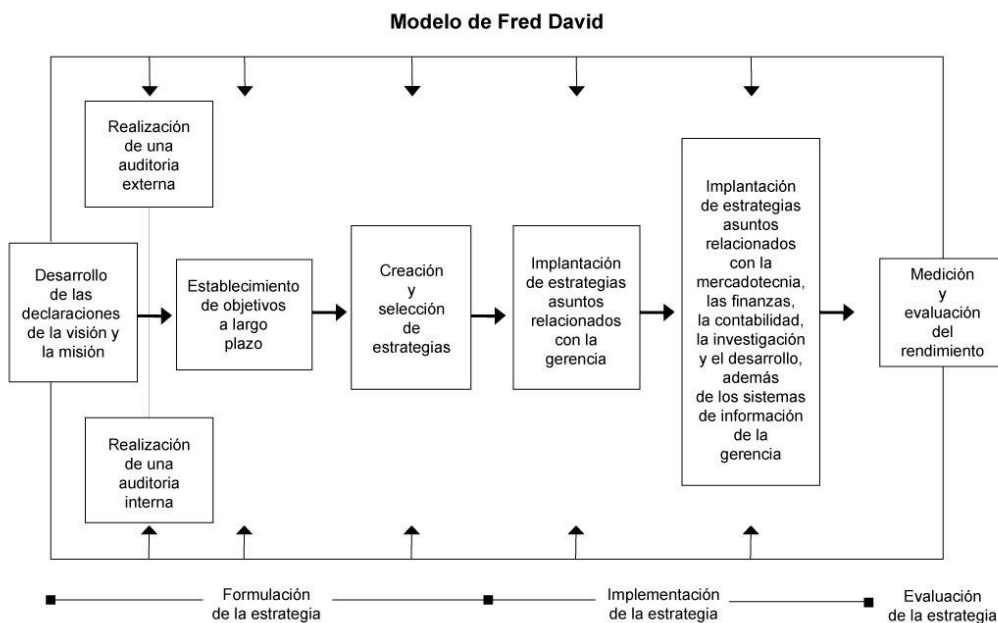
2.1.5. Modelos de Planificación Estratégica

Los modelos de planificación estratégica son aquellos métodos estratégicos que enmarcan el sentido de la organización, es decir, se estructuran todos los aspectos relevantes de la empresa tanto a nivel interno, externo y estratégico como una guía de direccionamiento (Román, 2015).

2.1.5.1. Modelo de Fred David

David (2013) plantea un modelo de planificación de gerencia estratégica de manera práctica y con un enfoque bastante claro, destacando la relación que existe en todos los niveles que conforman el proceso de administración estratégica. De esta forma, este modelo establece tres etapas que son: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Gráfico 1: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David



Fuente: David, F. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*

Dentro de la fase de formulación, David establece un inicio en el diseño de la misión y visión, luego establece un proceso de auditoría externa e interna para conocer fortalezas, debilidades e identificar oportunidades y factores de amenaza. Seguidamente, se refleja los objetivos a largo plazo para finalmente tomar acción en el proceso de selección de las estrategias, que responden a las decisiones tomadas en función del diagnóstico interno y externo de la organización.

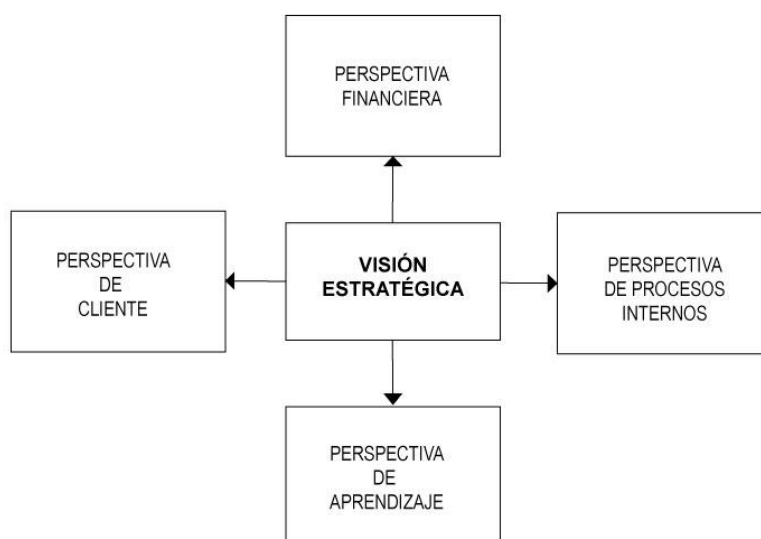
En la fase de ejecución de la estrategia, se establecen las acciones a llevar a cabo, donde intervienen tanto gerentes como empleados a fin de viabilizar las estrategias seleccionadas. David, destaca que, en esta etapa es muy importante mantener una buena disciplina debido a las altas exigencias, así como también contar con un personal muy motivado que garanticen las actividades a cumplir.

En la última fase que corresponde a la evaluación, los altos directivos deben reconocer las falencias dentro de los procesos; cuando las estrategias no están funcionando de manera correcta la etapa de evaluación brinda la información respectiva para mitigar los errores.

2.1.5.2. Modelo de Kaplan y Norton

El modelo de Kaplan y Norton denominado: Cuadro de Mando Integral; presenta un esquema que traduce la estrategia en función de cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 2: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2006)

- **Perspectiva Financiera:** Se basa en cómo se construye el valor para los accionistas. Es importante generar confianza con todos los involucrados en calidad de inversores a fin de consolidar el área financiera de manera sólida.
- **Perspetiva Clientes:** Esta perspectiva muestra cómo se está cautivando al cliente. Los indicadores de esta perspectiva reconocen los niveles de satisfacción del cliente, la rentabilidad del mismo y el grado de participación de mercado en dicho segmento.
- **Perspectiva de procesos internos:** Refleja todas las actividades de carácter interno que ejercen los miembros de la organización, con el propósito de identificar el rendimiento que produce cada proceso en base a la consecución de objetivos.
- **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Permite evaluar la formación del empleado para contemplar en qué rango se ejercen acciones de capacitación, entrenamiento, desarrollo de habilidades y sistemas de crecimiento empresarial.

