



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS EMPRESARIALES EN LA EMPRESA COMERCIAL DEL
SALTO DE LA CIUDAD DE MACHALA

ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS EMPRESARIALES EN LA EMPRESA COMERCIAL
DEL SALTO DE LA CIUDAD DE MACHALA

ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
EMPRESARIALES EN LA EMPRESA COMERCIAL DEL SALTO DE LA CIUDAD DE
MACHALA

ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA

MACHALA, 04 DE JULIO DE 2018

MACHALA
04 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES EN LA EMPRESA COMERCIAL DEL SALTO 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.

LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA
0703240549
TUTOR - ESPECIALISTA 1

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO
0703553362
ESPECIALISTA 2

OLLAGUE VALAREZO JOSE KENNEDY
0701735284
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 04 de julio de 2018 - 16:28

Urkund Analysis Result

Analysed Document: ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA_PT-010518.pdf
(D40210688)
Submitted: 6/16/2018 1:14:00 AM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

25 PLANEACION ESTRATEGICA.pdf (D21322895)
tesis final jhonnathan.docx (D22385869)
TESIS KATHY enviada.docx (D13363806)
Planeación Estratégica, fundamentos y casos prácticos-FINAL.docx (D16921714)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>
<http://scielo.sld.cu/pdf/ctr/v36n3/ctr01315.pdf>
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4937/4699>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865006>

Instances where selected sources appear:

13

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

La que suscribe, ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES EN LA EMPRESA COMERCIAL DEL SALTO 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.

La autora 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.

La autora 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, 04 de julio de 2018



ARAUZ ANDRADE JENNIFFER ESTEFANIA
0707063350

RESUMEN

Este proyecto se enfoca básicamente en la elaboración de una planificación estratégica para el mejoramiento de los procesos Empresariales en la Empresa Comercial del Salto y fomentar el cambio estructural dentro de la misma. Cabe recalcar que dentro de la organización existe un plan estratégico inadecuado, se propuso estrategias con el fin de optimizar, tiempo y recursos. Para la investigación se utilizó una metodología transversal, metodología de enfoque cualitativo que significa un método cualitativo realizando entrevista a la Licenciada María Astudillo gerente propietaria, aplicando encuestas a 25 empleados y 4 principales clientes de la organización mencionada. Para el análisis interno y externo se realizó matrices que permitieron la interpretación fácil de la situación actual de la empresa. Llegando a la matriz FODA tomando en cuenta el entorno interno, fortalezas más sobresalientes, debilidades más importantes se jerarquiza mediante capacidades, entorno externo las oportunidades importantes y amenazas que se jerarquiza mediante factores que la Empresa no puede controlar, finalizando con la matriz DOFA implementando estrategias para la optimización de los procesos Empresariales, tiempo y recursos. Llegando como conclusión que la Planificación Estratégica implica la optimización de tiempo, recursos y procesos, fomentando el trabajo en equipo dentro de la organización, al mejorar los procesos se puede cumplir con las metas y objetivos planteados.

Por último, se recomienda a la Empresa Comercial del Salto ejecutar sistema informático para la optimización de procesos, conocer el perfil del consumidor utilizando psicología y saber cuáles son las expectativas de los compradores.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Procesos Empresariales, Análisis interno, Análisis externo, Metas

ABSTRACT

This project focuses basically on the elaboration of a strategic planning for the improvement of the Business processes in the Commercial Company of the Jump and to foment the structural change within the same one. It should be noted that within the organization there is an inadequate strategic plan, strategies were proposed in order to optimize, time and resources. For the research, a cross-sectional methodology was used, qualitative approach methodology that means a qualitative method by interviewing Ms. Maria Astudillo, proprietary manager, applying surveys to 25 employees and 4 main clients of the aforementioned organization. For the internal and external analysis matrices were made that allowed the easy interpretation of the current situation of the company. Arriving at the SWOT matrix taking into account the internal environment and the most outstanding strengths, most important weaknesses are hierarchized through capabilities, the external environment the most important opportunities and threats that are hierarchized by factors that the Company can not control, ending with the matrix DOFA implementing strategies for the optimization of business processes, time and resources. Arriving as a conclusion that Strategic Planning involves the optimization of time, resources and processes, encouraging teamwork within the organization, since by improving the processes can meet the goals and objectives.

Finally it is recommended to the Commercial Company of the Jump run computer system for the optimization of processes, know the profile of the consumer using psychology and know what are the expectations of the buyers.

Keywords: Strategic Planning, Business Processes, Internal Analysis, External Analysis, Goals, Efficiency, Efficiency

CONTENIDO

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
CONTENIDO	III
LISTA DE ILUSTRACIONES	IV
LISTA DE TABLAS	IV
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESARROLLO	7
2.1 Análisis Interno (Factor Interno)	9
2.1.1 <i>Capacidad Directiva</i>	9
2.1.2 <i>Capacidad Competitiva</i>	10
2.1.3 <i>Capacidad Financiera</i>	11
2.1.4 <i>Cultura organizacional y recursos humanos</i>	11
2.2 Análisis Externo (Factor Externo)	12
2.2.1 <i>Factor Económico</i>	12
2.2.2 <i>Factor Social</i>	12
2.2.3 <i>Factor Geográfico</i>	13
2.2.4 <i>Factor Político</i>	13
2.3 Matriz FODA	14
2.4 Matriz DOFA	15
2.5 Resultados	15
3. CONCLUSIONES	16
4. BIBLIOGRAFÍA	17

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Filosofía de la Empresa.....	9
Ilustración 2. Procesos empresariales de la organización.....	10
Ilustración 3. Atención al cliente.....	10
Ilustración 4. Estrategias de la empresa.....	11
Ilustración 5. Ingresos en la Empresa.....	11
Ilustración 6. Relación entre la Empresa y empleados.....	12
Ilustración 7. Satisfacción del cliente.....	12
Ilustración 8. Seguridad en la Empresa.....	13
Ilustración 9. Ubicación de la Empresa.....	13
Ilustración 10. Disminución del IVA.....	14

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Foda.....	14
Tabla 2. Matriz Dofa.....	15

1. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las Empresas implementan planes estratégicos para mejorar procesos, alcanzar objetivos deseados.

