



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LA EMPRESA “IDC” COMPUTADORAS EN LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERIODO 2020 - 2025.**

**Trabajo de titulación**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ERIKA TATIANA QUITIO PILATAXI

**DIRECTORA:** Eco. ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA

**Riobamba – Ecuador**

**2021**

© 2021, Erika Tatiana Quitio Pilataxi

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Erika Tatiana Quitio Pilataxi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba 05 de agosto de 2021



---

**Erika Tatiana Quitio Pilataxi**

CC: 060484106-4

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de investigación, **DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IDC” COMPUTADORAS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERIODO 2020 - 2025**, realizado por la señorita **ERIKA TATIANA QUITIO PILATAXI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud del Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Eco. Lenin Agustín Chamba Bastidas <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	2021 - 08 - 05 _____
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega <b>DIRECTOR/A DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	2021 - 08 - 05 _____
Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2021 - 08 - 05 _____

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos.

Erika

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Facultad de Administración de Empresas por haber compartido sus conocimientos y experiencias, lo que me ha servido para la realización del presente trabajo.

Erika

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.	Planteamiento del problema.....	2
1.2.	Formulación del problema.....	3
1.3.	Sistematización del problema.....	3
1.4.	Objetivos.....	3
1.4.1.	<i>General</i> .....	3
1.4.2.	<i>Específicos</i> .....	3
1.5.	<i>Justificación</i> .....	3
1.5.1.	<i>Justificación teórica</i> .....	4
1.5.2.	<i>Justificación metodológica</i> .....	4
1.5.3.	<i>Justificación práctica</i> .....	5

### CAPÍTULO II

2.	MARCO DE REFERENCIA.....	6
2.1.	Antecedentes de investigación.....	6
2.2.	Marco teórico.....	8
2.2.1.	<i>Planeación</i> .....	8

2.2.1.1.	<i>Importancia de la Planeación</i> .....	8
2.2.1.2.	<i>Principios de la Planeación</i> .....	8
2.2.2.	<b>Planeación estratégica</b> .....	9
2.2.2.1.	<i>Finalidad de la planeación estratégica</i> .....	9
2.2.2.2.	<i>Componentes del proceso de planeación estratégica</i> .....	9
2.2.2.3.	<i>Diagnóstico situacional</i> .....	10
2.2.2.3.1.	<i>Análisis Externo</i> .....	11
2.2.2.3.1.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	11
2.2.2.3.1.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	12
2.2.2.3.1.3.	<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	12
2.2.2.3.1.4.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	12
2.2.2.3.1.5.	<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	13
2.2.2.3.2.	<i>Análisis interno</i> .....	13
2.2.2.3.3.	<i>FODA</i> .....	13
2.2.2.4.	<i>Direccionamiento estratégico</i> .....	13
2.2.2.4.1.	<i>Misión</i> .....	13
2.2.2.4.2.	<i>Visión</i> .....	14
2.2.2.4.3.	<i>Matriz axiológica</i> .....	14
2.2.2.4.4.	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	14
2.2.2.5.	<i>Establecimiento y diseño de estrategias</i> .....	15
2.2.2.6.	<i>Programas</i> .....	17
2.2.2.7.	<i>Presupuestos</i> .....	17
2.2.2.8.	<i>Plan táctico</i> .....	17
2.2.2.9.	<i>Plan operativo</i> .....	19
2.3.	<b>Marco conceptual</b> .....	19

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	21
----	---------------------------------	----



3.1.	<b>Enfoque de investigación.....</b>	<b>21</b>
3.2.	<b>Nivel de investigación .....</b>	<b>21</b>
3.3.	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>21</b>
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente .....</i>	<i>21</i>
3.3.2.	<i>Según la intervención en el trabajo de campo .....</i>	<i>22</i>
3.4.	<b>Tipo de estudio.....</b>	<b>22</b>
3.5.	<b>Población y muestra .....</b>	<b>22</b>
3.5.1.	<i>Muestra .....</i>	<i>22</i>
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>22</b>
3.6.1.	<i>Métodos.....</i>	<i>22</i>
3.6.2.	<i>Técnicas de investigación .....</i>	<i>23</i>
3.6.3.	<i>Instrumentos .....</i>	<i>23</i>
3.7.	<b>Operacionalización de las variables .....</b>	<b>23</b>
3.8.	<b>Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>25</b>
3.8.1.	<i>Tabulación de las encuestas .....</i>	<i>26</i>
3.8.1.1.	<i>Encuestas realizadas a los empleados.....</i>	<i>26</i>
3.8.1.1.1.	<i>Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas .....</i>	<i>36</i>
3.8.1.2.	<i>Encuestas realizadas a los clientes.....</i>	<i>36</i>
3.8.1.2.1.	<i>Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a los clientes .....</i>	<i>47</i>
3.8.2.	<i>Entrevista a la gerente .....</i>	<i>47</i>
3.8.2.1.	<i>Hallazgos más relevantes de la entrevista realizada .....</i>	<i>52</i>
3.9.	<b>Idea a defender .....</b>	<b>52</b>

## **CAPÍTULO IV**

4.	<b>MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>54</b>
4.1.	<b>Fase I: Análisis del entorno.....</b>	<b>54</b>
4.1.1.	<i>Análisis externo: Macroentorno.....</i>	<i>54</i>
4.1.1.1.	<i>Variabes políticas.....</i>	<i>54</i>

4.1.1.1.1.	<i>Riesgo país</i> .....	54
4.1.1.2.	<i>Variables económicas</i> .....	55
4.1.1.2.1.	<i>Producto interno bruto</i> .....	55
4.1.1.2.2.	<i>Inflación</i> .....	55
4.1.1.2.3.	<i>Impuestos</i> .....	56
4.1.1.2.4.	<i>Tasas de interés</i> .....	56
4.1.1.3.	<i>Variables sociales</i> .....	57
4.1.1.3.1.	<i>Densidad poblacional</i> .....	57
4.1.1.3.2.	<i>Desempleo</i> .....	58
4.1.1.4.	<i>Variables legales</i> .....	58
4.1.1.5.	<i>Variables ambientales</i> .....	59
4.1.1.5.1.	<i>Covid-19</i> .....	59
4.1.1.5.2.	<i>Erosión</i> .....	60
4.1.1.5.3.	<i>Precipitaciones y temperatura</i> .....	61
4.1.1.6.	<i>Variables tecnológicas</i> .....	61
4.1.1.6.1.	<i>Acceso a internet</i> .....	61
4.1.1.6.2.	<i>Acceso a telefonía fija</i> .....	62
4.1.1.6.3.	<i>Acceso a telefonía móvil</i> .....	62
4.1.2.	<b><i>Análisis externo: Microentorno</i></b> .....	62
4.1.2.1.	<i>Amenazas de nuevos competidores</i> .....	62
4.1.2.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	62
4.1.2.3.	<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	63
4.1.2.4.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	63
4.1.2.5.	<i>Amenazas de productos sustitutos</i> .....	63
4.1.3.	<b><i>Análisis interno de la empresa IDC computadoras</i></b> .....	64
4.1.4.	<b><i>FODA</i></b> .....	65
4.1.5.	<b><i>Matriz de priorización</i></b> .....	66
4.1.5.1.	<i>Matriz de priorización de oportunidades</i> .....	66
4.1.5.2.	<i>Matriz de priorización de amenazas</i> .....	66

4.1.5.3.	<i>Matriz de priorización de fortalezas</i> .....	67
4.1.5.4.	<i>Matriz de priorización de debilidades</i> .....	68
4.2.	<b>Fase II: Lineamientos estratégicos</b> .....	69
4.2.1.	<i>Misión</i> .....	69
4.2.2.	<i>Visión</i> .....	69
4.2.3.	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	69
4.3.	<b>Fase III: Estrategias y sistematización</b> .....	69
4.3.1.	<i>Diseño de estrategias</i> .....	69
4.3.1.1.	<i>FODA Cruzada</i> .....	70
4.3.1.2.	<i>Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos</i> .....	71
4.3.2.	<i>Plan de acción</i> .....	71
4.3.3.	<i>Presupuesto</i> .....	77
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		78
<b>CONCLUSIONES</b> .....		78
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Principios de la Planeación .....	<b>8</b>
<b>Tabla 2-2:</b> Etapas de la planificación estratégica.....	<b>10</b>
<b>Tabla 3-2:</b> Estrategias de crecimiento .....	<b>16</b>
<b>Tabla 4-2:</b> Operacionalización de las variables .....	<b>23</b>
<b>Tabla 1-3:</b> Planificación estratégica .....	<b>26</b>
<b>Tabla 2-3:</b> Conocimiento de la misión de la empresa.....	<b>27</b>
<b>Tabla 3-3:</b> Conocimiento de la visión de la empresa .....	<b>28</b>
<b>Tabla 4-3:</b> Conocimiento de lo objetivos estratégicos .....	<b>29</b>
<b>Tabla 5-3:</b> La empresa realiza marketing (publicidad) .....	<b>30</b>
<b>Tabla 6-3:</b> Plan estratégico e incidencia en la gestión .....	<b>31</b>
<b>Tabla 7-3:</b> Necesidad de un manual de funciones .....	<b>32</b>
<b>Tabla 8-3:</b> Conocimiento de las funciones .....	<b>33</b>
<b>Tabla 9-3:</b> Ambiente laboral.....	<b>34</b>
<b>Tabla 10-3:</b> Capacitaciones .....	<b>35</b>
<b>Tabla 11-3:</b> Satisfacción con el producto .....	<b>37</b>
<b>Tabla 12-3:</b> Razón para adquirir productos .....	<b>38</b>
<b>Tabla 13-3:</b> Tiempo de adquisición de productos.....	<b>39</b>
<b>Tabla 14-3:</b> Medio de pago preferido .....	<b>40</b>
<b>Tabla 15-3:</b> Precio de los productos .....	<b>41</b>
<b>Tabla 16-3:</b> Despacho de productos .....	<b>42</b>
<b>Tabla 17-3:</b> Aspectos relevantes de compras.....	<b>43</b>
<b>Tabla 18-3:</b> Necesidad de mejorar la atención al cliente .....	<b>44</b>
<b>Tabla 19-3:</b> Productos que más adquiere.....	<b>45</b>
<b>Tabla 20-3:</b> Aspectos que la empresa debería mejorar .....	<b>46</b>
<b>Tabla 21-3:</b> Entrevista a la gerente .....	<b>47</b>
<b>Tabla 22-3:</b> Plan estratégico e incidencia en la gestión .....	<b>53</b>
<b>Tabla 1-4:</b> Tasas de interés.....	<b>57</b>