2.1.6. Tipos de estrategias

Según Vanoni & Rodríguez (2017), la estrategia es el plan o idea que se desarrolla a través de diferentes pasos con el afán de dar cumplimiento a un determinado objetivo. Según los autores, las estrategias pueden ser de distintos tipos:

2.1.6.1. Estrategias de Crecimiento: Las estrategias de crecimiento son las decisiones estratégicas encaminadas a competir en un ambiente de muchos oferentes y eventualidades de mercado. Para Ahumada & Perusquia (2016), las estrategias de crecimiento apuntan al incremento de la cuota de mercado dependiendo de los alcances que desea la organización.

2.1.6.2. Estrategias de Posicionamiento: Son aquellas estrategias que se aplican para construir una percepción positiva del cliente hacia la marca, a fin de convertirse en la primera opción de compra. Sainz (2018), plantea que la estrategia de posicionamiento busca encaminar la marca desde la imagen actual hasta la imagen que se desea consolidar.

2.1.6.3. Estrategia de segmentación: Estrategia orientada a públicos ideales de acuerdo a ciertas características para canalizar estrategias efectivas. Vanoni & Rodríguez (2017) destacan la relevancia de hacer procesos de segmentación considerando los patrones de comportamiento del usuario a fin de dirigir esfuerzos de marketing al segmento correcto.

2.1.6.4. Estrategia de desarrollo: Implica establecer planes hacia nuevos mercados con los productos o servicios ya existentes. Dentro de esta estrategia pueden visualizarse nuevos segmentos geográficos o diversificar la dimensionalidad del producto o servicio.

2.2. Estado del arte

Fuentes & Luna (2011) destacan que, la globalización ha sido un detonante en el contexto económico para que las organizaciones se vean en la necesidad de replantear de manera constante el ejercicio de sus actividades. Este escenario hace imprescindible para las empresas actuales valerse de una metodología sistémica avalado por un plan estratégico que responda a los distintos cambios que atraviesa el mercado. Según los autores, estos métodos dan paso a los modelos de planeación y dirección estratégica como una guía estructural para estar preparados para el futuro.

Por otra parte, Valle y Niebles (2017) basándose en gran parte en el modelo establecido por Fred David, (formulación, implementación y evaluación) reconocen que la planificación estratégica es un instrumento valioso para brindar sostenibilidad y direccionamiento a las empresas, especialmente en las Pymes. Los autores describen al modelo de David como el ideal, pues de acuerdo a su caso sobre las empresas ambientales de Colombia, este modelo permite componer en armonía un conjunto de directrices que enfocan las decisiones de los altos directivos en todos los eslabones de la organización, integrando todas las actividades de manera óptima y precisa para el desarrollo de acciones eficientes que aportan un valor de ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo al estudio de Silva, Macías, & Freire (2017), sobre la dirección estratégica en la gestión administrativa en el caso Conlac-T de Tungurahua, se manifiesta que dentro de este sector empresarial existe una carencia en el enfoque estratégico de la organización, donde se presencia la falta de un esquema estructural en forma de planificación que oriente las actividades estratégicas y operacionales. Esto ha dado como resultado que Conlac-T se desarrolle parcialmente dentro del mercado en el que opera, reflejando un rendimiento por menor de lo esperado. Este caso, denota la importancia de establecer por parte de los altos directivos una planificación estratégica integral donde se pueda avizorar un gran nivel de desarrollo empresarial.

Díaz, Figueroa, Luna, Rivera, Meléndez y Sotelo (2015) en su caso sobre planificación estratégica para innovación y permanencia de las mipymes, demuestra que la mayoría de empresas jóvenes realizan planificación estratégica de mercado a plazo de un año, para luego de ello, implementar nuevos mecanismos de planificación en relación a nuevos paradigmas. Por consiguiente, Alvarado, Aguilar, Cabral, & Alvarado (2013) se basan en el modelo denominado Balance ScoreCard para explicar la existencia de un sistema estratégico de control

para medir y regular el cumplimiento de los objetivos y metas en la organización, siendo un importante modelo de gestión que permite traducir las estrategias en cuatro indicadores importantes como son: las finanzas, los clientes, los procesos y el aprendizaje.

Por otro lado, Lozano & Torres (2017) consideran que el modelo práctico dentro de las labores de planificación estratégica es el modelo Canva, diseñado en lo pragmático, sencillo, concreto y adaptable para todo tipo de empresa. Según los autores, este tipo de modelos permiten a las empresas esclarecer sus sentidos de funcionamiento para integrarlos de tal manera que todas las acciones fluyan en un solo rumbo organizacional, además permite identificar oportunidades en un entorno cambiante tomando como base las retroalimentaciones dadas a partir de estudios externos e internos a la empresa. Para Zuin, França, Spers, Galeano, & Ragazzo (2016), la planificación estratégica está estrictamente relacionada con los objetivos a largo plazo, puesto que es un proceso de responsabilidad gerencial que busca dar un sentido de horizonte a las acciones, y ello requiere de un proceso sistemático paso a paso que se extiende en un largo plazo.

De acuerdo con González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019), el direccionamiento estratégico surge por la necesidad de orientar y dignificar las competencias de la organización por parte de los altos directivos, de tal forma que se conduzca las actividades organizacionales dentro de un sistema de gestión integral con la finalidad de consolidar los rasgos competitivos del negocio implementando metodologías sumamente eficaces. Estos autores, hacen énfasis en tres etapas fundamentales para un direccionamiento estratégico exitoso que son: en primer lugar, el desarrollo de objetivos a largo plazo o estratégicos; segundo, la formulación y selección de la estrategia que corresponden a las decisiones del alto nivel institucional; y tercero, la implementación o ejecución de la estrategia que representan todas las acciones a llevar a cabo.

Haberkorn (2016) en su estudio de planes estratégicos en las fases de post-convertibilidad de las empresas, menciona que la planificación en sentido de estrategia construye una perspectiva importante para conocer el presente y prevenir el futuro de la empresa, mostrando de manera clara las oportunidades que crea el entorno y las habilidades y competencias que desarrolla la organización. En este estudio se destaca el grado de importancia que tiene la gerencia estratégica, ya que por su naturaleza y desde el momento de su nacimiento, toda empresa necesita de una parte estratégica que marque la ruta de su existencia en el mercado.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente proyecto consiste en una revisión teórica documental de carácter bibliográfico, analizando artículos y textos científicos alojados en revistas científicas de alto valor. Para ello, se establece un proceso de análisis sobre diversos casos de planeación y dirección estratégica en los procesos administrativos, identificando y valorando los métodos más efectivos. Los diferentes estudios de casos abordan hechos y resultados importantes de acuerdo a los modelos de planeación establecidos. A raíz de ello, se pretende identificar los modelos más adecuados que se pueden aplicar a las Pymes.