Diferentes investigaciones realizadas en la última década han encontrado problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad en las micro, pequeñas y medianas Empresas. Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, aspecto importante para el crecimiento de las Empresas, permitiendo coordinar acciones que se realizan día a día para lograr objetivos planteados. (Mora, Vera, & Melgarejo, 2014, pág. 80)

La Planificación Estratégica vincula el análisis situacional en las Empresas. Lago (2013) menciona: “Es relevante destacar a la planificación estratégica como herramienta de sostenibilidad de las organizaciones y en especial a las microempresas cuyos ingresos son considerables en algunos países” (pág. 99).

En Ecuador la investigación del Econ. Alfonso Troya menciona que el 95% de las Empresas consideran a la planificación estratégica como una herramienta gerencial, el 61% de las Empresas no realizan. La planificación estratégica depende del tamaño y ubicación geográfica de la empresa. La mayoría de grandes empresas realizan planificación estratégica, mientras las microempresas y PYMES reconocen utilizarla. En Quito y Guayaquil frente al resto de ciudades, existe mayor incidencia de empresas que afirman tener un plan. (Troya, 2017)

La Empresa COMERCIAL DEL SALTO dedicada a comercializar artículos escolares al por mayor y menor desea mejorar sus procesos, posee un plan estratégico inadecuado, se debe realizar un análisis situacional e implementar una planificación que le ayuda alcanzar las metas, permitiéndole la mayor participación en el mercado tomando como consideración la ganancia de valor y riqueza. Hernández (2011) afirma: “La actual concepción de la planificación estratégica considera el estudio del entorno o medio externo como elemento determinante para la formulación de estrategias a seguir” (pág. 275). La problemática se circunda en una planificación estratégica inadecuada, obstaculizando la aplicación estrategias de gestión y competitividad, dando como resultado la deficiencia en los procesos en la Empresa Comercial del Salto

El objetivo general de la investigación es mejorar los procesos Empresariales e impulsar un cambio estructural en la Empresa COMERCIAL DEL SALTO del Cantón Machala, mediante la implementación de una Planificación Estratégica adecuada y análisis situacional del mercado para alcanzar los objetivos deseados.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- 1.- Elaborar estudios bibliográficos y un estudio situacional en la Empresa
- 2.- Implementar matrices tomando en consideración análisis interno y externo
- 3.- Realizar la planificación estratégica con el fin de mejorar los procesos Empresariales

Esta investigación está encaminada en una metodología de enfoque cualitativo, se realizó una entrevista a la Gerente y encuestas a 25 trabajadores con la utilización de matrices para analizar el entorno interno y externo de la organización. Guerrero (2016) afirma: “El diseño o método mixto comprende utilizar en un mismo proyecto de investigación el uso de estrategias cualitativas y cuantitativas: son también llamados métodos mixtos, métodos combinados, diseños combinados” (pág. 248).

Ventaja competitiva de esta investigación es obtener eficiencia y eficacia en los procesos Empresariales, excelente atención al cliente y garantizar calidad del producto y un precio adaptable al comprador.

2. DESARROLLO

Carro (2017) afirma: “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que forma parte de ella significa asumirla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura” (pág. 354). La empresa Comercial del Salto tiene una Planificación estratégica inadecuada por lo cual desea mejorar los procesos Empresariales. Al analizar el entorno interno de la Organización se recalca la falta de filosofía que ayude a conocer la visión de la misma.

González (2017) afirma: “La planificación estratégica es, sin lugar a dudas, una práctica de buena gerencia. Consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información para analizar con suficientes argumentos las implicaciones de las decisiones (pág. 466).

Sukier & otros (2017) afirman: “Desde la perspectiva de gestión y desarrollo que respalda la dirección estratégica en las Empresas familiares, se presenta en función del análisis organizacional realizado los principales componentes considerados como estratégicos para promover su crecimiento y consolidación organizacional y funcional” (pág. 4). En este caso Comercial del Salto es una empresa familiar y deben tomar en cuenta que al implementar un plan estratégico ayuda a la mejora de sus procesos optimizando tiempo y recursos.

Valenzuela (2015) afirma: “La planeación estratégica desde la perspectiva de la Empresa familiar, resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar” (pág. 75). Al empezar con una idea de un negocio siempre las organizaciones tienen una visión amplia en acaparar mercado, implementando estrategias que ayuden a permanecer en la mente del cliente y ganar la fidelidad de cada uno de ellos.

Maldonado & Erazo (2016) afirman: “La importancia de la planeación estratégica se entiende reside de la capacidad que puede generar para que la Empresa pueda realizar análisis de entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global” (pág. 340). Todo plan estratégico es una herramienta de solución de problemas sirven de beneficio para las áreas, fomentando la eficiencia y eficacia en sus procesos Empresariales. Cabe decir que la planificación estratégica es muy importante su

implementación porque proporciona una estructura organizacional adecuada dependiendo de su tamaño.

Pavón & otros (2015) afirman: “La dirección estratégica en el ámbito Empresarial se encuentra afectada por los valores y expectativas de los líderes Empresariales y de los grupos que se relacionan con la Empresa” (pág. 8). Si una empresa se ve afectada en su filosofía los trabajadores no conocerán la visión y carece de eficiencia y eficacia en los procesos. Se confirma que el planteamiento de un plan asegura el sostenimiento y equilibrio interno y externo.

Araya (2017) afirma: “Las Empresas familiares durante años han estado involucradas en procesos de planeación estratégica, dependiendo del tamaño, firma y de las características del sector donde compite” (pág. 25). Cabe mencionar la propuesta de un Plan Estratégico para Comercial del Salto a continuación:

Todo comenzó en el año 1960 la Licenciada María Astudillo en unión de su esposo pusieron en marcha una linda familia y a la vez un negocio rentable que le denominaron “Comercial del Salto” una Empresa familiar que se dedica a comercializar útiles escolares a sus clientes, pasados 2 años desde entonces deciden hacer un préstamo en una institución financiera y deciden agrandar su negocio finalmente ahora paso ser un inmueble grande, al diario vivir procuran incrementar sus ventas y cumplir con sus objetivos.

En el año 2003 instaló una sucursal en las calles 25 de junio entre Vela y Avenida las palmeras, la propietaria Economista Ana del Rocío del Salto fue una persona respetuosa, creativa, emprendedora. Sus proveedores de la ciudad de Guayaquil traen los artículos para el comercio, manteniendo buena relación y alianzas estratégicas inteligentes para obtener mayor participación en el mercado. La línea de distribución es VENDEDOR-CLIENTE, su segmentación es LIBRERÍAS, BAZARES. Procuran cumplir y retener la fidelidad del usuario.