<b>Tabla 2-4:</b> Leyes que afecta a la empresa.....	<b>59</b>
<b>Tabla 3-4:</b> Acceso a internet.....	<b>61</b>
<b>Tabla 4-4:</b> FODA .....	<b>65</b>
<b>Tabla 5-4:</b> Matriz de priorización de oportunidades .....	<b>66</b>
<b>Tabla 6-4:</b> Matriz de priorización de amenazas.....	<b>67</b>
<b>Tabla 7-4:</b> Matriz de priorización de fortalezas.....	<b>67</b>
<b>Tabla 8-4:</b> Matriz de priorización de debilidades .....	<b>68</b>
<b>Tabla 9-4:</b> FODA cruzada.....	<b>70</b>
<b>Tabla 10-4:</b> Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	<b>71</b>
<b>Tabla 11-4:</b> Estrategia: Plan de capacitación y actualización de conocimientos.....	<b>72</b>
<b>Tabla 12-4:</b> Estrategia: Diseño de lineamientos estratégicos (misión. visión, objetivos estratégicos).....	<b>73</b>
<b>Tabla 13-4:</b> Estrategia: Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal .....	<b>74</b>
<b>Tabla 14-4:</b> Estrategia: Diseño de un manual de funciones. ....	<b>75</b>
<b>Tabla 15-4:</b> Estrategia: Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa....	<b>76</b>
<b>Tabla 16-4:</b> Presupuesto.....	<b>77</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b> Esquema de planificación estratégica .....	<b>10</b>
<b>Gráfico 2-2:</b> Fuerzas de Porter .....	<b>11</b>
<b>Gráfico 3-2:</b> Proceso de la planificación táctica .....	<b>18</b>
<b>Gráfico 4-2:</b> Proceso de la planificación operativa.....	<b>19</b>
<b>Gráfico 1-3:</b> Planificación estratégica .....	<b>26</b>
<b>Gráfico 2-3:</b> Conocimiento de la misión de la empresa.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 3-3:</b> Conocimiento de la visión de la empresa.....	<b>28</b>
<b>Gráfico 4-3:</b> Conocimiento de lo objetivos estratégicos.....	<b>29</b>
<b>Gráfico 5-3:</b> La empresa realiza marketing (publicidad) .....	<b>30</b>
<b>Gráfico 6-3:</b> Plan estratégico e incidencia en la gestión .....	<b>31</b>
<b>Gráfico 7-3:</b> Necesidad de un manual de funciones .....	<b>32</b>
<b>Gráfico 8-3:</b> Conocimiento de las funciones .....	<b>33</b>
<b>Gráfico 9-3:</b> Esquema de planificación estratégica .....	<b>34</b>
<b>Gráfico 10-3:</b> Capacitaciones .....	<b>35</b>
<b>Gráfico 11-3:</b> Satisfacción con el producto .....	<b>37</b>
<b>Gráfico 12-3:</b> Razón para adquirir productos .....	<b>38</b>
<b>Gráfico 13-3:</b> Tiempo de adquisición de productos.....	<b>39</b>
<b>Gráfico 14-3:</b> Medio de pago preferido.....	<b>40</b>
<b>Gráfico 15-3:</b> Precio de los productos.....	<b>41</b>
<b>Gráfico 16-3:</b> Despacho de productos .....	<b>42</b>
<b>Gráfico 17-3:</b> Aspectos relevantes de compras.....	<b>43</b>
<b>Gráfico 18-3:</b> Necesidad de mejorar la atención al cliente .....	<b>44</b>
<b>Gráfico 19-3:</b> Productos que más adquiere.....	<b>45</b>
<b>Gráfico 20-3:</b> Aspectos que la empresa debería mejorar .....	<b>46</b>
<b>Gráfico 1-4:</b> Riesgo país.....	<b>54</b>
<b>Gráfico 2-4:</b> Producto interno bruto .....	<b>55</b>
<b>Gráfico 3-4:</b> Inflación.....	<b>56</b>

<b>Gráfico 4-4:</b> Densidad poblacional de la provincia de Chimborazo .....	<b>57</b>
<b>Gráfico 5-4:</b> Desempleo .....	<b>58</b>
<b>Gráfico 6-4:</b> Covid-19.....	<b>60</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>ANEXO A: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADO A LA GERENTE .....</i>	<i>83</i>
<i>ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL.....</i>	<i>87</i>
<i>ANEXO C: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS APLICADO A LOS CLIENTES .....</i>	<i>89</i>
<i>ANEXO D: APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PROPIETARIO DE LA ORGANIZACIÓN.....</i>	<i>91</i>
<i>ANEXO E: APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN..</i>	<i>91</i>
<i>ANEXO F: APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN ..</i>	<i>93</i>
<i>ANEXO G: APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN .....</i>	<i>97</i>



## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue realizar un documento que contenga un diagnóstico, estrategias y planes de acción enfocados en mejorar la gestión administrativa para la toma de decisiones acertadas, el enfoque de investigación fue mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, pues se analizaron factores cuantitativos en relación a los estados financieros, ventas y costos, y en relación a los aspectos cualitativos se analizó el ambiente laboral y perfiles del personal, en relación al nivel de investigación fue explicativa y descriptiva, el diseño de investigación según la manipulación de la variable independiente fue no experimental y según la intervención en el trabajo de campo fue transversal, el tipo de estudio según el contexto de generación de conocimiento se consideró una investigación aplicada y según las fuentes de información documental y de campo. Dentro de los resultados obtenidos se identificaron gran cantidad de hallazgos, mismos que fueron clasificados como oportunidades o amenazas, y fortalezas o debilidades según sea la variable de carácter exógeno o endógeno, con esta información se diseñaron las estrategias a través de cruce de variables dentro del FODA y considerado como parámetros de guía los objetivos estratégicos que están en función del cumplimiento de la misión. Las estrategias planteadas fueron un plan de capacitación y actualización de conocimiento, el diseño de lineamientos estratégicos y estructura orgánica, un manual de funciones e indicadores que permitan medir la gestión de la empresa, todas fueron sistematizadas con el fin de identificar las actividades, recursos, responsables, el costo y cronograma, facilitando su puesta en marcha. Se concluye que el plan estratégico mejora la gestión administrativa para la toma de decisiones acertadas.

**Palabras clave:** <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS>, <DIAGNÓSTICO SITUACIONAL>



1-09-2021

1696-DBRA-UTP-2021

## ABSTRACT

The objective of this study was to produce a document that contains diagnosis, strategies and action plans focused on improving administrative management for making correct decisions, the research approach was mixed, quantitative and qualitative, since quantitative factors were analyzed. In relation to the financial statements, sales and costs, and in relation to the qualitative aspects, the work environment and staff profiles were analyzed, in relation to the research level it was explanatory and descriptive, the research design according to the manipulation of the independent variable It was non-experimental and according to the intervention in the field work it was cross-sectional, the type of study conducted thought the context of knowledge was considered an applied research and according to the sources of documentary and field information. Among the results obtained, a large number of findings were identified, which were classified as opportunities or threats, and strengths or weaknesses depending on whether the variable is exogenous or endogenous, with this information the strategies were designed through the crossing of variables within the SWOT and understood as guide parameters the strategic objectives that are focused on the fulfillment of the misión. The strategies proposed were a training plan and knowledge update, the design of strategic guidelines and organic structure, a manual of functions and indicators that allow measuring the management of the company, all of them were systematized in order to identify activities, resources, responsible, the cost and schedule, facilitating its implementation. It is concluded that the strategic plan improves administrative management for making the right decisions.

**Keywords:** <STRATEGIC PLAN>, <MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <STRATEGIC GUIDELINES>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



1-09-2021

1696-DBRA-UTP-2021

I, José Andrade M.A., English Professor at “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English language.

**JOSE LUIS  
ANDRADE  
MENDOZA**

Firmado digitalmente  
por JOSE LUIS  
ANDRADE MENDOZA  
Fecha: 2021.09.03  
16:38:24 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación titulado “Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras en la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, periodo 2020 - 2025”. Cuyo objetivo es mejorar la gestión administrativa para la toma de decisiones acertadas.

La investigación beneficia a la empresa pues además de identificar de manera clara su posición frente al mercado, a través de un análisis interno e externo, se diseñarán estrategias que permitan mejorar su gestión administrativa.

Se analizaron investigaciones similares en relación a temas relacionados a planificaciones estratégicas y gestión administrativa de empresas relacionadas, en las cuales se identifican esquemas similares, observando claramente la importancia de realizar un diagnóstico situacional que permita identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades empresariales, en relación a los aspectos metodológicos, el enfoque de la investigación es mixto, de nivel explicativo y descriptivo, el diseño es no experimental transversal, y el tipo de investigación es aplicada, documental y de campo.

El primer capítulo muestra la problemática de la investigación y se formulan los objetivos que dirigirán la investigación, además de justificarla de manera teórica, metodológica y práctica.

El segundo capítulo es el marco referencial que muestra los antecedentes de investigaciones anteriores y el marco teórico en relación a una planificación estratégica con el desglose de todo su esquema.

El tercer capítulo muestra los aspectos metodológicos de la investigación y la tabulación de los resultados de la encuesta y entrevista realizadas, identificando los hallazgos más importantes que servirán para el análisis interno.

El cuarto capítulo es el marco propositivo, es decir el desarrollo del plan estratégico que en su primera fase inicia con el análisis del entorno, tanto de variables exógenas como endógenas, las mismas que fueron clasificadas en oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades mediante un FODA, el cual sirvió para la segunda fase diseñar estrategias a través del cruce de las variables, basados en los lineamientos previstos en los objetivos estratégicos que apuntan al cumplimiento de la misión. Con las estrategias diseñadas se procedió a sistematizarles mediante un plan de acción que muestra las actividades, recursos, responsables, el costo y cronograma, facilitando su puesta en marcha.

Por último, se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones, que dan cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Las empresas de venta de computadoras y aparatos electrónicos específicamente de celulares en Ecuador en el año 2020, son el único segmento que no se ha visto afectado por la pandemia generada por el corona virus en cuanto a las importaciones, según el Ministerio de Comercio Exterior, pues según sus datos ascendieron un 5%, que en términos absolutos son 407 millones de dólares (Primicias, 2020).

La venta de computadoras y celulares justifica su incremento en ventas, por el hecho de que, debido a la pandemia, se tomaron medidas en el sector de la educación relacionadas al teletrabajo y teleeducación.

La empresa IDC computadoras se encuentra ubicada al oeste de la ciudad de Riobamba, en las calles 9 de octubre y Alvarado e inicia sus actividades laborales en octubre año 2000 y sus actividades comerciales es ofrecer el comercio de computadoras dentro y fuera de la ciudad, comprometiéndose a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes a través de un servicio tecnológico garantizado.

Sin embargo IDC computadoras tiene una gran debilidad en relación a la carencia de un plan estratégico que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; ya que desde sus inicios hasta la fecha actual la organización ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización en las diferentes áreas: operativa, administrativa, financiera y talento humano, lo cual impide a la organización crecer y posicionarse en el mercado competitivo.

Actualmente IDC computadoras necesita de un plan de acción que establezca estrategias claras en su operación, puesto que están convencidos de realizar sus actividades de una manera empírica los cuales retrasan los lineamientos de crecimiento y de desarrollo. Desafortunadamente este tipo de prácticas impide a la empresa realizar sus actividades de comercialización, competitividad y la rentabilidad en la misma de manera planificada.

La empresa no posee planes de acción a largo o mediano plazo y se toman decisiones sobre la marcha, sin un previo análisis de las variables internas en relación a las áreas funcionales de la empresa, ni de variables externas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales o legales, lo que se convierte en una gran amenaza, al conocer el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades. De igual manera no se han considerado las fuerzas de mercado en

relación a la competencia, proveedores y clientes, lo que ha ocasionado que pierda espacio frente a nuevos competidores y se desconoce también la competitividad frente a los mismos.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo diseñar y elaborar un plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras de la ciudad de Riobamba?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Existen fundamentos teóricos acerca del diseño y elaboración de un plan estratégico en la empresa IDC computadoras en la ciudad de Riobamba?
- ¿Cuál será la metodología a utilizar para recopilar la información referida al objeto de estudio?
- ¿Cómo la planeación estratégica puede ser la alternativa a los problemas de planeación que tiene IDC computadoras?
- ¿Qué factores deben considerarse en la elaboración de un modelo de diseño estratégico para la compañía IDC computadoras?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Diseñar y elaborar un plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras, que permita mejorar la gestión administrativa para la toma de decisiones acertadas, a través de óptimas estrategias.