Consecuente a ello, se diseña un modelo de entrevista con preguntas abiertas configurado en varias perspectivas organizacionales, mismas que servirán como reactivos sustanciales para recabar información cualitativa. La entrevista se aplicará al Gerente Administrativo, Sr. Juan Diego Herrera, de la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala; considerando que la planificación estratégica nace del alto directivo, se busca conocer todos los procesos de planeación de carácter estratégico establecidos por la empresa Digimark en todo los sentidos y actividades organizacionales.

El modelo de entrevista fue construido a partir de múltiples variables de importancia en el ambiente interno y externo a la organización, evaluando así la naturaleza del negocio, la estructura, su proceso de gestión y planificación, la tecnología, el propio producto o servicio, el talento humano, aspectos esenciales de marketing, estrategias, y factores sociales, económicos, legales, políticos, tecnológicos y culturales que inciden en la funcionalidad de la organización. En lo posterior a ello, se diseñan tablas de diagnóstico para valorar los resultados encontrados de manera práctica.

4. RESULTADOS

Los resultados demuestran un vacío dentro de la estructura estratégica de la organización, manifestando una carencia en el enfoque estratégico de gestión por parte del alto nivel, el cual reflejó no estar sujeto y relacionado con todas las áreas y personal de la empresa, generando así un efecto en cadena que frena significativamente el desarrollo empresarial y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos y metas estipulados.

De esta manera, en lo que concierne al direccionamiento estratégico, los resultados fueron los siguientes:

4.1. Diagnóstico de direccionamiento estratégico

Tabla 1: Diagnóstico de direccionamiento estratégico

Misión		
Componentes	Diagnóstico	Declaración de Misión
Actividad del negocio	Venta de servicios profesionales de marketing digital orientado a las nuevas tendencias de mercado.	Digimark es una empresa orientada a la venta de servicios profesionales de marketing digital para satisfacer las necesidades de hacer acciones de marketing y comunicación digital de acuerdo a las tendencias de mercado a las pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro, siendo las soluciones innovadoras en marketing su ventaja competitiva basados en valores y principios de respeto, solidaridad, responsabilidad, profesionalismo, eficacia y eficiencia en sus labores.
Razón de ser del negocio	Satisfacer necesidades de empresas que requieren asesoría en procesos de marketing y comunicación digital.	
Clientes / Segmento	Pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro.	
Productos/ servicios	Servicios profesionales de marketing digital.	
Distingo competitivo	Soluciones innovadoras enfocadas en tendencias actuales de marketing.	
Valores organizacionales	Respeto, solidaridad, responsabilidad, transparencia, honestidad, profesionalismo.	
Principios organizacionales	Eficacia, eficiencia, resultados, rendimiento.	
Visión		
Componentes	Diagnóstico	Declaración de la Visión
¿Qué es lo que quiere ser en el futuro?	Ser empresa líder en servicios de marketing digital en la provincia.	Ser una empresa líder en el mercado de servicios de marketing digital en la provincia para el año 2025 demostrando responsabilidad, profesionalismo y resultados.
Horizonte de tiempo	2025	
Principios empresariales	Eficacia, eficiencia, resultados, rendimiento.	
Valores organizacionales	Respeto, solidaridad, responsabilidad, transparencia, honestidad, profesionalismo.	
Campo de acción	Provincial	

La tabla 1 muestra que la misión principal de la empresa es proveer servicios de marketing digital enfocado en las tendencias del mercado actual. Así mismo, con respecto a la visión, se demuestra una proyección a futuro manifestando un deseo de crecimiento empresarial. Sin embargo, esta visión no transita en todas las áreas de la empresa, siendo para gran parte del equipo un sentido de desconocimiento en cuanto al camino que deben seguir.

Ahora bien, de acuerdo a los hallazgos encontrados en el diagnóstico de las fuerzas internas y externas de la organización, se demuestra lo siguiente:

4.2. Diagnóstico del entorno interno y externo

Tabla 2: Diagnóstico estratégico: Análisis del entorno interno y externo

Diagnóstico Estratégico: Análisis del entorno interno y externo				
Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico Interno	F	D
Organización	Estructura organizacional	No existe		X
	Estructura de comunicación	Estructura parcialmente diseñada		X
	Cultura organizacional	Buen ambiente organizacional	X	

	Planificación estratégica	No existe		X
Sistemas de calidad y control	Gestiones de procesos	Inexistente		X
	Mejoramiento continuo	No existen planes de mejoramiento		X
Servicio	Diseño y desarrollo	Servicios diferenciados eficientes y bajo sentido profesional en marketing	X	
Infraestructura	Infraestructura	Excelente infraestructura	X	
	Sistema de seguridad	Cumplen con todas las normas de seguridad e higiene	X	
	Área contable	Carece de información relevante para la toma de decisiones		X
	Nivel de presupuesto	Buen nivel presupuestario	X	
	Capacidad de inversión	Buena capacidad de inversión	X	
Recursos humanos	Reclutamiento y selección	El personal se mantiene en el mismo numero		X
	Ámbito Legal	Las operaciones están en todo el marco legal administrativo	X	
	Procesos competitivos	No hay un sistema de gestión por competencias		X
	Niveles de desempeño	Se considera que los empleados tengan habilidades y destrezas aceptables	X	
	Formación y capacitación	No existen un sistema de formación y capacitación constante		X
Tecnología	Plan de contingencia	No existen planes de contingencia por cualquier eventualidad		X
	Equipos tecnológicos	Buen equipo tecnológico	X	
	Diagnóstico tecnológico	La innovación es prioridad	X	
Marketing	Producto / servicio	El servicio es integral, de calidad y va en función de las necesidades del cliente	X	
	Precio	Los precios son competitivos	X	
	Plaza	Solo tienen un único establecimiento físico		X
	Promoción	Solo aplican estrategias de comunicación digital		X
Factores		Diagnóstico Externo	O	A
Factores económicos		La crisis financiera mundial ha generado un gran nivel de desempleo		X
Indicadores macroeconómicos		Inflación anual al año 2019 de 0.04%	X	
Oferta		Existen muchos oferentes en la provincia		X
Demanda		Existe un alto nivel de demanda insatisfecha	X	
Público objetivo		Pymes de la provincia de El Oro	X	
Nivel de satisfacción del cliente		La satisfacción del cliente no está garantizada		X
Entorno legal		El marco legal actual permite realizar las operaciones administrativas sin problemas	X	
Características demográficas		Mercado objetivo: pequeñas empresas de la ciudad de Machala que requieren acciones de marketing	X	
Calidad de vida		La provincia atraviesa un proceso de mejora continua en la calidad de vida por las obras realizadas.	X	
Creencias		Se construye la creencia de que los mercados no son éticos.		X
Cuestiones éticas		Los valores éticos se están perdiendo constantemente en un sentido de ambición		X
Factores económicas globales		La economía mundial se encuentra en recuperación	X	
Factores legales y políticas		La preocupacion por el medio ambiente es un ambito que tiene muchas más importancia	X	
Factores sociales y culturales		Los consumidores se vuelven cada ves mas exigentes y cambiantes.		X