La Empresa no tiene misión ni visión, obligado a lanzar una propuesta aceptable se detalla a continuación: Misión propuesta: Brindar productos de calidad a los habitantes de la ciudad de Machala, contando con un personal capacitado y comprometido, satisfaciendo las necesidades de los seres humanos, trabajando con transparencia,

honradez y ética y la Visión propuesta: Ser una empresa líder y comercializar productos de buena calidad a nuestros clientes.

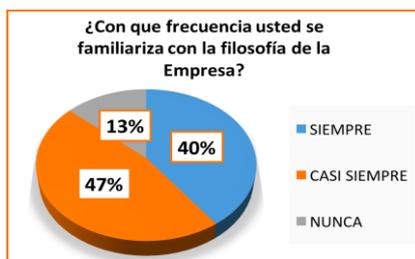
Se realizó encuestas a 25 empleados y 4 principales clientes, la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa donde denotan los resultados la situación actual de la organización, necesitando de un análisis situacional. Según la entrevista realizada a la Lic. María Astudillo menciona que la organización carece de un Plan estratégico adecuado, se realizó un diagnóstico situacional a través encuestas, para el análisis interno jerarquiza mediante capacidades, externo mediante factores.

El objetivo de la encuesta es analizar y conocer los factores internos y externos de la organización "Comercial del Salto", a través de la aplicación de encuestas con el objetivo de conocer la situación actual de la misma.

2.1 Análisis Interno (Factor Interno)

2.1.1 *Capacidad Directiva.* Dentro de la capacidad directiva se toma en cuenta los aspectos internos que la Empresa puede controlar, en base a 4 preguntas para esta capacidad refiriéndose a la filosofía, procesos, políticas y objetivos, etc. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

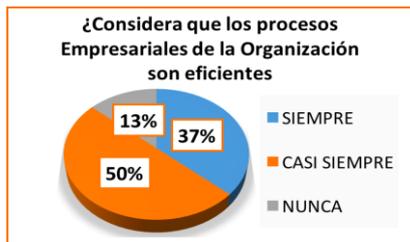
Ilustración 1. Filosofía de la Empresa



Elaborado por: El autor

En el gráfico 1 denota que el 47% de los encuestados casi siempre se familiarizan con la filosofía creada por la organización, el 40% de ellos dijeron que siempre se familiarizan, mientras que el 13% mencionaron que nunca, esto declara que dentro de la Empresa no tienen en claro la misión, visión varios de ellos no conocen la filosofía.

Ilustración 2. Procesos empresariales de la organización



Elaborado por: El autor

En el gráfico 2 denota que el 50% de los encuestados dijeron que los procesos Empresariales no son eficientes, mientras que el 37% dijeron que son eficiente, finalmente el 13% de los mismos mencionaron que los procesos empresariales nunca los consideran eficientes, vemos que el mayor porcentaje recae negativamente sobre los procesos.

2.1.2 *Capacidad Competitiva*. Dentro de la capacidad competitiva denota que acción realiza la Empresa Comercial del Salto con el fin de diferenciarse ante la competencia, se emplearon 4 preguntas sobre la atención al cliente, relación que existe entre la Empresa y los proveedores, estrategias implementadas en la Empresa para retener clientes finalmente si la organización conoce sobre sus proveedores, destacando aspectos internos en la organización. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

Ilustración 3. Atención al cliente



Elaborado por: El autor

En el gráfico 3 denota que el 80% de los encuestados dijeron que en la Empresa Comercial del Salto la atención al cliente es excelente, seguido del 20% manifestaron que la atención es buena o regular.

Ilustración 4. Estrategias de la empresa



Elaborado por: El autor

En el gráfico 4 denota que el 46% de los encuestados dijeron que la Empresa Comercial del Salto implementa estrategias para retener la fidelidad de los clientes, seguido del 37% manifestaron la Organización casi siempre implementa, mientras el 17% de los trabajadores encuestados manifestaron que nunca implementan estrategias.

2.1.3 Capacidad Financiera. En esta demuestra como Comercial del Salto se encuentra financieramente, empleando 4 preguntas acerca de la riqueza y valor que genera la Empresa, en qué condiciones esta en sistema de inventarios, son factores internos que la organización puede controlar, cumpliendo sus actividades con eficiencia y eficacia alcanzando sus objetivos propuestos. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

Ilustración 5. Ingresos en la Empresa



Elaborado por: El autor

En el gráfico 5 demuestra un 100% de los encuestados piensan que Comercial del Salto ha generado ingresos mayores en comparación a los años anteriores.

2.1.4 Cultura Organizacional y Recursos Humanos. En esta capacidad destaca el talento humano y la cultura organizacional conociendo que es la parte fundamental de toda organización, realizando 4 preguntas sobre la empresa y el talento humano, en la Organización se fomenta el trabajo en equipo, la opinión de los colaboradores es

aceptable finalizando sobre la relación que existe entre el gerente y los empleados. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

Ilustración 6. Relación entre la Empresa y empleados



Elaborado por: El autor

En el gráfico 6 indica un 73% de los encuestados dijeron que la relación entre la Empresa y sus empleados es excelente, mientras tanto el 27% piensan que la relación es buena.

2.2 Análisis Externo (Factor Externo)

2.2.1 *Factor Económico.* Se divide en factores externos que la organización no puede controlar, siendo este factor económico que denota 2 preguntas tomando en cuenta la relación entre cliente y Empresa, grado de satisfacción del cliente, etc. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

Ilustración 7. Satisfacción del cliente



Elaborado por: El autor

En el gráfico 7 indica un 53% de los encuestados dijeron que el grado de satisfacción del cliente es media, seguido del 37% de los encuestados opinaron que es alto, el 10% dicen que la satisfacción del cliente es baja.

2.2.2 *Factor Social.* En este factor como la organización se encuentra actualmente según el factor social, en algunos casos la Empresa ha sufrido de robos, seguridad dentro y fuera de la Empresa, basándose a los resultados de la encuesta, identificando

los factores existentes. (ver anexo 1). Se demuestra los resultados significativos a continuación.

Ilustración 8. Seguridad en la Empresa

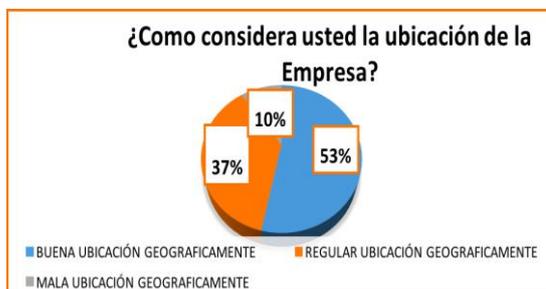


Elaborado por: El autor

En el gráfico 8 denota que la seguridad en la Empresa es buena lo demuestra un 63%, esperando que la seguridad sea excelente pero un 37% así lo manifestaron.