### **1.4.2. Específicos**

- Desarrollar el marco teórico referencial y conceptual del Plan Estratégico, para resolver la situación problemática, basados en las necesidades y requerimientos de la empresa “IDC” computadoras.
- Estructurar el marco metodológico respectivo aplicando una serie de técnicas, métodos y herramientas metodológicas de investigación que permitan recopilar información veraz, oportuna y confiable a fin de resumirla en un plan estratégico lo suficientemente objetivo.
- Diseñar el Plan Estratégico, que entre otros aspectos contemple el establecimiento de: filosofía empresarial, misión, visión, estructura organizacional, análisis FODA, objetivos, estrategias y metas de la empresa “IDC” computadoras.

## **1.5. Justificación**

Con la investigación lo que se pretende es diseñar y elaborar un plan estratégico con el afán de contribuir y mejorar los problemas que existe en la organización, con la colaboración de la gerente y el personal que conforma la empresa donde permitirá tomar decisiones adecuadas sobre los

problemas que existen en la organización, de esta manera admitirá reconocer las debilidades y amenazas.

Identificando las oportunidades y de esta manera aprovechar las fortalezas para mejorar y convertirse en una empresa sostenible en el mercado.

El plan estratégico que se propuso para la empresa IDC computadoras, es buscar un resultado alentador frente a los actores de la empresa realizando el diagnóstico de análisis interno y externo sobre los problemas que existen en la organización.

Tomando en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa, para lo cual se formulará la misión, visión, objetivos, políticas y se visualizará la matriz FODA, mismas que se desarrollará de acuerdo a la situación en la que se encuentra la empresa, de esta manera facilitará la dirección y liderazgo a los cambios del entorno.

Para finalizar se realizará la respectiva estimación del plan estratégico donde se desarrollará las correcciones necesarias en la organización que le permitan alcanzar un mejor desempeño al que está atravesando actualmente.

#### ***1.5.1. Justificación teórica***

El presente proyecto de investigación se realiza con el propósito de sustentar en la parte teórica donde se recopilará e indagará, la información a través de fuentes directas e indirectas a partir de libros, artículos, revistas e investigaciones similares, páginas web, enciclopedias, etc., tomando como fuentes bibliográficas, las cuales ayudaran a tener un conocimiento más claro, y poder identificar las actividades que están desarrollándose dentro de la empresa para poder resolver la problemática existente y llegar a cumplir los objetivos planteados.

La planeación estratégica ayudará a desarrollar claramente la misión, visión, objetivos corporativos, matriz FODA y las estrategias que ayudarán en el corto y largo plazo, de la misma manera ayudaran a que la empresa conozca cuál será su situación y que las metas puedan ser controladas en la organización.

#### ***1.5.2. Justificación metodológica***

Para el cumplimiento respectivo de los objetivos de la investigación en primer lugar se establecerá el análisis previo a la situación interna y externa en la que se encuentra la organización a través de la matriz FODA, utilizando instrumentos analíticos como Test o cuestionarios que permita identificar las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Mediante métodos como inductivo, deductivo; técnicas como la realización de entrevistas, encuestas se aplicará al personal, clientes de la empresa para poder determinar la situación en la empresa con el fin de obtener información clara, precisa, concisa y confiable que

aporte a la elaboración al proyecto de investigación. Por otro lado, también se identificará la estrategia que mejor solución se ofrezca frente a la situación en la que se encuentre la empresa IDC.

Se desarrollarán los objetivos corporativos teniendo en cuenta el previo análisis que permitirá ayudar a la empresa a tener claro a donde se quiere llegar en un futuro y cuáles serán sus planes en mediano y largo plazo.

### ***1.5.3. Justificación práctica***

El presente trabajo determina el diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa IDC computadoras, donde permitirá ayudar a mejorar la administración, financiera y comercialización de manera eficiente a fin de resolver concretamente los problemas a través de la acertada toma de decisiones, la disminución de ingresos y el mejoramiento de la rentabilidad para el beneficio propio en la empresa, ya que de esa manera podrá tener mayores resultados en el mercado. Esto ayudará a mejorar la gestión administrativa de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Se han identificado dentro de los antecedentes investigados algunas planificaciones estratégicas en empresas similares, analizando los esquemas que han seguido y los resultados obtenidos, con el fin de tener puntos de referencia para la elaboración de las estrategias.

En su trabajo investigativo “Plan estratégico para Apple Inc”, de Aguilar, L., Cam, H., & Lizárraga, J. (2019), inicia por la realización de un análisis externo e interno y un estudio de mercado en el cual identifican como oportunidad de mercado los relojes inteligentes, y diseñan estrategias para incrementar las ventas, lo que planean conseguir a través de aumentar la publicidad, aperturar nuevas tiendas, reclutar talento humano calificado y capacitar al personal (Aguilar, Cam, & Lizárraga, 2019).

Las estrategias diseñadas en la tesis revisada están enfocadas principalmente a mejorar el talento humano de la empresa, tanto en las nuevas acciones de reclutamiento como en actualizar los conocimientos del personal que ya trabaja en la misma.

Willi Peña en la realización de su “Plan estratégico 2018 - 2020 para la empresa tendencias tecnológicas S.A.C.” inicia por las generalidades de la empresa, la cual que lleva más de 15 años de experiencia y que en su inicio mantuvo un crecimiento sostenido, pero que al momento está estancado, es así que el objetivo del trabajo investigativo es el relanzamiento de la empresa, para lo cual se han diseñado estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercado y de desarrollo de producto, para su evaluación se proyectaron los balances y se evaluó a través del valor actual neto y la tasa interna de retorno, resultando valores positivos y consecuentemente recomendado la aplicación (Peña, 2018).

Las estrategias diseñadas por el autor de la investigación parten desde la perspectiva genérica de las mismas, es así que se han realizado estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, para su evaluación se ha proyectado los supuestos resultados y se ha calculado sobre estos el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Jiménez, J. (2015), en su “Propuesta de un plan estratégico de marketing para la empresa Sysparks-Ecuador de la ciudad Joya de los Sachas, Provincia de Orellana”, enfoca su investigación en los métodos histórico, deductivo, inductivo y estadístico, como técnicas de recolección de datos utilizo la observación directa, la entrevista y la encuesta, lo que le permitió obtener resultados como que el personal de la empresa escasamente conoce la misión y visión, también identificó que no posee una estructura orgánica y no se realiza marketing, de la misma



manera para el diagnóstico situacional se aplicó la metodología PESTLE y las cinco fuerzas de Porter, concluyendo con un FODA el cual le permitió diseñar las estrategias a manera de proyectos direccionados a eliminar las debilidades empresariales diseñando un organigrama, efectuando publicidad y un plan de promoción, además de realizar convenios con empresas para aumentar las ventas (Jiménez, 2015).

Dentro del plan estratégico enfocado en el marketing, se ha utilizado un esquema estratégico, el cual inicia por un diagnóstico situacional, el cual sirve para el diseño de las estrategias basadas en aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigando o eliminando las debilidades y amenazas.

En relación a investigaciones en cuanto a IDC computadoras se analizó el “Proyecto de creación de la unidad de auditoría interna para la empresa interamericana de computación I.D.C Cía. Ltda. Riobamba” de las autoras Lata, J., & Del Pilar, M. (2012), las cuales dentro de su diagnóstico de línea base identificaron deficiencias con las cuales justificaron la necesidad de una unidad de auditoría interna la cual no solo evalué el control si no asesore en la creación de sistemas de prevención y de esta manera eliminar algunas deficiencias como el desconocimiento del personal hacer de sus deberes obligaciones y funciones (Lata & Del Pilar, 2012).

Como se aprecia ya existen en la empresa algunas debilidades que, aunque dentro de la propuesta de la tesis se las quiso suplir mediante un departamento de auditoría interna, pues al no llegar al crearse, las debilidades no se han atendido y por el contrario se han incrementado específicamente en lo relacionado a la falta de un manual de funciones que facilite las operaciones y mejore el clima organizacional.

En la “Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Recatea S.A. ubicada en Gualiel, vía a La Paz provincia del Azuay”, mediante un análisis de línea base de tanto de los factores externo como internos se identificaron de manera minuciosa los puntos fuertes y débiles de la empresa y en base a estas se crearon estrategias como el diseño de los lineamientos estratégicos, organigrama, definición de las funciones del personal y un plan de publicidad, con lo cual prevén una mejora de la gestión (Arias, 2012).

En los trabajos investigativos analizados, todos inician por un análisis situacional, el cual les permite apreciar cómo se encuentra la empresa frente a factores externos e internos, y al clasificarlos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, facilitan cruzar variables determinar las estrategias más adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y su misión.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Planeación

La planeación consiste en conseguir la misión y objetivos, y direccionar las estrategias para materializarlos, requiere tomar medidas y elegir líneas de acción y responsabilidad (Koontz & Weihrich, 2017, pág. 78).

#### 2.2.1.1. Importancia de la Planeación

Para Münch (2017), la importancia de la planificación radica en la necesidad de la misma para un adecuado funcionamiento de la empresa, considerando que a través de la misma se advierten contingencias y amenazas y se diseñan las medidas y estrategias para poder afrontarlas con el mínimo impacto (pág. 13).

Armijo (2019) menciona que la importancia de la planificación radica en que apoya la toma de decisiones en relación a sus actividades diarias y metas a futuro, facilitando la adaptación los cambios relacionados a factores exógenos a la organización (pág. 5).

La planificación es importante pues mediante la misma la empresa está preparada para aprovechar las oportunidades que se le presenten y para mitigar el impacto de las posibles amenazas, en función de las fortalezas que posee y las estrategias que se diseñen.

#### 2.2.1.2. Principios de la Planeación

La planeación se basa en los siguientes principios:

**Tabla 1-2: Principios de la Planeación**

<b>Principio</b>	<b>Consideración</b>
Factibilidad	Objetivos realizables
Precisión	Debe ser basada en datos
Flexibilidad	La planificación debe ser adaptable a las condiciones del entorno
Unidad	Debe existir consistencia entre los planes a corto, mediano y largo plazo
Posibilidad	Posibilidad de tomar las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos

**Fuente:** (Faedis, 2018)

**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Los objetivos de la planeación brindan las pautas para seguir y desarrollar los procesos de planificación.

### ***2.2.2. Planeación estratégica***

Un plan estratégico “es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conduce las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano corto y largo plazo el plan incorpora la respectiva asignación de recursos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016, pág. 11), la planeación estratégica como estándar y orientación administrativa, trata sobre las decisiones de efectos perpetuos e inmutables de la dirección de una compañía u organización en una planeación a largo plazo (Hernandez S. , 2017, pág. 276).

Para Münch (2017), la planeación estratégica la realiza la dirección de la empresa y son direccionamientos generales a mediano y largo plazo enfocado en enrumbar a la organización para alcanzar la misión y visión (pág. 13).