La tabla 2 muestra una inexistencia de planificación a nivel interno, el desconocimiento en estos procesos ha generado un vacío en términos de filosofía y comunicación organizacional, haciendo que los miembros hagan ejercicio de sus funciones sin ningún horizonte a seguir, donde cada área de la organización trabaja sin considerar una visión a futuro. La empresa busca aumentar su nivel de participación de mercado, siendo este su objetivo principal, sin embargo, solo se limitan a un tipo de estrategia basado en la comunicación en medios digitales. En cuanto al ambiente externo, se demuestra que existe un mercado de oferta muy alto en el sector, sin embargo, se vislumbra una buena cantidad de demanda insatisfecha, donde se puede abrir camino a muchas oportunidades.

Por consiguiente, se presenta una valoración de los factores internos y externos de la empresa Digimark en el mercado:

4.3. Valoración de fuerzas internas: Fortalezas y Debilidades

Tabla 3: Valoración de factores internos: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		0.1	01-04	Total
1	Buen ambiente organizacional	0.01	1	0.01
2	Servicios diferenciados eficientes y bajo sentido profesional en marketing	0.03	2	0.06
3	Excelente infraestructura	0.02	2	0.04
4	Cumplen con todas las normas de seguridad e higiene	0.01	1	0.01
5	Buen nivel presupuestario	0.03	2	0.06
6	Buena capacidad de inversión	0.04	2	0.08
7	Las operaciones están en todo el marco legal administrativo	0.01	1	0.01
8	Se considera que los empleados tengan habilidades y destrezas aceptables	0.05	2	0.10
9	Buen equipo tecnológico	0.06	3	0.18
10	La innovación es prioridad	0.05	2	0.10
11	El servicio es integral, de calidad y va en función de las necesidades del cliente	0.04	2	0.08
Debilidades		0.1	01-02	Total
1	No existe estructura organizacional	0.08	2	0.16
2	Estructura comunicacional parcialmente diseñada	0.05	1	0.05
3	No existe una planificación estratégica	0.10	2	0.20
4	No hay gestiones por procesos	0.05	2	0.10
5	No existen planes de mejoramiento	0.08	2	0.16
6	Información contable irrelevante para la toma de decisiones	0.04	1	0.04
7	El personal de la empresa se mantiene en el mismo número	0.02	1	0.02
8	No hay planificación en el talento humano de la empresa	0.05	2	0.10
9	No hay un sistema de gestión por competencias	0.05	2	0.10
10	No existen un sistema de formación y capacitación constante	0.03	1	0.03
11	No existen planes de contingencia por cualquier eventualidad	0.04	1	0.04
12	Solo tienen un único establecimiento físico	0.02	1	0.02
13	Solo aplican estrategias de comunicación digital	0.04	2	0.08
		1		1.83

La tabla 3 muestra, que las fortalezas no logran mitigar en su totalidad a las debilidades. Los principales factores que enmarcan la debilidad de la compañía son los concernientes a la planificación estratégica, donde se evidencia que la falta de planes y estructuras a nivel de organización generan un vacío en el desarrollo empresarial. La valoración total refleja un 1.83 (valor menor a 2) lo cual se interpreta como un valor por debajo del promedio esperado, esto indica que las debilidades de la empresa opacan en gran manera a las fortalezas de la misma.

4.4. Valoración de factores externos: Oportunidades y Amenazas

Tabla 4: Valoración de factores externos: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		0.1	01-04	Total
1	Inflación anual al año 2019 de 0.04%	0.04	2	0.08
2	Existe un alto nivel de demanda insatisfecha	0.10	2	0.20
3	Pymes de la provincia de El Oro	0.08	2	0.16
4	Mercado objetivo: pequeñas empresas de la ciudad de Machala que requieren acciones de marketing	0.09	2	0.18
5	La provincia atraviesa un proceso de mejora continua en la calidad de vida por las obras realizadas.	0.05	1	0.05
6	La economía mundial se encuentra en recuperación	0.06	1	0.06
7	La preocupación por el medio ambiente es un ambito que tiene muchas más importancia	0.04	1	0.04
Amenazas		0.1	01-02	Total
1	La crisis financiera mundial ha generado un gran nivel de desempleo	0.08	1	0.08
2	Existen muchos oferentes en la provincia	0.14	2	0.28
3	La satisfacción del cliente no está garantizada	0.10	2	0.20
4	Se construye la creencia de que los mercados no son éticos.	0.08	1	0.08
5	Los valores éticos se están perdiendo constantemente en un sentido de ambición	0.10	2	0.20
6	Los consumidores se vuelven cada vez mas exigentes y cambiantes.	0.04	2	0.08
		1		1.69

La tabla 4 indica que, las amenazas más fuertes son los competidores que existen en el sector; comprendiendo una rivalidad en la captación de mercado. Un factor influyente es el grado en que el desempeño del servicio pueda cumplir con las expectativas del cliente, al generar una brecha, la satisfacción del cliente puede verse afectada. Otro factor relevante radica en las creencias que se generan en la sociedad con respecto a las actividades de las empresas, así como también los cambios constantes y exigencias del consumidor en el mercado.

A continuación, se construye la matriz de posición estratégica a partir de valoraciones en el ambiente interno y externo, con el objetivo de identificar la estrategia más adecuada que necesita la empresa para mantener una posición en el mercado.