2.2.3 *Factor Geográfico.* En el siguiente factor geográfico denota como está ubicada geográficamente la Empresa, y su infraestructura, se realizó 2 preguntas acerca de este factor, dando como resultado una buena ubicación e infraestructura en el mercado. (ver anexo 1).

Ilustración 9. Ubicación de la Empresa

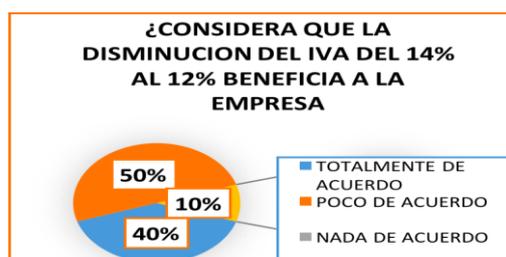


Elaborado por: El autor

En el gráfico 9 denota que la Empresa tiene una buena posición geográfica así lo dijeron 53% de los encuestados, seguido del 37% de ellos consideran que la ubicación es regular, y el 10% de los encuestados dijeron que la ubicación es mala.

2.2.4 *Factor Político.* En el gráfico 23 denota que el 57% de los encuestados opinaron que las políticas arancelarias restringen la importación de los artículos escolares, tomando en cuenta que la tasa sobrepasa el 45%. En el gráfico 24 revela que el 50% de los encuestados están de acuerdo que la disminución del IVA al 12% beneficia a la Empresa.

Ilustración 10. Disminución del IVA



Elaborado por: El autor

En el gráfico 10 revela que el 50% de los encuestados están de acuerdo que la disminución del IVA al 12% beneficia a la Empresa, mientras que el 40% están totalmente de acuerdo, y por último el 10% manifestaron que están poco de acuerdo a la situación política del país.

A continuación del análisis interno y externo se implementa matrices para la interpretación clara de la situación actual de la organización, los factores que percibe la Empresa Comercial del Salto. Para la realización de la matriz Foda y Dofa se emplearon la matriz de perfil de capacidades internas **Pci** (ver anexo 2), se implementó la matriz de perfil de oportunidades y amenazas **Poam** (ver anexo 3), se realizó la matriz de evaluación de factores interno **Efi** (ver anexo 4), matriz de evaluación de factores externo **Efe** (ver anexo 5), tomando en cuenta las debilidades y amenazas más importantes **Matriz de Vulnerabilidad** (ver anexo 6), fortalezas y oportunidades más importantes en la empresa “Comercial del Salto” más importantes **Matriz de Aprovechabilidad** (ver anexo 7). Cabe recalcar que la Empresa labora con principios y se realizó **Matriz Axiológica de principios** (ver anexo 8); Finalizando con **Matriz Axiológica de valores** (ver anexo 9).

2.3 Matriz FODA

Tabla 1. Matriz Foda

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
La Empresa cumple los objetivos propuestos	Los clientes se sienten satisfechos
Existe buena relación entre la Empresa y los empleados	La disminución del IVA del 14% al 12%
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
La Empresa no da a conocer la filosofía para familiarizarse diariamente	La Empresa ha sido víctima de robos
Los procesos Empresariales de la Organización no son óptimos	Política arancelaria sobretasa del 45% adicional para artículos escolares

Fuente: Documento de www.redalyc.org, Dayana Ruiz

2.4 Matriz DOFA

Tabla 2. Matriz Dofa

MATRIZ DOFA	Oportunidades		Amenazas
		1.- Los clientes se sienten satisfechos 2.- La disminución del IVA del 14% al 12%	
Fortalezas	Estrategias FO		Estrategias FA
1.- La Empresa cumple los objetivos propuestos 2.- Existe buena relación entre la Empresa y los empleados	(F1-O1) Ser proactivo en la atención al cliente. Ofrecer servicio de calidad que vaya más allá de la velocidad. (F2-O1) Capacitación al personal para conocer la expectativa del cliente		(F1-A1) Implementar un sistema de seguridad, contratar un guardia de seguridad (F1-A2) Realizar alianzas estratégicas con otros proveedores
Debilidades	Estrategias DO		Estrategias DA
1.- La Empresa no da a conocer la filosofía para familiarizarse diariamente 2.- Los procesos Empresariales de la Organización no son óptimos	(D2) Implementar un sistema informático que ayude a planificar el proceso de ventas (D2) Implementar filosofía puede ayudar a mejorar los procesos empresariales		(D1-A2) Implementar filosofía puede ayudar para conocer la visión de la empresa además de conocer los lineamientos del sector político.

Fuente: Documento de www.redalyc.org, Dayana Ruiz

2.5 Resultados

Mediante la implementación del plan estratégico adecuado permitirá el cambio de los procesos Empresariales deficientes, al ejecutar la planificación se evitará problemas corporativos y alcanzar objetivos planeados. Para poder efectuar la planificación estratégica basado en los modelos según revistas científicas de diferentes autores, por actividades académicas aprendidas. Cabe recalcar que esta herramienta es de beneficio para las pymes, grandes Empresas.

Se destaca que el objetivo de la investigación es mejorar los procesos Empresariales e impulsar un cambio estructural en la Empresa COMERCIAL DEL SALTO del Cantón Machala, mediante la implementación de una Planificación Estratégica adecuada y un análisis situacional del mercado para alcanzar los objetivos deseados.