#### ***2.2.2.1. Finalidad de la planeación estratégica***

La planificación estratégica posee la finalidad de direccionar todos los esfuerzos para la adecuada toma de decisiones basadas en el diagnóstico de línea base de la organización, con el cual se pueden definir de manera correcta las estrategias en función de las oportunidades, amenazas externas y las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### ***2.2.2.2. Componentes del proceso de planeación estratégica***

Armijo (2019) menciona que el esquema más adecuado de una planificación orientada a los resultados es el siguiente:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas
- Identificación de responsables
- Establecimiento de sistemas de control
- Presupuestación y cumplimiento de objetivos
- Determinación de incentivos flexibilidad y autonomía

Para el diseño y elaboración de una planificación estratégica se deben seguir los siguientes pasos según la Secretaría Nacional de Planificación:

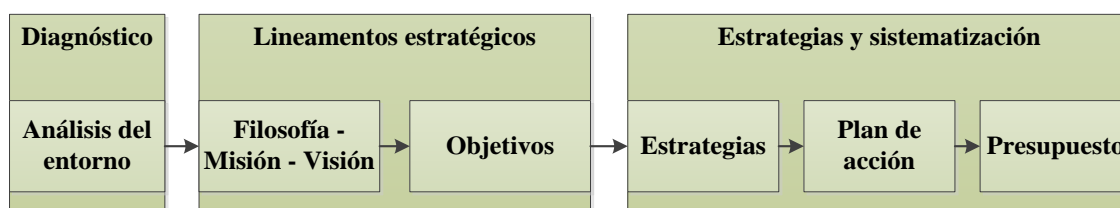
**Tabla 2-2: Etapas de la planificación estratégica**

<b>ETAPA PREPARATORIA Y DE DIAGNÓSTICO</b>
Integración de equipos, Identificación de la necesidad, Conformación de espacios de participación de actores, Recolección de información, Análisis de situación y caracterización de la problemática u oportunidad de desarrollo, Formulación de alternativas de acción. Costeo de alternativas de acción. Jerarquización de alternativas y selección de alternativa de acción.
<b>ETAPA DE DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>
Formulación de los lineamientos generales, Espacios de participación ciudadana, Incorporación y análisis de las políticas, Análisis desde la dimensión territorial. Formulación de políticas, lineamientos, metas, indicadores, programas y proyectos. Territorialización de las intervenciones. Elaboración de documento de política. Definición de programas y proyectos articulados a las políticas. Costeo aproximado de programas y proyectos.
<b>APROBACIÓN DE POLÍTICA SECTORIAL E INCORPORACIÓN EN EL SISTEMA</b>
Ajustes y validación de la propuesta.

**Fuente:** (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Realizado por:** Quitío Pilataxi Erika Tatiana, 2021

La Secretaría Nacional de Planificación posee un esquema de tres fases que inicia por el diagnóstico, seguido por la definición de políticas, programas y proyectos para culminar con la política sectorial, por lo que se aunque se la puede aplicar dentro del ámbito privado, está mejor aplicada en el ámbito público, es así que también se considera el esquema de Lourdes Münch, el cual aunque también cuenta con las mismas fases, pero existe un mayor desglose, lo que facilita la aplicación del mismo.



**Gráfico 1-2:** Esquema de planificación estratégica

**Realizado por:** Quitío Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Para el desarrollo del trabajo investigativo se considera la aplicación del esquema de Lourdes Münch, por lo que detalla cada una de sus fases.

### 2.2.2.3. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es el punto de partida para la elaboración de un plan estratégico, al proporcionar una visión clara de la situación de la organización, tanto en relación a factores exógenos como endógenos, mismos que se clasifican como oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades (Whellen & Hunger, 2018, pág. 85), para la secretaria Nacional de planificación consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo nacional e internacional y

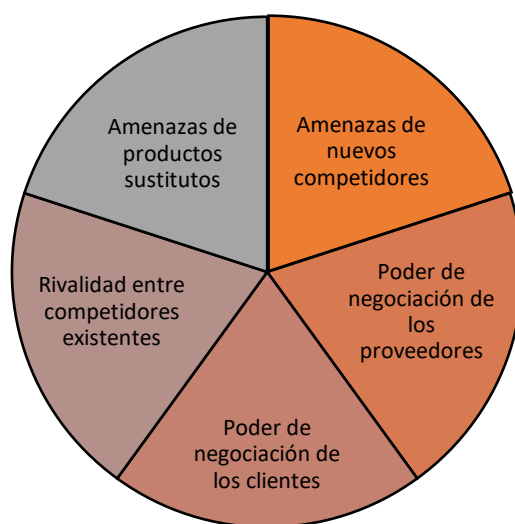
principalmente del sector al cual pertenece (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2016, pág. 41).

#### 2.2.2.3.1. Análisis Externo

El análisis externo examina factores exógenos a la organización y se compone por el macroentorno y el microentorno, para el desarrollo del macroentorno se utiliza la herramienta PESTLE que es el acrónimo que hace referencia al análisis de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales (*environment*), mismas que serán clasificadas según su impacto en la empresa como oportunidades o amenazas (Münch, 2016, pág. 42).

El ambiente externo está integrado por variables exógenas, es decir que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la misma.

El análisis del microentorno o del entorno de la industria, refiere a las fuerzas del mercado próximas y que afectan a la empresa, para su desarrollo se aplica principalmente el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



**Gráfico 2-2: Fuerzas de Porter**  
Fuente: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018)

##### 2.2.2.3.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores dentro del mercado pueden significar una amenaza para los competidores dentro de un mercado específico, pues las mismas traen consigo su capacidad productiva, por lo que existe una mayor oferta en relación a una demanda establecida, lo que conlleva una reducción de precios o generar un mayor valor en el producto (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018, pág. 53).

Por generalidad las empresas entrantes quieren lograr una participación en el mercado amplia, por lo que obligan a las organizaciones existentes a aumentar su propuesta de valor, reducir el precio o aumentar innovadores canales de distribución que les dé una ventaja competitiva.

#### *2.2.2.3.1.2. Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores varía en función de la cantidad de los mismos, la existencia de productos sustitutos y de los productos, es una variable importante pues las empresas dependen de sus proveedores, en cuanto a los precios y calidad, es así que se requieren estrategias que mitiguen o eliminen esta amenaza (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018, pág. 56).

Los proveedores son uno de los grupos de interés de las empresas más relevantes, al proporcionar los productos a ser comercializados, por lo que dependiendo de la cantidad y calidad de proveedores puede convertirse en una oportunidad o amenaza a analizar.

#### *2.2.2.3.1.3. Poder de negociación de los clientes*

Las organizaciones se ven obligadas a ofrecer un alto valor de producto a precios adecuados en relación al mercado, los compradores según Hitt, Ireland, & Hoskisson (2018), se los califica como amenaza cuando (pág. 56):

- Sus compras son representativas en función de la producción
- Las compras de los mismos significan una proporción amplia de las ventas de una empresa
- Fácilmente pueden comprar otro producto, cuando el mismo es estándar en el mercado

Actualmente el poder de negociación de los clientes, para la mayoría de compañías se ha incrementado gracias a la tecnología, pues les permite tener un gran abanico de opciones, por lo que muchas empresas han tratado de generar propuestas de valor y adoptar en canales de distribución acordes a las nuevas necesidades.

#### *2.2.2.3.1.4. Amenaza de productos sustitutos*

“Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018, pág. 57).

Dependiendo de la empresa y línea de producto, la amenaza de productos sustitutos puede convertirse en una gran amenaza cuando hay facilidades para cambiarse de uno a otro sin ningún costo, más aún cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad es igual o mejor.

#### *2.2.2.3.1.5. Rivalidad entre competidores*

Las acciones que una empresa realiza suelen causar reacciones en la industria, en función de la cantidad de competencia dentro del mercado, la rivalidad puede ser una amenaza, misma que se incrementa cuando las estrategias de una organización se convierten en un reto para las demás, más una cuando ven la oportunidad de ganar mercado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018, pág. 57).

La rivalidad entre competidores en gran medida depende de la cantidad de los mismos, lo que obliga a diseñar estrategias de diferenciación, tanto en producto como en costos y aplicación de promociones, creando así mayor beneficio para los clientes, pero afectando a la rentabilidad de las empresas.

#### *2.2.2.3.2. Análisis interno*

El análisis interno está integrado por variables presentes dentro de la organización y tiene correspondencia con las áreas funcionales de la empresa como administración, finanzas, comercial, talento humano, marketing, ventas y los procesos que se desarrollan en cada una de estas, clasificándolos según corresponda como fortaleza o debilidad (Münch, 2017, pág. 41).

Dentro del análisis interno se evalúan las variables endógenas, que generalmente corresponde al proceso dentro de las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

#### *2.2.2.3.3. FODA*

La matriz FODA es una herramienta para integrar el análisis interno y externo, con el fin de resumir todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización (Koontz & Weihrich, 2017).

Para Hitt, Ireland, & Hoskisson (2018), el análisis FODA, en inglés SWOT es un marco de referencia en el cual se evalúan las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas, las cuales son determinadas por el análisis externo e interno.

Mediante el FODA se pueden utilizar otras herramientas desglosadas del mismo, para el diseño de las estrategias.

#### *2.2.2.4. Direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico es la base para una adecuada gestión de una organización, pues indica los lineamientos estratégicos a seguir en las actividades a desarrollar, a continuación, se define cada uno de sus componentes.

##### *2.2.2.4.1. Misión*

La misión de una organización es “su razón de ser su propósito o motivo por el cual existe, la misión es del carácter permanente” (Münch, 2017, pág. 43), Hernández enfoca la misión como las actividades que hace la organización con el fin explícito de resolver las necesidades de los clientes (pág. 279).

La misión es el objetivo supremo de la empresa y direcciona todas las estrategias de la misma, de ahí su necesidad, y la importancia del conocimiento de la misma por parte del personal.

#### 2.2.2.4.2. *Visión*

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro” (Serna, 2018, pág. 61), para Lourdes Münch es el manifiesto de como la dirección quiere verse en el mediano y largo plazo.

La visión organizacional es el enunciado que indica como la dirección de la empresa, la ve al mediano y largo plazo.

#### 2.2.2.4.3. *Matriz axiológica*

La matriz axiológica es una herramienta que ayuda a definir los valores de una organización, para (Jones, 2017 ), están en relación a lo que la gerencia apunta a lograr a través de las actividades y el estándar de comportamiento. Los valores organizacionales son cúmulo de principios y responsabilidades que gobiernan la conducta del personal que conforman las empresas (Münch, 2016, pág. 68).

Los valores organizacionales son fundamentales para el desarrollo adecuado de las conductas del personal en función de los direccionamientos de las empresas, una matriz axiológica es una herramienta que facilita la construcción de los valores que representan a la empresa y que direccionan las actividades de la misma.

#### 2.2.2.4.4. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos son los “logros que espera la entidad para cumplir con su misión, estos deben ser claros realistas desafiantes y congruentes entre sí” (Armijo, 2019, pág. 11), los objetivos estratégicos están directamente relacionados al cumplimiento del objetivo supremo de la empresa es decir la misión los objetivos son considerados como los fines que dan cumplimiento a la misión organizacional, mediante su desempeño (Koontz & Weihrich, 2017, pág. 167).

Los objetivos estratégicos se los considerada los fines específicos, con los cuales se cumple la misión organizacional.



#### *2.2.2.5. Establecimiento y diseño de estrategias*

Para Serna (2018), las estrategias son aquellas acciones que permiten conseguir o efectuar cada proyecto estratégico (pág. 61), la estrategia se define como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la dotación de líneas de acción así como la asignación de recursos necesarios para la consecución de estas metas” (Koontz & Wehrich, 2017, pág. 80).