4.5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 5: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

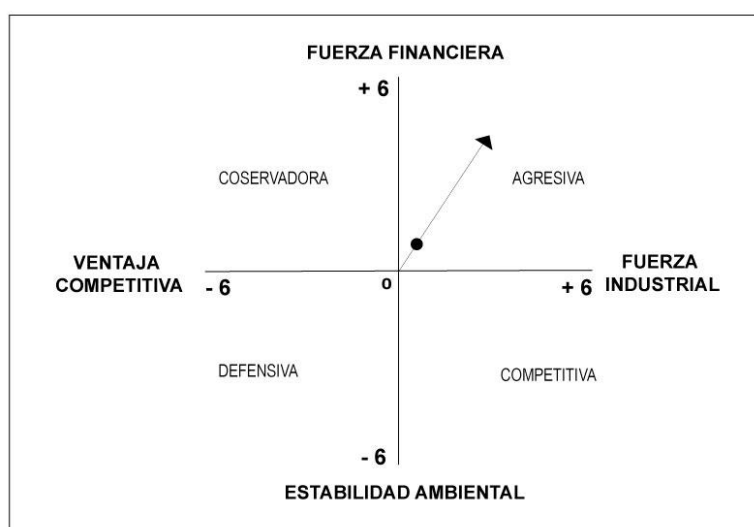
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FUERZA FINANCIERA	Calif.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Calif.
Nivel de flujo de efectivo	4.0	Cambios tecnológicos	-3.5
Nivel de liquidez o utilidad	4.0	Inestabilidad de la demanda	-3.0
Capacidad del capital de trabajo	3.5	Niveles competitivos	-4.0
Capacidad de apalancamiento	3.5	Elasticidad de la demanda	-3.5
Rendimiento sobre la inversión	4.0	Tendencia de tasa de inflación	-2.5
	19.0		-16.5
VENTAJA COMPETITIVA	Calif.	FUERZA DE LA INDUSTRIA	Calif.
Soluciones innovadoras	-4.0	Potencial de crecimiento	4.0
Calidad en el servicio	-3.5	Estabilidad financiera	3.0
Clientes leales	-3.0	Potencial de utilidades	3.0
Adquisiciones tecnológicas	-3.0	Utilización de recursos	3.0
Poder de negociación	-3.5	Nivel de Productividad	4.0
	-17.0		17.0

Dada las valoraciones, se obtienen los siguientes resultados:

El promedio para la estabilidad del ambiente es $-16.5/5 = -3.33$; el de la fuerza de la industria es $+ 17.0/5 = 3.4$; la ventaja competitiva es $- 17.0/5 = -3.4$ y el de la fuerza financiera es $+ 19.0/5 = 3.8$. Por lo tanto, el vector direccional coordina:

Eje x: $-3.4 + (+3.4) = + 0.0$ Eje y: $-3.33 + (+ 3.8) = 0.47$

Gráfico 3: Vector direccional de posición estratégica



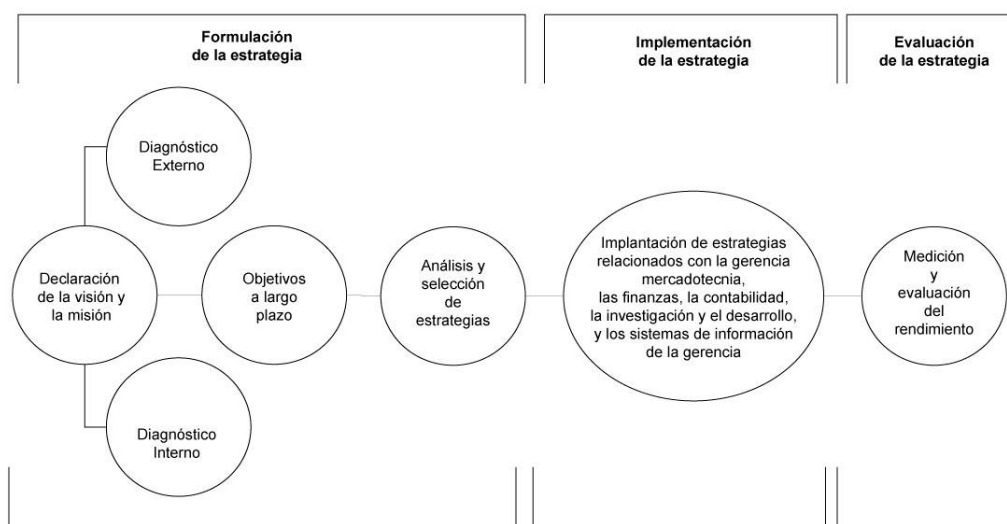
Según los resultados, la empresa está en la necesidad de aplicar estrategias agresivas, que se basa en el incremento constante de la participación de mercado, hasta llegar a un dominio total. Este tipo de estrategia está orientada a los objetivos deseados de la empresa, siendo significativamente viable para su implementación.

5. PROPUESTA

5.1. Modelo de plan estratégico para la empresa Digimark

Considerando los distintos casos de estudio abordados a lo largo del presente trabajo y los resultados encontrados a partir de la entrevista, se propone para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala, un modelo de planificación estratégica basado en los fundamentos teóricos de Fred David, el cual se manifiesta a través de tres etapas consecutivas: formulación, ejecución y evaluación. Desde este enfoque, el modelo estratégico de planificación que se ha diseñado como propuesta es el siguiente:

Gráfico 4: Modelo de Plan Estratégico para la empresa Digimark



5.1.1. Etapa de formulación de la estrategia

Dentro de la etapa de la formulación se propone el siguiente modelo de declaración de misión y visión, para dar el direccionamiento estratégico ideal para la empresa Digimark.

Tabla 6: Declaración de misión y visión

Misión	Visión
Digimark está orientada a la venta de servicios profesionales de marketing digital satisfaciendo las necesidades de marketing y comunicación digital de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro, siendo las soluciones innovadoras en marketing su ventaja competitiva basados en valores y principios de respeto, honestidad, solidaridad, responsabilidad y profesionalismo en el campo de acción.	Ser una empresa líder en el mercado de servicios de marketing digital en la provincia para el año 2025 demostrando eficiencia, eficacia, responsabilidad y profesionalismo.