3. CONCLUSIONES

- 1.- Se realizó un análisis situacional en la Empresa Comercial del Salto con el fin de conocer los factores internos y externos mediante encuestas y entrevistas realizadas a los miembros de la organización, se investigó fuentes bibliográficas que dieron apoyo a la realización del plan estratégico
- 2.- Se aplicó la utilización de matrices que permiten una visión clara de los aspectos internos y externos dentro de la Empresa que dan como resultado la ejecución de la matriz FODA y DAFO
- 3.- Se concluye que la Planificación Estratégica implica la optimización de tiempo, recursos y procesos Empresariales, trabajo en equipo en las Organizaciones que participan para el cumplimiento y el seguimiento del plan, los procesos eficientes simulan la manera como el administrador ejecuta sus acciones y actividades que impulsan a la Empresa hacia un futuro competitivo.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Araya, A. (2017). Modelos de Planificación Estratégica en las Empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23-34. Obtenido de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/3093/0
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura Organizacional en la sustentabilidad Empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad Empresarial. 352-362. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>
- Gonzalez, L., & González, M. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzadi 3CoA mediante análisis DOFA y co creación. *INGENIARE. Revista Chilena de ingeniería*, 464-476.
- Guerrero, R., Lenise, M., & Ojeda, M. (2016). Reflexión crítica epistemológica sobre métodos mixtos en investigación de enfermería. *Enfermería Universitaria*, 246-252. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358748563008>
- Lago, A. (2013). Capacitacion en Planificacion Estrategica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 97-109. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las PYMES. *Revista Publicando-Latindex*, 335-344. Obtenido de https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/viewFile/245/pdf_178
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2014). Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes en el sector comercio en Bogotá. *ELSEVIER DOYMA ESTUDIOS GERENCIALES*, 79-87. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Pavón, M., Domíní, M., Suarez, G., Almenares, G., & Yong Chong, A. (2015). Diagnóstico estratégico para el desarrollo Agropecuario y Forestal de la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos". *Cultivos Tropicales*, 7-13. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ctr/v36n3/ctr01315.pdf>
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernandez, L., & Carlos, F. (2017). Dirección estratégica en las Empresas familiares. *Revista Espacios*, 1-23. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Troya, A. (28 de Marzo de 2017). *PYMES Ecuador*. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de PYMES Ecuador: <http://brianchoec.weebly.com/crecimiento-empresarial/planificacion-estrategica-empresas-familia-ecuador>
- Valenzuela, M., Lopez, V., & Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las Empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, 70-84.

Obtenido de

<https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4937/4699>

Yori, L., Hernandez, J., & Chumaceiro, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *RG: Revista Venezolana de Gerencia*, 274-290. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865006>

ANEXO 1. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ENCUESTA

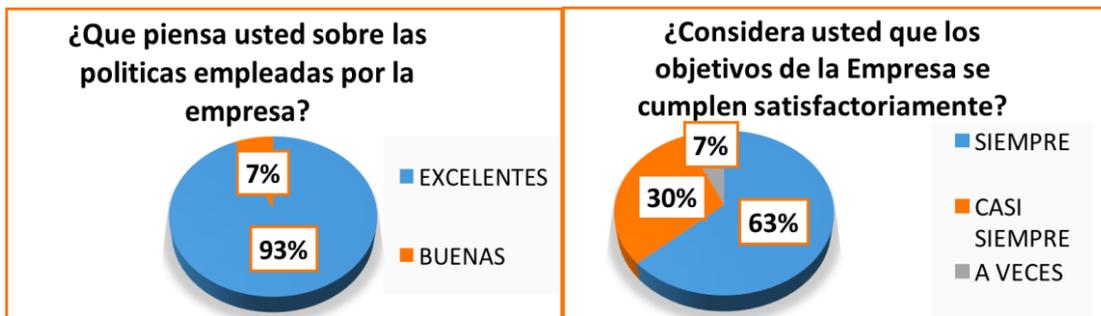
Aplicado: Gerente, 25 colaboradores y 4 principales clientes de la Empresa “COMERCIAL DEL SALTO”; **Objetivo:** Analizar y conocer los factores internos y externos de la Organización Comercial del Salto, a través de la aplicación de encuestas con el objetivo de identificar la situación actual de la misma.

ANÁLISIS INTERNO

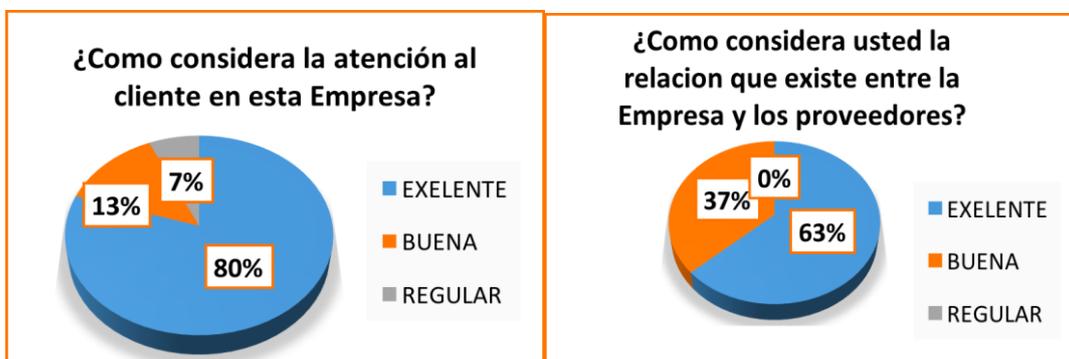
Capacidad Directiva: En el gráfico 1 denota que el 47% de los encuestados casi siempre se familiarizan con la filosofía creada por la Organización, el 40% de ellos dijeron que siempre se familiarizan, mientras que el 13% mencionaron que nunca, esto declara que dentro de la Empresa no tienen en claro la misión, visión, Varios de ellos no conocen la filosofía. En el gráfico 2 denota que el 50% de los encuestados dijeron que los procesos Empresariales no son eficientes, mientras que el 13% dijeron que son eficiente, vemos que el mayor porcentaje recae negativamente sobre los procesos.



En el gráfico 3 denota que el 93% de los encuestados mencionan que las políticas de la Empresa son excelentes, comparado con el 7% de los mismos dijeron que son buenas, aportando a favor de la Empresa. En cambio, en el gráfico 4 demuestra un 63% de los encuestados han manifestado que la Empresa cumple satisfactoriamente con sus metas, seguido del 37% mencionan que casi siempre y nunca se cumplen.



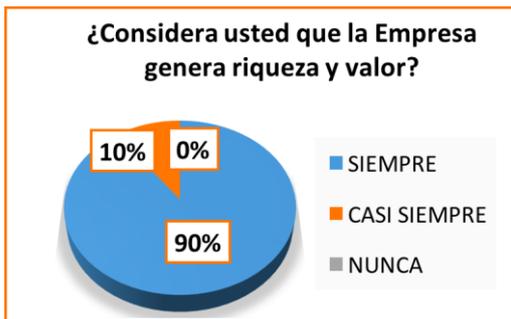
Capacidad Competitiva. En el gráfico 5 denota que el 80% de los encuestados dijeron que en la Empresa Comercial del Salto la atención al cliente es excelente, seguido del 20% manifestaron que la atención es buena o regular. Mientras tanto en el gráfico 6 el 63% consideran que la Empresa mantiene excelente relación con sus proveedores, seguido del 35% que la relación existente entre Empresa y proveedores es regular.