Según Münch (2016), las estrategias deben tener estrecha relación con la misión y la visión, tratando de crear ventajas competitivas y considerando que cada una debe evaluarse por el riesgo que implica una mala aplicación en cuanto a los recursos utilizados (pág. 43).

Las estrategias son lineamientos que facilitan elegir las acciones adecuadas para cumplir con la misión organizacional (Armijo, 2019, pág. 50).

Para la correcta formulación de estrategias siguiendo el esquema de Münch, se considera la aplicación de la herramienta como el FODA, la cual se la considera como un resumen del diagnóstico situacional, en el cual se analiza y clasifica a cada una de las variables endógenas y exógenas como una oportunidad, amenazas, fortaleza o debilidad.

Las estrategias de crecimiento están dirigidas a las empresas que han tenido el desempeño esperado y satisfactorio en cuanto a las utilidades, mercado y ventas, para su desarrollo según Münch (2016), se deben responder las siguientes interrogantes:

- La organización debe expandir sus operaciones
- Se deben crear nuevas sucursales
- Qué porcentaje de crecimiento se espera
- En qué periodo se debe dar el crecimiento
- Como alcanzar el crecimiento esperado

Las estrategias de crecimiento se las puede clasificar en:

**Tabla 3-2: Estrategias de crecimiento**

<p><b>Estrategias de integración</b></p> <p>Su propósito es el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa</p>	<p><b>Estrategias de consolidación</b></p> <p>Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo</p>
<p><b>Estrategias de diversificación</b></p> <p>Éstas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores</p>	<p><b>Estrategias de intensivas</b></p> <p>Se utilizan con el fin de aprovechar las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes</p>

**Fuente:** (Münch, 2017)

**Realizado por:** Quitío Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Las estrategias de estabilidad se las diseña cuando la empresa posee una posición en el mercado, la cual debe mantener y que en un momento específico en el que no requieren crecer, es así que requieren una revisión de los lineamientos estratégicos y análisis de factores externos tanto en relación a oportunidades como amenazas (Münch, 2017, pág. 42).

Las estrategias de estabilidad organizacional se las diseña cuando la empresa ya iniciado sus actividades y ha mantenido un crecimiento que le ha permitido mantenerse en el mercado, por lo que requiere, volver a analizar los factores de los cuales no posee injerencia y que pueden afectar a sus actividades y posición en el mercado.

Las estrategias de contracción están diseñadas para eliminar las líneas de producto que no están proveyendo una rentabilidad adecuada o que han sido desfasadas, lo que permite enfocar los recursos en los productos que proporcionan rentabilidad y utilidad, generalmente se la realiza cuando la diversificación es amplia, y se requiere la reducción de costos (Münch, 2017, pág. 42).

Cuando la empresa posee una gran cantidad de productos, pueden existir algunos que no estén aportando una rentabilidad adecuada, por lo que es necesario realizar un análisis por cada producto y su posición en el mercado, para evitar eliminar productos, aunque no poseen una rentabilidad, arrastran compras de productos complementarios.

Münch (2017), menciona que cuando los objetivos de rendimiento de una organización no alcanzan con la aplicación de un solo tipo de estrategias, es necesario la combinación de las mismas, con una adecuada evaluación que le permita optimizar los recursos, teniendo siempre presente la misión y visión empresarial (pág. 42).

Las estrategias combinadas, son las más utilizadas pues las empresas se dirigen en función de su entorno, y considerando que el mismo es cambiante se requiere una serie de estrategias que le permitan adaptarse a los mismos.

#### *2.2.2.6. Programas*

“Los programas son un conjunto de metas políticas procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad ordinariamente y están apoyados en los presupuestos” (Koontz & Weihrich, 2017, pág. 81).

Mediante los programas se puede observar de una manera clara las estrategias, los plazos y recursos necesarios para poner en marcha, además de los indicadores que darán la pauta de si se están cumpliendo o no y así poder controlar y tomar los correctivos necesarios.

#### *2.2.2.7. Presupuestos*

Los presupuestos son la capacidad que posee cada compañía para obtener, valorar y repartir convenientemente los recursos económicos con el fin de cumplir con las estrategias definidas y así alcanzar los objetivos estratégicos (García, 2019, pág. 85).

Los presupuestos son “los recursos que se requieren para llevar a cabo el plan, se refiere básicamente al flujo de dinero dentro de la organización, implican una estimación del capital, de los costos, los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr objetivos” (Münch, 2017, pág. 81).

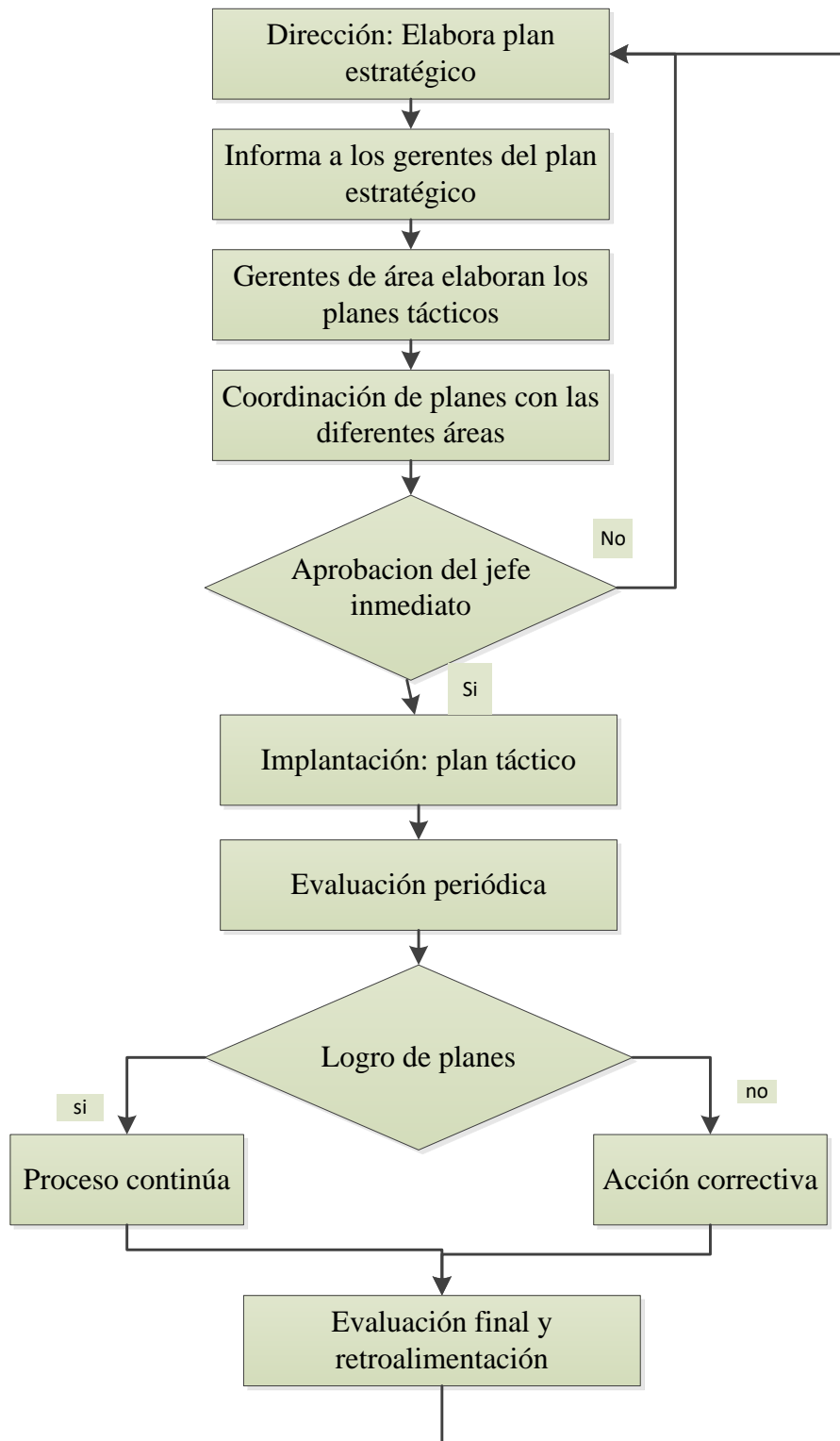
El presupuesto es una herramienta para asignar ordenadamente los recursos a las diferentes actividades y estrategias priorizando según la importancia y necesidad.

#### *2.2.2.8. Plan táctico*

El plan táctico “refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos” (Münch, 2017, pág. 13). Al ser planes para cada área, el responsable será la gerente, director o responsable de cada área.

El plan táctico generalmente es seguido por los mandos medios de la empresa, pues se refiere a áreas específicas de la misma y está dirigida a la coherencia en el manejo de recursos (Koontz & Weihrich, 2017, pág. 110).

El plan táctico se lo realiza previa socialización del plan estratégico en toda la empresa, en relación a sus diferentes niveles organizacionales.



**Gráfico 3-2:** Proceso de la planificación táctica  
Fuente: (Armijo, 2019)

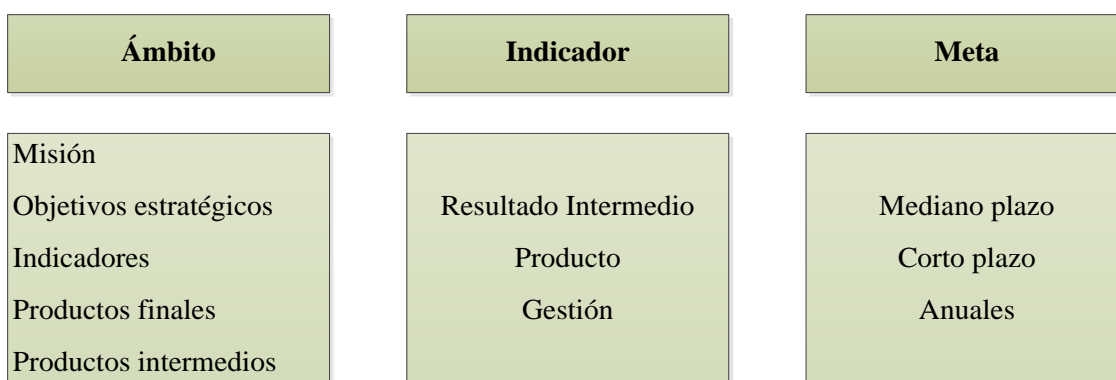
Para una adecuada planificación táctica como se observa en el gráfico, es necesaria la evaluación periódica de las metas y la aprobación de los mismos.

#### 2.2.2.9. Plan operativo

El plan operativo se refiere básicamente a la asignación de tareas específicas y está en función de la planeación estratégica y táctica (Koontz & Wehrich, 2017, pág. 111).

El plan operativo es “a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación” (Münch, 2017, pág. 13).

Para el desarrollo del plan operativo se enunciarán y fijarán las actividades específicas que debe desarrollar el personal, para llevar a cabo las estrategias planificadas, el mismo debe ser articulado en función estratégica de la misión y objetivos estratégicos y operativamente en relación a los productos y usuarios.



**Gráfico 4-2:** Proceso de la planificación operativa

Fuente: (Armijo, 2019)

Como se aprecia los indicadores están enfocados en el producto y la gestión, específicamente en el ámbito operativo y también en el resultado intermedio compartiendo indicadores con la planificación institucional, en cuanto a las metas puede ser anuales, a corto y mediano plazo.