Consecuentemente se propone la matriz FODA que expone los factores internos y externos de la empresa para el conocimiento integral de todo el equipo empresarial:

Tabla 7: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen ambiente organizacional 2. Servicios diferenciados eficientes y bajo sentido profesional en marketing 3. Excelente infraestructura 4. Cumplen con todas las normas de seguridad e higiene 5. Buen nivel presupuestario 6. Buena capacidad de inversión 7. Las operaciones están en todo el marco legal administrativo 8. Se considera que los empleados tengan habilidades y destrezas aceptables 9. Buen equipo tecnológico 10. La innovación es prioridad 11. El servicio es integral, de calidad y va en función de las necesidades del cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación anual al año 2019 de 0.04% 2. Existe un alto nivel de demanda insatisfecha 3. Pymes de la provincia de El Oro 4. Mercado objetivo: pequeñas empresas de la ciudad de Machala que requieren acciones de marketing 5. La provincia atraviesa un proceso de mejora continua en la calidad de vida por las obras realizadas. 6. La economía mundial se encuentra en recuperación 7. La preocupación por el medio ambiente es un ámbito que tiene muchas más importancia
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe estructura organizacional 2. Estructura comunicacional parcialmente diseñada 3. No existe una planificación estratégica 4. No hay gestiones por procesos 5. No existen planes de mejoramiento 6. Información contable irrelevante para la toma de decisiones 7. El personal de la empresa se mantiene en el mismo numero 8. No hay planificación en el talento humano de la empresa 9. No hay un sistema de gestión por competencias 10. No existen un sistema de formación y capacitación constante 11. No existen planes de contingencia por cualquier eventualidad 12. Solo tienen un único establecimiento físico 13. Solo aplican estrategias de comunicación digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La crisis financiera mundial ha generado un gran nivel de desempleo 2. Existen muchos oferentes en la provincia 3. La satisfacción del cliente no está garantizada 4. Se construye la creencia de que los mercados no son éticos. 5. Los valores éticos se están perdiendo constantemente en un sentido de ambición 6. Los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y cambiantes.

Desarrollo de objetivo a largo plazo

Considerando los diagnósticos de la matriz FODA y los intereses que busca la empresa en el futuro se proponen los siguientes objetivos a largo plazo:

Tabla 8: Desarrollo de objetivos a largo plazo

Desarrollo de objetivos a largo plazo	
Objetivo principal	Incrementar la participación de mercado en la provincia de El Oro.
<i>Objetivo complementario 1</i>	Consolidar un modelo de planificación estratégica de mercado para dirigir a la empresa en un mismo sentido organizacional.
<i>Objetivo complementario 2</i>	Aplicar estrategias de posicionamiento estratégico de mercado para afianzar a la empresa dentro del sector.
<i>Objetivo complementario 3</i>	Evaluar constantemente las estrategias aplicadas para establecer una medición de rendimiento en el mercado.

De acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico de la matriz de fuerzas internas y externas y la matriz del PEYEA se proponen las siguientes estrategias en sujeción a los hallazgos dentro del entorno en que se desenvuelve; y en relación al objetivo principal de la empresa.

Tabla 9: Matriz de estrategias DAFO

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar nuevas líneas de producto a fin de llegar a una demanda insatisfecha. ▪ Desarrollar campañas de marketing dirigidas al público objetivo. ▪ Establecer alianzas estratégicas en eventos, y ferias importantes dentro del sector. ▪ Retener a la cartera de clientes actuales. ▪ Aprovechar los mercados geográficos para acaparar cuotas de mercado. ▪ Desarrollar el servicio que se brinda al cliente. ▪ Realizar estudios de mercado para conocer patrones de comportamiento del segmento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desplegar programas diferenciadores que aporten un rasgo distintivo de los demás competidores ▪ Consolidar capacitaciones de manera regular con los clientes ▪ Realizar un plan de visitas técnicas con los clientes actuales ▪ Implementar un sistema de control de todos los gastos en operaciones de marketing ▪ Establecer un programa de incentivos en los servicios para consolidar clientes nuevos ▪ Definir promociones especiales enfocadas en las necesidades del público objetivo.
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer indicadores de medición de participación de mercado. ▪ Utilizar sistemas de información de mercado. ▪ Definir campañas promocionales a través de medios sociales ▪ Desarrollar un plan constante de formación y capacitación al personal de la empresa. ▪ Elaborar procesos sistémicos de marketing y funciones competentes en el arte de la publicidad. ▪ Diseñar programas de lealtad para los empleados de cada una de las áreas que compete a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer procesos de adaptación a las nuevas tendencias de mercado ▪ Descontinuar servicios que han dejado de ser viables en el mercado. ▪ Enfocar los servicios de acuerdo a buenas prácticas medioambientales ▪ Estimular el valor de los servicios brindados mediante campañas digitales en la web. ▪ Comunicar la filosofía de la organización en todas las áreas posibles. ▪ Definir un esquema claro de estructura organizacional a la vista de todos los miembros.