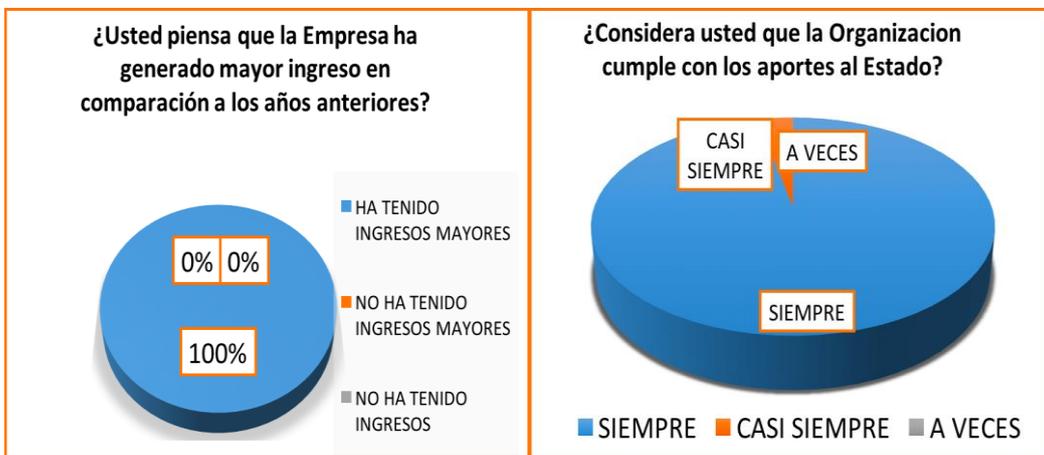
En el gráfico 7 denota que el 46% de los encuestados dijeron que la Empresa Comercial del Salto implementa estrategias para retener la fidelidad de los clientes, seguido del 37% manifestaron la Organización casi siempre implementa, mientras el 17% de los trabajadores encuestados manifestaron que nunca implementan estrategias. En cambio, el gráfico 8 denota un 83% de los trabajadores conocen acerca de los competidores de la Empresa Comercial del Salto, seguido del 17% de ellos no conocen acerca de la competencia.



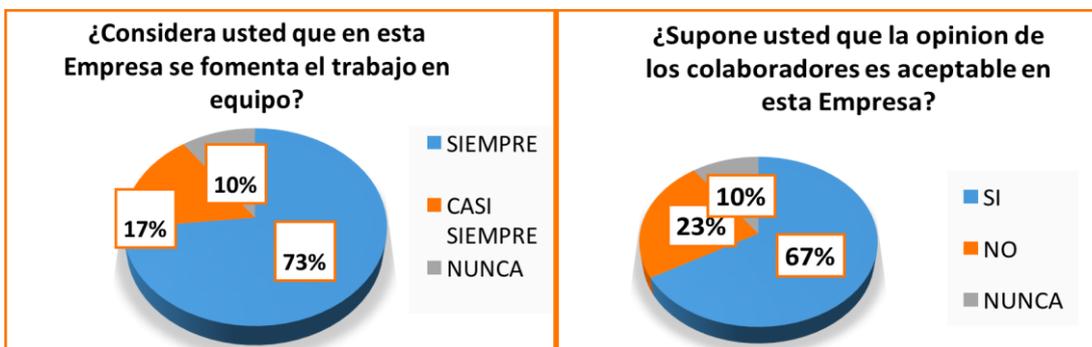
Capacidad Financiera. En el gráfico 10 indica un 87% de los encuestados discurren que el sistema de inventarios que posee la empresa es eficiente, corrido del 13% dicen que posee un sistema ineficiente.



En el gráfico 11 muestra un 100% de los encuestados piensan que Comercial del Salto ha generado ingresos mayores en comparación a los años anteriores. En el gráfico 12 indica un 97% de los encuestados dicen que la Empresa cumple con los aportes al Estado, seguido de un 3% dijeron que no.

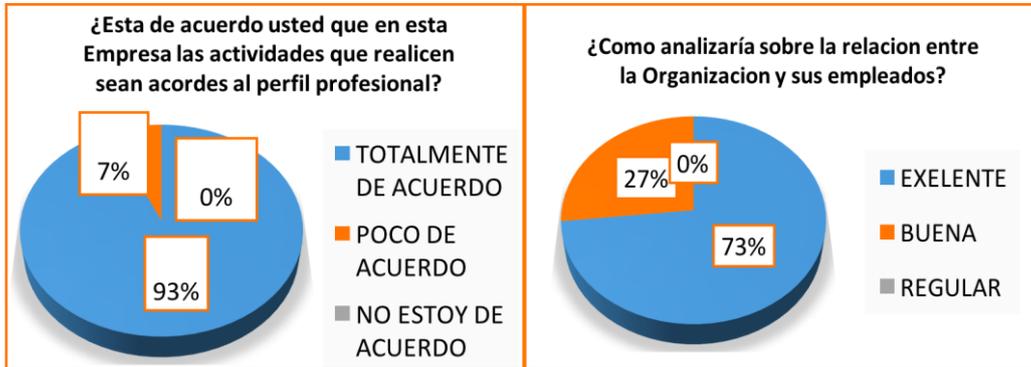


Cultura Organizacional y Recursos Humanos. En el gráfico 13 demuestra que se fomenta el trabajo en equipo un 73% lo confirmaron, en cambio en el gráfico 14 un 67% de los encuestados dicen que la opinión de los trabajadores es importante dentro de la Empresa.



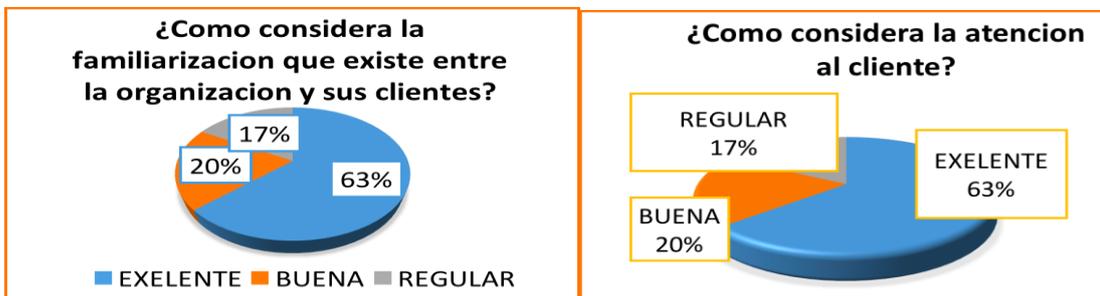
En el gráfico 15 denota que el 93% de los encuestados están de acuerdo que en la Empresa Comercial del Salto se deben realizar las actividades de acorde al perfil profesional, seguido del 7% no están de acuerdo con lo mismo. En el gráfico 16 indica un 73% de los encuestados

dijeron que la relación entre la Empresa y sus empleados es excelente, mientras tanto el 27% piensan que la relación es buena.