### 2.3. Marco conceptual

#### Análisis ambiental

“Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno, hasta el personal clave de la corporación” (Whellen & Hunger, 2018, pág. 10).

#### Análisis estratégico

Es un proceso mediante el cual se determina las oportunidades y amenazas, fortalezas debilidades, con el fin de realizar un diagnóstico y análisis de la situación organizacional.

#### Indicador

“Son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos” (Martín & Reyes, 2020, pág. 23).

### **Misión**

“Define la identidad de la empresa e indica su razón de ser” (Martín & Reyes, 2020, pág. 23).

### **Metas**

“Son el valor objetivo que se desea obtener, para un indicador en un periodo de tiempo determinado” (Martín & Reyes, 2020, pág. 23).

### **Plan**

“Son el diseño o esquema detallado de lo que habrá a hacerse en el futuro” (Münch, 2017, pág. 12).

### **Plan operativo**

El plan operativo se diseña para el corto plazo y se encuentra en función de la planeación táctica, en este sentido se formulan y asignan recursos y metas (Münch, 2017, pág. 13).

### **Presupuesto**

Instrumento documental expuesto mediante términos económicos que identifica las asignaciones de recursos, con el fin de llevar a cabo los planes y actividades de la empresa (Münch, 2017, pág. 51).

### **Producto**

Es el principal bien o servicio que la empresa proporciona a un cliente o usuario (Armijo, 2019, pág. 32).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación mixto es un conjunto de “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración educación conjunta como para realizar inferencias”.

La investigación posee un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, pues se analizan factores cuantitativos en relación a los estados financieros, ventas y costos, y en relación a los aspectos cualitativos se analiza el ambiente laboral y perfiles del personal.

#### 3.2. Nivel de investigación

Según (Morales, 2014), la investigación descriptiva “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

La investigación explicativa por su parte responde a “las causas de los eventos y fenómenos sociales y físicos. Se enfoca explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o se relacionan dos o más variables” (Hernández & Baptista, 2017).

La investigación es descriptiva pues se describirán procesos internos de la empresa, así como funciones del personal, y también posee un nivel explicativo al buscar relacionar la planificación estratégica y la gestión empresarial.

#### 3.3. Diseño de investigación

##### 3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

El diseño no experimental “es aquel que se realizará sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Escamilla, 2020).

El diseño de la investigación se observa y se recopila la información entorno a la gestión administrativa, financiera, comercial, pero no afecta a ninguna de estas, pues solo se diseñan estrategias, más su aplicación estará a cargo de la administración.

### **3.3.2. Según la intervención en el trabajo de campo**

La investigación transversal recoge los datos en un tiempo determinado y único (Hernández & Baptista, 2017, pág. 154).

La investigación es transversal pues se recolecta datos en relación a la gestión de la empresa y el personal en un tiempo específico.

### **3.4. Tipo de estudio**

La investigación aplicada trata de resolver un problema específico y la investigación documental se basa en la información acumulada en documentos (Morán & Alvarado, 2018).

Según el contexto de generación de conocimiento es una investigación aplicada, pues se trata de resolver un problema y mejorar la gestión empresarial.

Según las fuentes de información es documental y de campo, documental pues se analizan documentos como planificaciones, estadísticas y de campo pues se requiere la utilización de una encuesta para obtener información de los empleados y visitar la empresa para poder observar los procesos de las diferentes áreas.

### **3.5. Población y muestra**

La población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández & Baptista, 2017, pág. 154). Para la empresa IDC, la población que se estudia son a los empleados que en este momento trabajan en la empresa que son un gerente, administradora, contadora, jefe de venta, jefe técnico y un bodeguero central y en relación a los clientes se consideran los 76 clientes principales empresariales que tiene la empresa.

#### **3.5.1. Muestra**

La muestra es el “subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos, y deben ser representativos de esta” (Hernández & Baptista, 2017, pág. 173). Para la investigación considerando que la población no es grande, no se utiliza la muestra, se trabaja con toda la población es decir las 5 personas que trabajan en la empresa y en relación a los clientes, se trabaja con toda la población al ser una población pequeña.

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.6.1. Métodos**

El método deductivo es un razonamiento que parte de conclusiones generales, para obtener explicaciones específicas, el método inductivo considera al razonamiento para obtener conclusiones particulares y llegar a conclusiones generales (Morán & Alvarado, 2018, pág. 12).



Se utiliza el método inductivo para partir de razonamientos particulares en relación a las diferentes áreas de la empresa poder tomar una conclusión general y se aplica el método deductivo para partir de conclusiones generales en relación a la gestión de la empresa se analizan áreas específicas como son contabilidad, bodega, servicio técnico y ventas.

### 3.6.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son un “conjunto de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de métodos” (Morán & Alvarado, 2018, pág. 47).

Las técnicas aplicadas en la investigación son la observación directa a los procesos de la empresa, una entrevista a la gerente, una encuesta aplicada al personal y una a los clientes.

### 3.6.3. Instrumentos

Un instrumento es el instrumento que “permite captar los datos que se obtendrá para después analizarlos” (Morán & Alvarado, 2018, pág. 47). Los instrumentos utilizados son:

- Cuestionario de encuesta
- Cuestionario de entrevista
- Fichas de observación directa.

## 3.7. Operacionalización de las variables

**Tabla 4-2: Operacionalización de las variables**

Conceptualización de la variable	Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas - Instrumentos
<b>V. Independiente: Plan estratégico</b> Lo realiza la dirección de la empresa y son direccionamientos generales a mediano y largo plazo enfocado en enrumbar a la organización para alcanzar la misión y visión	Diagnóstico situacional	Existe un diagnóstico situacional de la empresa	Conoce el diagnóstico situacional de la empresa	Encuesta al personal
	Lineamientos estratégicos	Existe una misión empresarial	Conoce la misión de la empresa	
		Existe una visión empresarial	Conoce la visión de la empresa	
		Número de Objetivos estratégicos	Conoce los objetivos estratégicos de la empresa	
		Cumplimiento de objetivos a corto plazo	Se ha cumplido con los objetivos a corto plazo	
		Cumplimiento de objetivos a mediano plazo	Se ha cumplido con los objetivos a mediano plazo	

		Cumplimiento de objetivos a largo plazo	Se ha cumplido con los objetivos a largo plazo	Entrevista al gerente
	Estrategias	Número de Estrategias diseñadas	La empresa posee estrategias	
	Metas	Número de metas alcanzadas	La empresa posee metas empresariales	
	Políticas empresariales	Existen políticas empresariales para el área administrativa	Se cumplen las políticas empresariales del área administrativa	
		Existen políticas empresariales para el área de ventas	Se cumplen las políticas empresariales del área de ventas	
		Existen políticas empresariales para el área contable	Se cumplen las políticas empresariales del área contable	
	Plan operativo anual (POA)	Porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual	Se da cumplimiento al plan operativo anual	
<b>V. Dependiente: Gestión administrativa</b> “Ciencia que sigue el esquema intrínseco de la compañía para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y procesos empresariales”	Planificar	Plan estratégico	La empresa posee una planificación estratégica	Encuesta al personal  Entrevista al gerente
		Planificación a corto plazo	La empresa posee una planificación a corto plazo	
		Planificación a mediano plazo	La empresa posee una planificación a mediano plazo	
		Planificación a largo plazo	La empresa posee una planificación a largo plazo	
	Organizar	Estructura organizacional	La empresa posee una estructura organizacional	
	Dirigir	Capacitaciones al personal	La empresa capacita al personal	
	Controlar	Control de la gestión	La empresa controla la actividades que se desarrollan	
		Control de la gestión	Como controla el desarrollo de las estrategias	
		Control de la gestión	Las empresa posee indicadores de gestión	
	Decisiones empresariales	Toma de decisiones	Existe un proceso para la toma de decisiones	

		Opciones de toma de decisiones	Se analizan las opciones existentes antes de tomar decisiones	
		Situación de la empresa	Considera la situación de la empresa para la toma de decisiones	

**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

### **3.8. Análisis e interpretación de resultados**

A continuación, se tabulan las encuestas realizadas al personal y a los clientes y se realiza un análisis de la entrevista realizada a la gerente de la empresa.

### 3.8.1. Tabulación de las encuestas

#### 3.8.1.1. Encuestas realizadas a los empleados

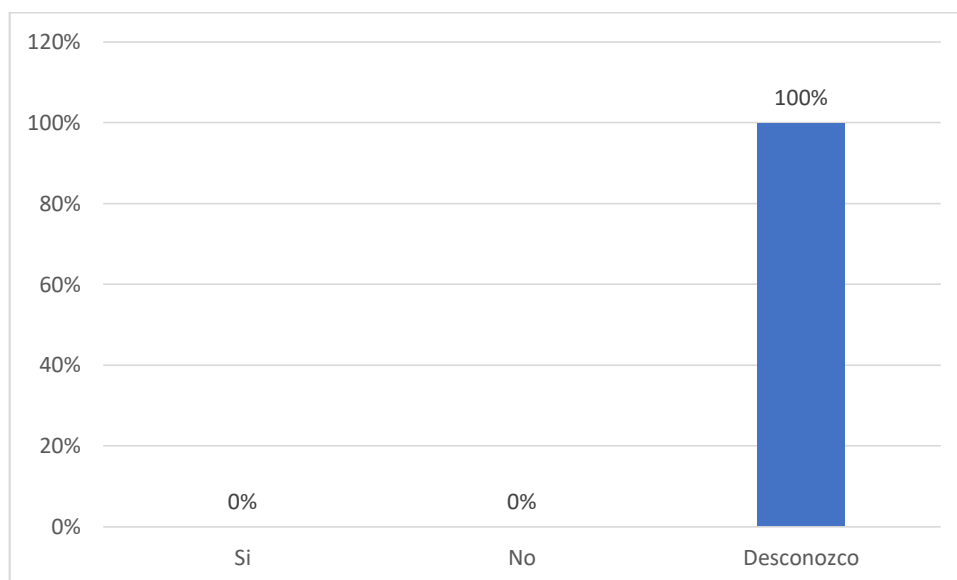
##### 1. ¿La empresa posee planificación estratégica?

**Tabla 1-3: Planificación estratégica**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
Desconozco	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 1-3: Planificación estratégica**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 100% de los empleados desconoce si la empresa posee una planificación estratégica, lo que es una gran debilidad, considerando que la misma provee las estrategias mediante las cuales se cumplen con los objetivos estratégicos y por lo tanto con la misión empresarial.

**Análisis:** Con los resultados que se obtuvo ninguno de los empleados de la empresa conocen si existe una planificación estratégica, lo cual se convierte en una debilidad organizacional.