5.1.2. Etapa de implementación estratégica

Tabla 10: Matriz de implementación estratégica

	Estrategias	Acciones	Responsables	Resultados esperados
FO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas líneas de producto a fin de llegar a una demanda insatisfecha. • Desarrollar campañas de marketing dirigidas al público objetivo. • Establecer alianzas estratégicas en eventos, y ferias importantes dentro del sector. • Retener a la cartera de clientes actuales. • Aprovechar los mercados geográficos para acaparar cuotas de mercado. • Desarrollar el servicio que se brinda al cliente. • Realizar estudios de mercado para conocer patrones de comportamiento del segmento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se harán programas para promover el lanzamiento de nuevos servicios relacionados con el área de marketing • Se diseñará una campaña de marketing enfocado en la captación de clientes, el cual contendrá la promoción de servicios a precios especiales. • Se hará un estudio sobre los mejores medios establecidos en la provincia de El Oro. • Se realizará una campaña específica de marketing directo a través del e-mail. • Se llevará a cabo un análisis de los mercados de acuerdo a las zonas geográficas. • Se establecerá sistemas de telemarketing para un servicio mucho más integral, directo y focalizado en el cliente. • Se analizará la competencia en el sector, así como también los factores de decisión de compra, y el nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado. 	<p>Gerentes Generales</p> <p>Personal de Operaciones</p> <p>Personal Administrativos</p> <p>Área financiera</p> <p>Especialista en Marketing y Publicidad</p>	<p>Crecimiento significativo en la participación de mercado</p>
FA	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar programas diferenciadores que aporten un rasgo distintivo de los demás competidores • Consolidar capacitaciones de manera regular con los clientes • Realizar un plan de visitas técnicas con los clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicarán promociones orientados a clientes especiales de manera constante. • Se coordinará de manera mensual cursos y capacitaciones con temas de alto interés en los clientes. • Mensualmente se hará una visita técnica a los clientes. 	<p>Personal de planificación</p> <p>Personal operativo y de investigación</p> <p>Área administrativa</p>	<p>Fidelización de clientes y captación de prospectos en mercados de diversas zonas geográficas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de control de todos los gastos en operaciones de marketing Establecer un programa de incentivos en los servicios para consolidar clientes nuevos Definir promociones especiales enfocadas en las necesidades del público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establecerá una documentación digital donde se integren todos los gastos concernientes a las actividades de marketing que se lleven a cabo. Se utilizarán incentivos para los clientes ofreciendo servicios plus o adicionales a los planes básicos. Se hará un estudio para conocer las necesidades de las empresas en el medio a fin de proporcionar los mejores servicios para solventar el problema. 	<p>Publicista</p> <p>Especialista en actividades de marketing</p>	
DO	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicadores de medición de participación de mercado. Utilizar sistemas de información de mercado. Definir campañas promocionales a través de medios sociales Desarrollar un plan constante de formación y capacitación al personal de la empresa. Elaborar procesos sistémicos de marketing y funciones competentes en el arte de la publicidad. Diseñar programas de lealtad para los empleados de cada una de las áreas que compete a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente se definirán indicadores de evaluación para medir en que proporciones se está incrementando la participación. Se harán uso de los sistemas de información de mercado proporcionados por las plataformas web para conocer de manera concreta comportamiento de compra y situaciones de mercado. Se realizarán campañas profesionales de promoción de marca en Facebook e Instagram dirigidas a los públicos objetivos. Se crearán cursos y capacitaciones de manera mensual para mantener el personal totalmente apto para cualquier circunstancia. Se establecerán actividades de marketing orientadas a la captación de clientes a través de promociones en redes sociales. Se diseñaran formas de motivación a los empleados de tal forma que se fomente el compromiso y la lealtad con la empresa. 	<p>Área de investigación y desarrollo</p> <p>Área de marketing y comunicación</p> <p>Personal de talento humano</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Planificador de recursos</p>	<p>Adaptación a los comportamientos y exigencias de los mercados cercanos</p>
DA	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procesos de adaptación a las nuevas tendencias de mercado Descontinuar servicios que han dejado de ser viables en el mercado. Enfocar los servicios de acuerdo a buenas prácticas medioambientales Estimular el valor de los servicios brindados mediante campañas digitales en la web. Comunicar la filosofía de la organización en todas las áreas posibles. Definir un esquema claro de estructura organizacional a la vista de todos los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Se hará un análisis pertinente para identificar los movimientos de los mercados en todos los ámbitos posibles a fin de identificar nuevas tendencias de consumo. Se analizarán aquellos servicios que no son viables en el mercado a fin de dar un discontinuo en sus actividades y reducir costos de operación. Se enfocarán los servicios en buenas practicas con el medio ambiente, cada mes se realizarán acciones a un determinado sector para proponer mejoras en el medio ambiente. Se provecharán los medios digitales para lanzar programas de comunicación digital óptimos dirigiendo esfuerzos hacia el público objetivo y con vista a captar nuevos segmentos de clientes que requieran de un determinado servicio. Se llevará a cabo un programa de comunicación integral en toda la empresa a fin de que todos los miembros estén en conocimiento sobre la ruta por la que debe transitar la empresa y no pierdan el horizonte. Se plasmará en partes estratégicas de la empresa, un esquema estructural de manera detallada sobre las actividades orientadas al alcance de los objetivos establecidos. 	<p>Área de investigación y desarrollo</p> <p>Especialista en marketing y comunicación</p> <p>Gerente general</p> <p>Gerente Administrativo</p> <p>Personal de Talento humano</p>	<p>Rediseño y reactivación de servicios integrales de marketing para captación de clientes nuevos</p>

Tabla 11: Cronograma de ejecución estratégica

ESTRATEGIAS	TIEMPO EN MESES											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Estrategias FO	X	X	X									
Estrategias FA		X	X	X	X	X						
Estrategias DO						X	X	X	X			
Estrategias DA									X	X	X	X

5.1.3. Etapa de evaluación de la estrategia

Tabla 12: Matriz de evaluación estratégica

ESTRATEGIAS		Productividad			Rendimiento			Consistencia			Proyección		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
FO	Desarrollar nuevas líneas de producto.												
	Desarrollar campañas de marketing												
	Establecer alianzas estratégicas												
	Retener a la cartera de clientes actuales.												
	Aprovechar los mercados geográficos												
	Desarrollar el servicio que se brinda al cliente.												
	Conocer patrones de comportamiento												
FA	Desplegar programas diferenciadores												
	Consolidar capacitaciones de manera regular con los clientes												
	Realizar un plan de visitas técnicas.												
	Implementar un sistema de control de todos los gastos en operaciones de marketing												
	Establecer un programa de incentivos en los servicios												
	Definir promociones especiales enfocadas en el público objetivo.												
DO	Establecer indicadores de medición de participación de mercado.												
	Utilizar sistemas de información de mercado.												
	Definir campañas promocionales a través de medios sociales												
	Desarrollar un plan constante de formación y capacitación al personal de la empresa.												
	Elaborar procesos de marketing en el arte de la publicidad.												
	Diseñar programas de lealtad para los empleados de cada una de las áreas.												
DA	Establecer procesos de adaptación.												
	Descontinuar servicios que han dejado de ser viables.												
	Servicios de acuerdo a prácticas medioambientales												
	Estimular el valor de los servicios brindados.												
	Comunicar la filosofía de la organización.												
	Definir un esquema claro de estructura organizacional.												
TOTAL													

6. CONCLUSIONES

El modelo de planificación estratégica basado en la teoría de Fred David, es el modelo ideal para ser aplicado en las empresas de marketing, pues comprende una integración de todos los departamentos de la organización sin descuidar ningún aspecto relevante, sosteniendo el proceso mediante la etapa de formulación, implementación y evaluación. Es un modelo totalmente viable como herramienta de pensamiento estratégico, pues analiza muy bien cada factor a estudiar para proponer estrategias funcionales que permitan alcanzar los objetivos y metas planteados.