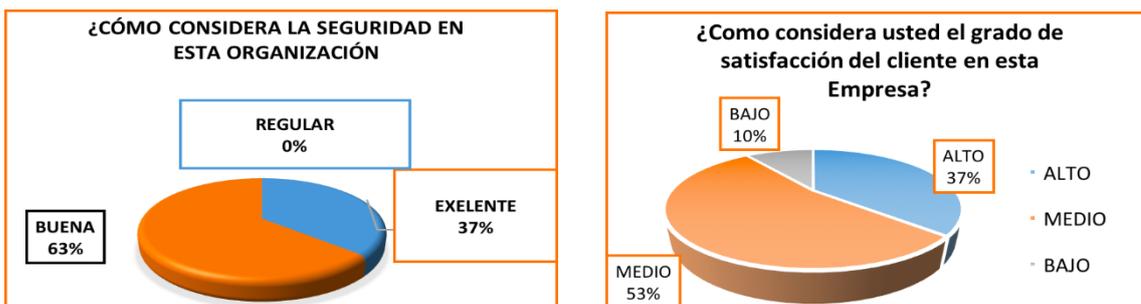


ANÁLISIS EXTERNO

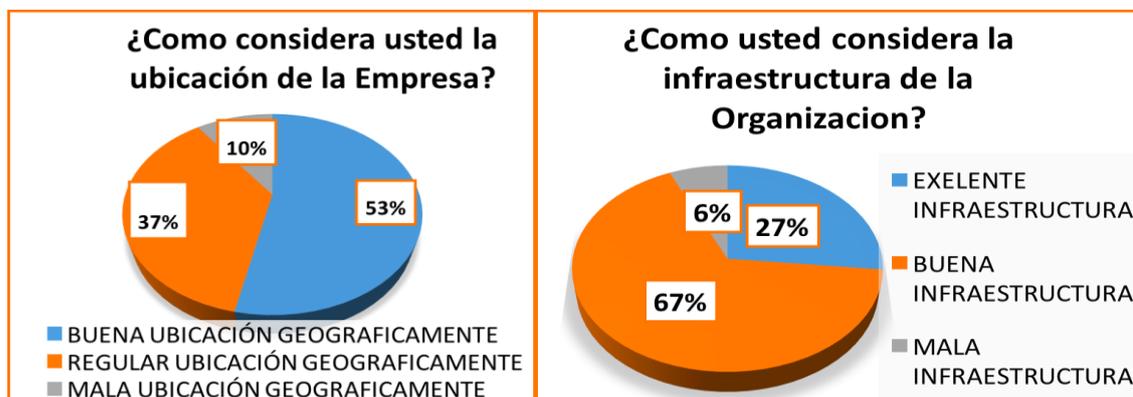
Factor Económico. En el gráfico 17 denota que el 63% de los encuestados consideran que la relación entre la Empresa y clientes es excelente, seguido del 20% consideran que la relación es buena solamente. En el gráfico 18 demuestra que la atención al cliente en la organización es excelente, mientras tanto el 20% de los encuestados consideran que solamente es buena, mientras el 17% dijeron que es regular.



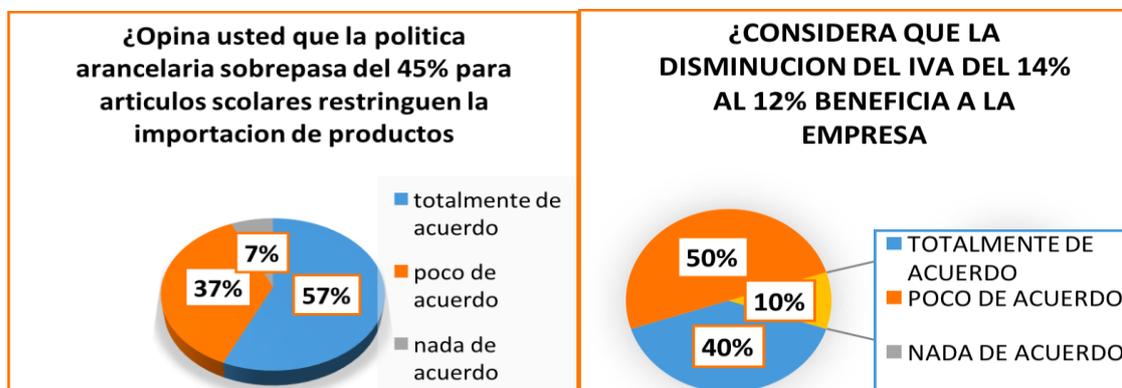
Factor Social. En el gráfico 19 denota que la seguridad en la Empresa es buena lo demuestra un 63%, esperando que la seguridad sea excelente pero un 37% así lo manifestaron. En el gráfico 20 indica que la satisfacción del cliente es de grado media así lo dijeron un 53% de los encuestados. Seguido de un 37% porcentaje menor que la satisfacción es alta, el 10% dicen que la satisfacción del cliente es baja.



Factor Geográfico. En el gráfico 21 denota que la Empresa tiene una buena posición geográfica así lo dijeron 53% de los encuestados, seguido del 37% de ellos consideran que la ubicación es regular, y el 10% de los encuestados dijeron que la ubicación es mala. En el gráfico 22 asimismo de la infraestructura es buena declarada por el 67% de los encuestados, seguido del 27% de ellos dijeron que es excelente.



Factor Político. En el gráfico 23 denota que el 57% de los encuestados opinaron que las políticas arancelarias restringen la importación de los artículos escolares, tomando en cuenta que la tasa sobrepasa el 45%. En el gráfico 24 revela que el 50% de los encuestados están de acuerdo que la disminución del IVA al 12% beneficia a la Empresa.