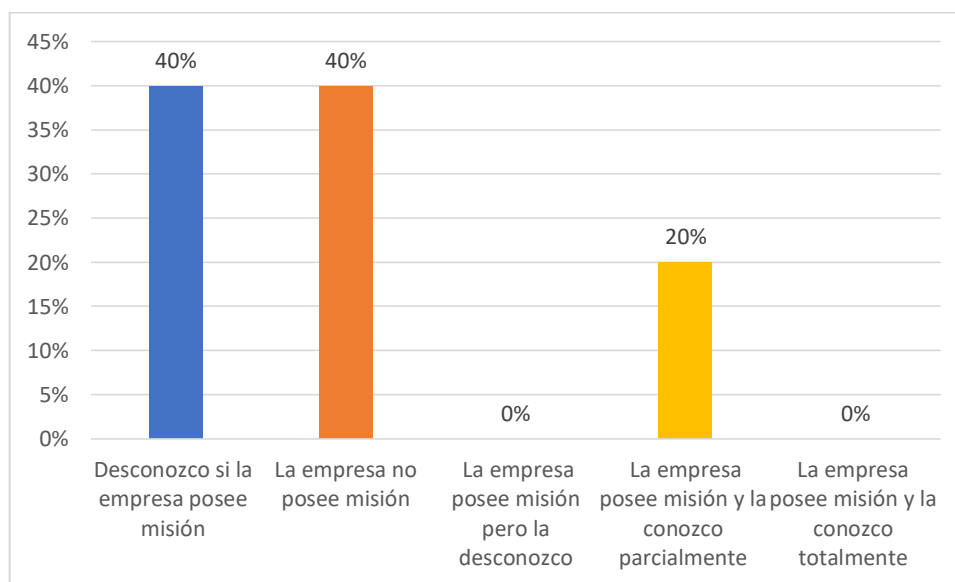
## 2. ¿Conoce la misión de la empresa?

**Tabla 2-3: Conocimiento de la misión de la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco si la empresa posee misión	2	40%
La empresa no posee misión	2	40%
La empresa posee misión pero la desconozco	0	0%
La empresa posee misión y la conozco parcialmente	1	20%
La empresa posee misión y la conozco totalmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 2-3: Conocimiento de la misión de la empresa**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que el 80% de los empleados desconoce o asegura que la empresa no posee misión, y un 20% menciona que la conoce parcialmente, por lo que es necesario que una vez diseñada y revisada se haga conocer la misión a todo el personal, para que conozcan, cual es el objetivo general de la empresa y perfilen a su cumplimiento.

**Análisis:** Con estos resultados se observa desconocimiento general en cuanto a la misión y lo implica la misma, pues a pesar que no existe la misma según, hay un 20% que menciona que la conoce parcialmente.

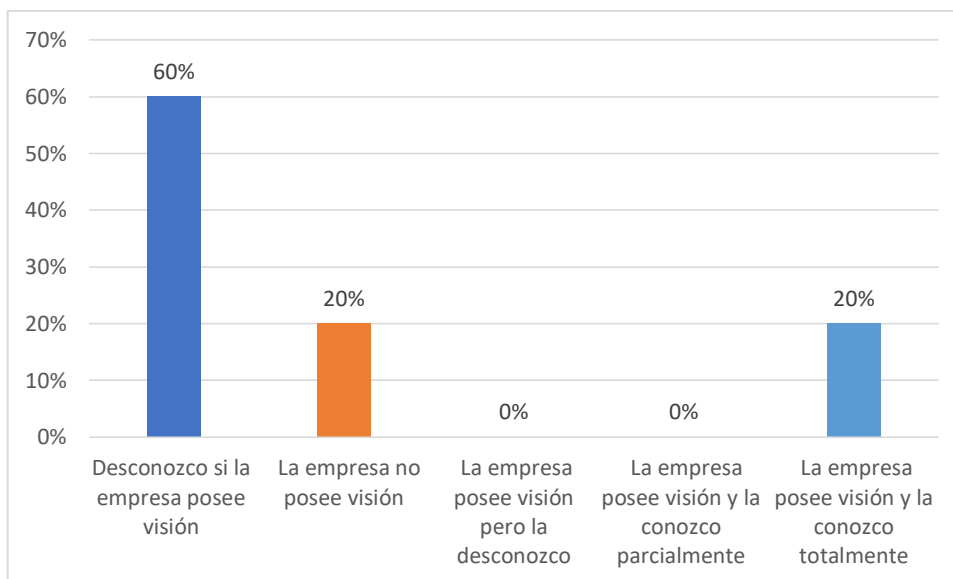
### 3. ¿Conoce la visión de la empresa?

**Tabla 3-3: Conocimiento de la visión de la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco si la empresa posee visión	3	60%
La empresa no posee visión	1	20%
La empresa posee visión pero la desconozco	0	0%
La empresa posee visión y la conozco parcialmente	0	0%
La empresa posee visión y la conozco totalmente	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 3-3: Conocimiento de la visión de la empresa**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 80% de los empleados desconoce o asegura que la empresa no posee visión, y un 20% menciona que la conoce totalmente, por lo que al igual respecto a la misión es necesaria su difusión entre la totalidad del personal, al ser el enunciado que indica hacia dónde quiere ir la empresa y como se quiere proyectar a futuro.

**Análisis:** Al igual que con la misión la empresa no posee visión, es así que es necesario hacer conocer al personal acerca de que es una misión y visión, mismas que serán diseñadas en el plan estratégico.

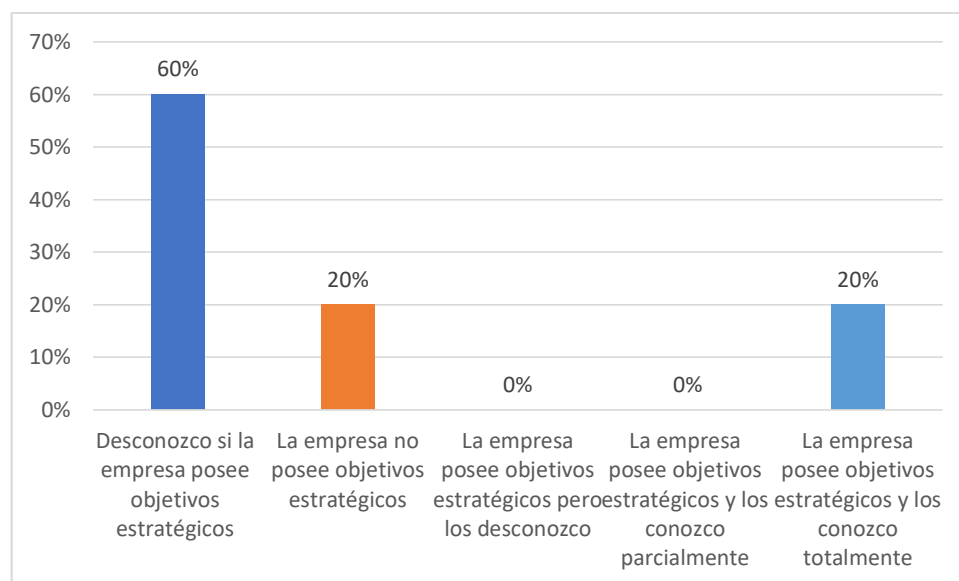
#### 4 ¿La empresa posee objetivos estratégicos?

**Tabla 4-3: Conocimiento de lo objetivos estratégicos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco si la empresa posee objetivos estratégicos	3	60%
La empresa no posee objetivos estratégicos	1	20%
La empresa posee objetivos estratégicos pero los desconozco	0	0%
La empresa posee objetivos estratégicos y los conozco parcialmente	0	0%
La empresa posee objetivos estratégicos y los conozco totalmente	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 4-3: Conocimiento de lo objetivos estratégicos**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 80% de los empleados desconoce o asegura que la empresa no posee objetivos estratégicos, es así que es necesario diseñar para que colaboren en el cumplimiento de la misión como su divulgación entre el personal, facilitando así su cumplimiento.

**Análisis:** La situación justificable pues a través de la entrevista con el gerente se pudo conocer que la empresa no posee objetivos estratégicos.

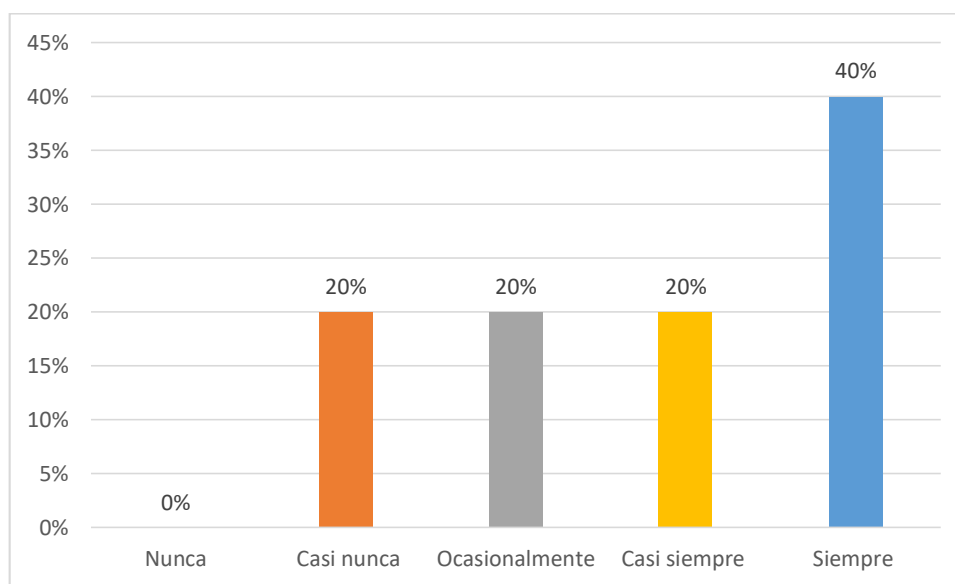
## 5. ¿La empresa aplica estrategias de marketing (publicidad)?

**Tabla 5-3: La empresa realiza marketing (publicidad)**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	20%
Ocasionalmente	1	20%
Casi siempre	1	20%
Siempre	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 5-3: La empresa realiza marketing (publicidad)**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 40% de los empleados asegura que siempre se hace publicidad y un 60% que se lo hace periódicamente, es así que es necesario que se considere un plan de marketing consistente, que indique las estrategias a seguir para la difusión de la empresa, así como sus productos y servicios.

**Análisis:** Los empleados aseguran que si se realiza marketing (publicidad), diferenciándose solo por la apreciación de los mismos en cuanto a periodicidad, lo que es comprensible al considerar que se están encuestando a diferentes áreas, que tienen mayor o menor conocimiento sobre el marketing y su desarrollo.