Se ha demostrado que la planificación estratégica es un instrumento esencial que impulsa un enfoque de gestión administrativa que da paso a un trabajo integral a largo plazo y en todos los niveles a fin de propiciar un horizonte a la organización y direccionar sus actividades hacia la consecución de metas y objetivos. Estos modelos son susceptibles de ser aplicados en todo tipo de empresas, incluyendo organizaciones que se dedican a proveer servicios profesionales como el caso que se acaba de analizar; para hacer uso de esta herramienta no es necesario pertenecer a algún tipo de organización en particular, los instrumentos estratégicos de planificación van con total fluidez en cualquier momento y actividad económica.

El alto directivo en las empresas es la parte más importante en la organización y es donde nace la planificación estratégica, sin las debidas funciones de estas partes el horizonte de la empresa se perderá totalmente dejando a la misma en un profundo vacío navegando sin rumbo fijo. Por lo tanto, la decisión estratégica recae específicamente en los directores, son ellos quienes trazan el camino por el cual la empresa deberá transitar, considerando los intereses, deseos, propósitos y metas de la misma. Un buen proceso de planificación estratégica requiere en lo fundamental el compromiso de todas las partes de la empresa, es decir, todo el equipo de trabajo debe estar motivado en sus labores y con una misma visión de conjunto; una total integración de actividades en una misma línea organizacional de tal forma que se produzca una organización eficaz y eficiente encaminada a la obtención de resultados.

En síntesis, se concluye que el modelo de planificación estratégica propuesta permitirá a la empresa Digimark establecer un cambio o transformación en la organización a nivel positivo, este enfoque de pensamiento estratégico estructurado en varios aspectos importantes como la declaración de la misión, la visión, el desarrollo de objetivos y estrategias serán la guía y dirección por la cual se generará el rumbo que tomará la empresa, integrando el mismo enfoque en todos los niveles de la organización.

7. RECOMENDACIONES

Los procesos de planificación estratégica deben integrar todos los departamentos de la empresa, esta labor no recae específicamente en un sector de la organización, ni solo en los altos directivos, sino más bien, debe trabajarse bajo un compromiso en conjunto con todos los miembros involucrados, ya que la ejecución de estos procesos dentro de un área específica puede tener efectos graves, ocasionando resultados no esperados.

La planificación estratégica debe ir de la mano con la investigación de mercados, siendo un estudio importante que sirve como punto inicial para medir rasgos competitivos, situaciones de mercado, comportamientos del cliente y tendencias sociales, económicas, tecnológicas, políticas y culturales. Sin investigación es casi imposible someterse a un modelo de planificación, ya que este complemento canaliza de manera fundamental el proceso de decisión estratégica.

El modelo de planificación estratégica proporcionado por Fred David en base a las tres etapas de planeación, es el esquema estructural recomendable para las empresas que proveen servicios de marketing, pues integra cada una de las áreas de la organización en pro de diseñar las mejores estrategias de mercado para la consecución de objetivos y metas.

Es recomendable dentro de los procesos de administración estratégica de negocios, utilizar una metodología en base a una doctrina de pensamiento estratégico, aunque la disciplina es el arte dentro de estos modelos, una mentalidad fuerte en sentido de administración y gerencia estratégica con capacidad de liderazgo son los cimientos que definen la vía o camino que debe llevar el plan para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y el alcance de la meta deseada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 127-158.
- Alvarado, L., Aguilar, A., Cabral, A., & Alvarado, T. (2013). Diseño de un sistema de planeación estratégica basado en el Balance ScoreCard: El caso de la Antonio Narro. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 382-392.
- Azofeifa, A. (2016). *Implementación de una Metodología de Administración Estratégica: Planeación Estratégica, Cadena de Resultados y Administración de Proyectos*. Madrid: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M., & Sotelo, J. (2015). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INNOVACIÓN Y PERMANENCIA DE LAS MIPYMES. *Revista Global de Negocios*, 1-14.
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 118-134.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*.
- Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 389-398.
- Haberkorn, M. J. (2016). Planificación estratégica y políticas públicas. Un análisis comparado de tres planes estratégicos en el periodo de postconvertibilidad. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 197-199.
- Lozano, E., & Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 405-416.
- Palacios, M. (2018). *La Planeación Estratégica Empresarial: ¿Existe una Secuencia lógica para Planificar*. Independently Published.
- Román, O. (2015). *Planeacion Estrategica*. EAE.
- Sainz, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica 22ª edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Silva, I., Macías, H., & Freire, E. (2017). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. *Sotavento MBA*, 10-16.
- Valle, A., & Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Espacios*, 5-9.
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 39-55.
- Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 65-87.

9. ANEXOS

Modelo de entrevista aplicada

MODELO DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer aspectos relevantes que proporcionen información sobre la estructura y planificación que tiene la empresa a nivel estratégico.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la misión que tiene la empresa en el mercado?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Quiénes son sus clientes?
4. ¿Qué ventajas ofrece su producto o servicio frente a la competencia?
5. ¿En base a qué estrategias trabaja la empresa?
6. ¿Cuáles son las aspiraciones u objetivos que tiene la empresa?
7. ¿A través de qué medios se comunican con sus posibles clientes?
8. ¿Qué tan capacitado está el personal de la empresa?
9. ¿Cómo es la comunicación estructural a nivel interno?
10. ¿Qué valores prioriza para brindar la atención y el servicio al cliente?
11. ¿Existe una planificación a nivel estratégico?
12. ¿Existe un plan de mejoramiento continuo en la empresa?
13. ¿Cómo es la gestión del desarrollo en el servicio que ofrecen?
14. ¿Cómo calificaría la infraestructura de la empresa?
15. ¿Existen sistemas de seguridad para el trabajador?
16. ¿Disponen de capacidad financiera para promover proyectos?
17. ¿Cómo se diseña el potencial de inversión?
18. ¿Establecen acciones de reclutamiento y selección de personal?
19. ¿Cómo es el proceso de gestión por competencias en los empleados?
20. ¿Disponen de equipos tecnológicos actualizados?
21. ¿Cómo forma parte la innovación en la empresa?
22. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión y visión empresarial?
23. ¿Tienen un esquema que refleja la dirección estratégica de la empresa?
24. ¿Qué estrategias de marketing aplican actualmente?
25. ¿Quién ejerce las labores de marketing dentro de la organización?
26. ¿Cuáles son los factores externos que más inciden en su actividad?
27. ¿Realizan constantemente seguimiento a sus principales competidores?