ANEXO 2. Perfil de Capacidades Internas (PCI): Alto: 5; Medio: 3; Bajo:

Capacidades	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
La Empresa da a conocer la filosofía para familiarizarse diariamente				x			5D		

Los procesos Empresariales de la Organización son óptimos				x				5D		
La Empresa cumple los objetivos propuestos	x							5F		
La Empresa emplea políticas	x							5F		
Capacidad Competitiva										
La atención al cliente es buena	x							5F		
La Empresa mantiene buena relación con los proveedores	x							5F		
La Empresa implementa estrategias para retener clientes	x							5F		
Los miembros de la Empresa tienen conocimiento sobre la competencia		x							3D	
Capacidad Financiera										
La Empresa genera ingresos aceptables	x							5F		
La Empresa tiene un sistema de inventarios	x							5F		
La Empresa realiza aportes al Estado		x							3F	
Cultura Organizacional y Recursos Humanos										
En la Empresa se trabaja en equipo	x							5f		
En la Empresa aceptan opiniones de los subordinados		x							3F	
Existe buena relación entre la Empresa y los empleados	x							5F		

Incidencia de los Factores Internos

INCIDENCIA	FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto		45	10
Medio		6	3
Bajo		0	0

ANEXO 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Capacidades	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factor Económico									
La Empresa se ve afectada por los productos extranjeros importados					x			3A	
La Empresa mantiene buena relación con sus clientes y competidores	x						5O		
Factor Social									
La seguridad en la Empresa no es excelente				x			5A		
La Empresa ha sido víctima de robos				x			5A		
Los clientes se sienten satisfechos	x						5O		
Factor Geográfico									
La Empresa está bien ubicada geográficamente	x						5O		
Factor Político									
Las políticas arancelarias impiden que la Empresa comercialice su producto a otros países				x			5A		
La disminución del IVA del 14% al 12%	x						5O		
Crisis del País (Deuda Externa)				x			5A		

Incidencia de los Factores Externos

INCIDENCIA	FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alto		20	20
Medio		0	3
Bajo		0	0

ANEXO 4. Matriz EFI

Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
La Empresa cumple los objetivos propuestos	0,2	4	0,8
La atención al cliente es buena	0,2	4	0,8
En la Empresa aceptan opiniones de los subordinados	0,1	3	0,3
Existe buena relación entre la Empresa y los empleados	0,1	4	0,4
Debilidades			
La Empresa no da a conocer la filosofía para familiarizarse	0,1	1	0,1
Los procesos Empresariales de la Organización no son óptimos	0,2	1	0,2
Los miembros de la Empresa no tienen conocimiento sobre competencia	0,1	2	0,2
Total	1.0		2,8

ANEXO 5. Matriz EFE

Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Los clientes se sienten satisfechos	0,1	4	0,4
La Empresa mantiene buena relación con sus clientes y competidores	0,1	3	0,3
La disminución del IVA del 14% al 12%	0,2	4	0,8
La Empresa está bien ubicada geográficamente	0,1	4	0,4
Amenazas			
La Empresa ha sido víctima de robos	0,1	3	0,3
La Empresa se ve afectada por los productos extranjeros importados	0,1	2	0,2
Las políticas arancelarias impiden que la Empresa comercialice su producto a otros países	0,1	3	0,3
Crisis del País (Deuda Externa)	0,2	4	0,8
Total	1.0		3,5

ANEXO 6. Matriz de Vulnerabilidad

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%

Amenazas	A1. La Empresa ha sido víctima de robos	A2. La Empresa se ve afectada por los productos extranjeros importados	A3. Las políticas arancelarias impiden que la Empresa comercialice su producto a otros países	A4. Crisis del País (Deuda Externa)	Total	Prioridad
Debilidades						
D1. La Empresa no da a conocer la filosofía para familiarizarse diariamente	5	3	5	5	18	2°
D2. Los procesos Empresariales de la Organización no son óptimos	5	5	5	5	20	1°
D3. Los miembros de la Empresa no tienen conocimiento sobre la competencia	3	3	5	1	12	3°
Total	13	11	15	11	48	
Prioridad	2°	4°	1°	3°		

Cálculos de factores claves		
Total 96	Amenazas $48/4=12$	Debilidades $48/3=16$
Conclusión	Las amenazas claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 12	Las debilidades claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 16

ANEXO 7. Matriz de Aprovechabilidad

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%

Baja	1	0%-30%
------	---	--------

Oportunidades	O1. Los clientes se sienten satisfechos	O2. La Empresa mantiene buena relación con sus clientes y competidores	O3. La disminución del IVA del 14% al 12%	O4. La Empresa está bien ubicada geográficamente	Total	Prioridad
Fortalezas						
F1. La Empresa cumple los objetivos propuestos	5	5	5	5	20	1°
F2. La atención al cliente es buena	5	3	3	1	12	3°
F3. Existe buena relación entre la Empresa y los empleados	3	5	5	3	16	2°
F4. En la Empresa aceptan opiniones de los subordinados	5	1	3	3	12	4°
Total	18	14	16	12	60	
Prioridad	1°	3°	2°	4°		

Cálculos de factores claves		
Total 120	Oportunidades 60/4=15	Fortalezas 60/4=15
Conclusión	Las oportunidades claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 15	Las fortalezas claves serán únicamente aquellas que estén sobre los 15

ANEXO 8. Matriz Axiológica de valores

Valores	Grupos/referencia	Proveedores	Clientes	Estado	Empleados	Familia	Medio Ambiente
Transparencia				x	x	x	
Honradez		x	x	x	x	x	
Ética		x		x	x	x	

Transparencia	10%	Ser transparentes en los procesos financieros
Honradez	30%	Mostrar honradez a los empleados y clientes
Ética	60%	No cobrar la entrega del producto por encima del precio estimado
Total	100%	

ANEXO 9. Matriz Axiológica de principios

Valores	Grupos/referencia	Proveedores	Clientes	Estado	Empleados	Familia	Medio Ambiente
Estabilidad laboral					x		
Iniciativa					x		
Trabajo en equipo					x	x	
Disciplina		x	x	x	x	x	x

Principios	%	Concepto
Estabilidad laboral	50%	Derecho irrenunciable de los empleados, cuida la calidad de vida
Trabajo en equipo	30%	Ayuda a familiarizarse con todos los miembros, ser más eficientes
Disciplina	20%	Valor importantes para cumplir con las actividades eficientemente
Total	100%	

Para la Empresa Comercial del Salto el principio más importante a cumplir es la estabilidad laboral, siendo el talento humano parte fundamental de las organizaciones, trabajando con ética, manteniendo buena relación con sus clientes y sus proveedores, vinculando el cambio organizacional en el entorno interno, con el fin de optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos propuestos.