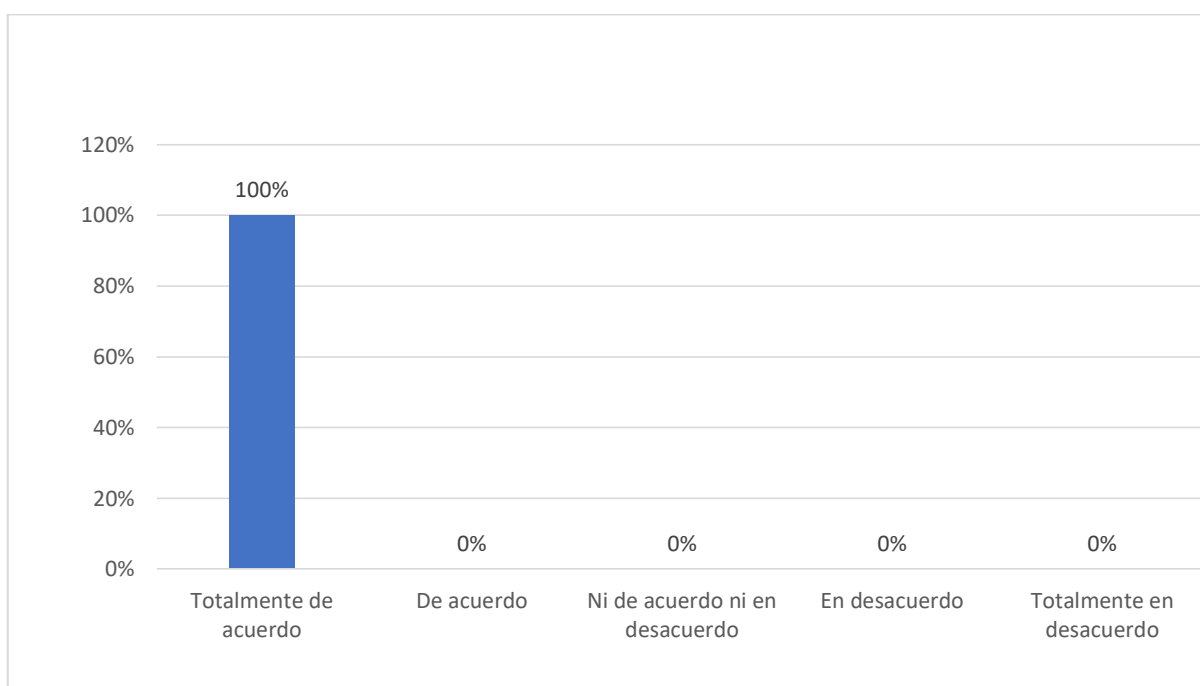
**6. ¿Cree que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras?**

**Tabla 6-3:** Plan estratégico e incidencia en la gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 6-3:** Plan estratégico e incidencia en la gestión

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 100% de los empleados están de acuerdo en que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento, facilitando así tanto su diseño, como la aplicación de la misma, pues se requiere la colaboración de todo el personal para que se faciliten los procesos como parte de las estrategias para el alcance de los objetivos y misión.

**Análisis:** La mayor parte de los empleados en su totalidad están de acuerdo en que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras, lo que justifica por parte del personal la realización del mismo.

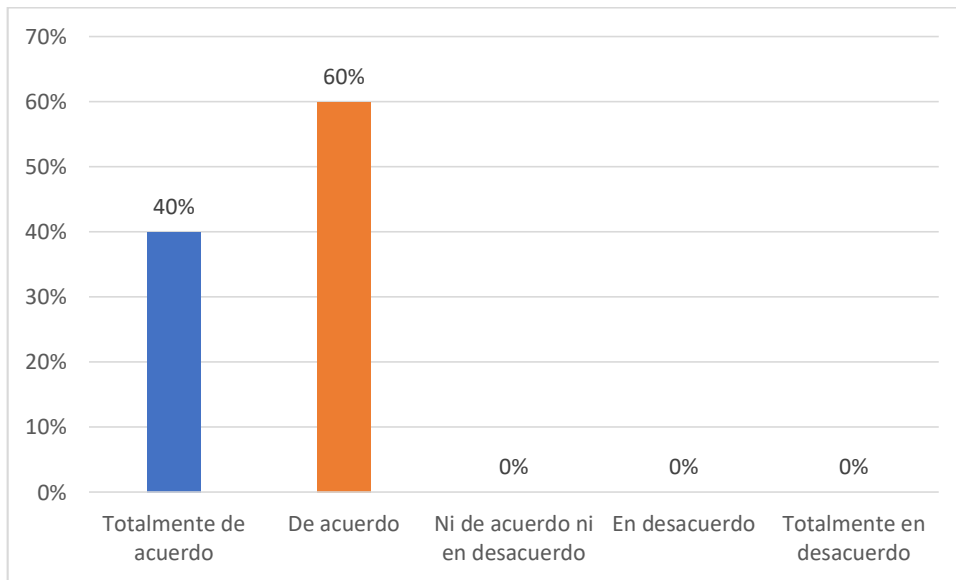
## 7. ¿Cree que es necesario un manual de funciones?

**Tabla 7-3:** Necesidad de un manual de funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	40%
De acuerdo	3	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 7-3:** Necesidad de un manual de funciones

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 100% de los empleados están de acuerdo en la necesidad de un manual de funciones, lo que proporciona una oportunidad para la realización del mismo, encaminado a mejorar la gestión administrativa y delimitando las funciones, evitando duplicidad de funciones y facilitando los procesos de inducción cuando sean necesarios.

**Análisis:** Con estos resultados los empleados en su totalidad están de acuerdo en la necesidad de un manual de funciones, pues mediante observación directa se observó que las funciones están definidas, pero solo de manera verbal.

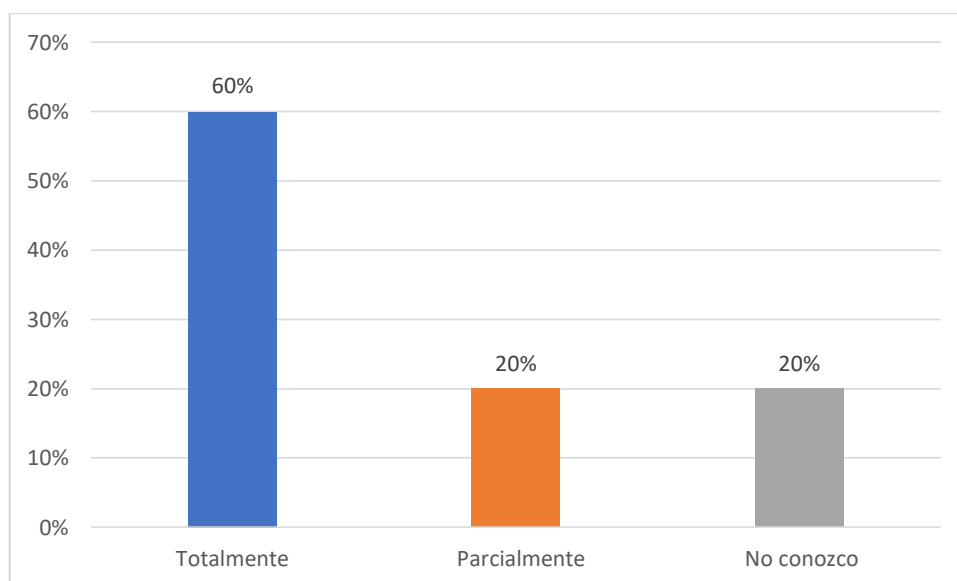
## 8. ¿Conoce las funciones que debe cumplir?

**Tabla 8-3: Conocimiento de las funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	60%
Parcialmente	1	20%
No conozco	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 8-3: Conocimiento de las funciones**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que el 20% de los empleados conoce parcialmente sus funciones y un 20% no las conoce, por lo que justifica la realización del manual de funciones, lo que mejorará las funciones y procesos, además establecer líneas de mando adecuadas que mejoren el clima organizacional.

**Análisis:** con los resultados obtenidos un 40% de los empleados no conozcan en su totalidad las funciones muestra una debilidad de la empresa, que debe ser superada.

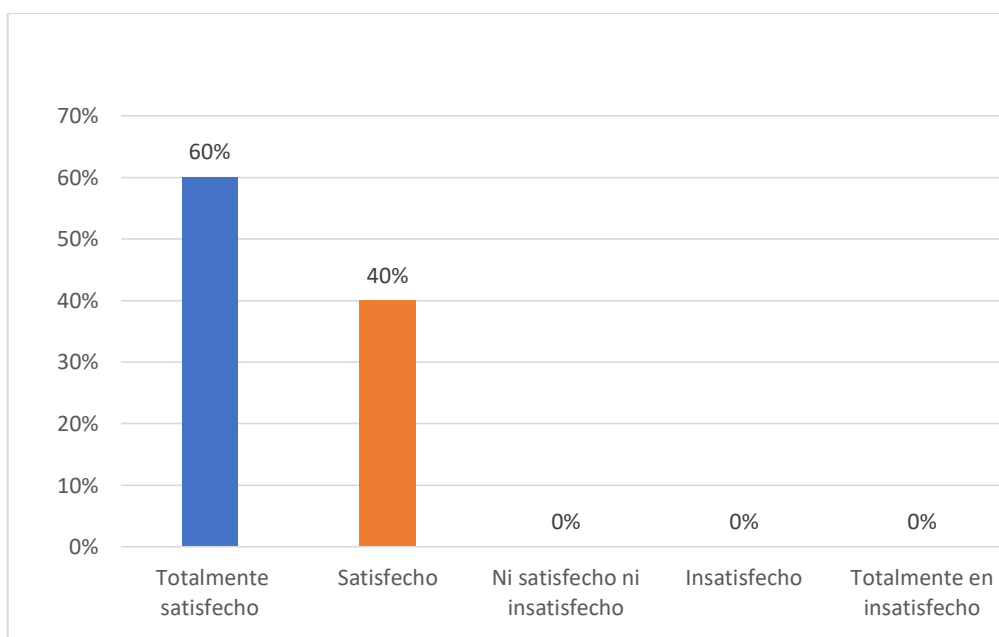
## 9. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral que existe en la empresa?

**Tabla 9-3: Ambiente laboral**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	3	60%
Satisfecho	2	40%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Totalmente en insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 9-3: Esquema de planificación estratégica**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Con los resultados que se obtuvo el 100% de los empleados muestran satisfacción en relación al ambiente laboral, fortaleza organizacional que facilitará la ejecución de estrategias y la cual se debe considerar mantenerla a través de incentivos laborales.

**Análisis:** Con los criterios de los empleados que se obtuvo es muy notorio que están satisfechos con el ambiente laboral existente dentro de la empresa, lo que se convierte en una fortaleza empresarial.

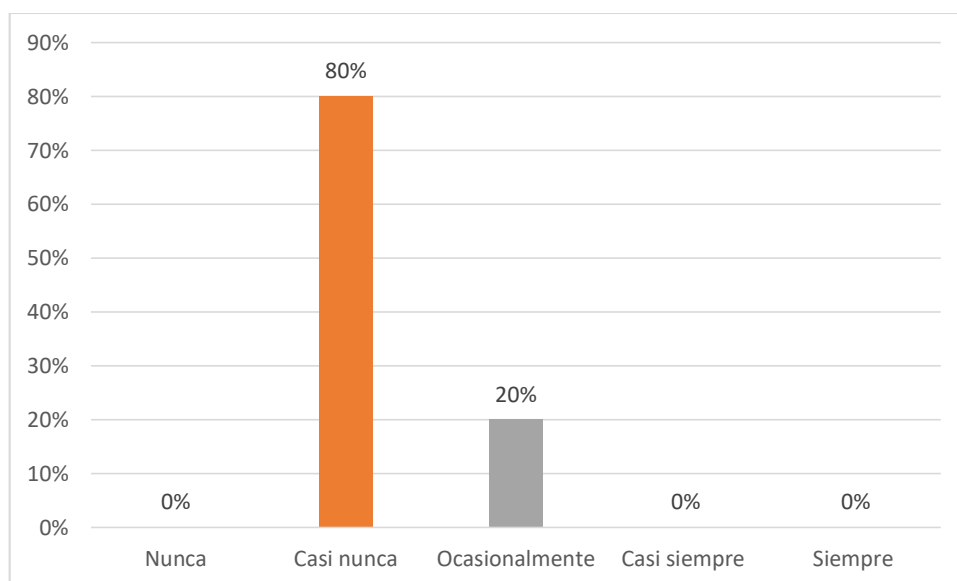
## 10. ¿Ha recibido capacitaciones?

**Tabla 10-3: Capacitaciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	80%
Ocasionalmente	1	20%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 10-3: Capacitaciones**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que el 80% de los empleados indica que no ha recibido capacitación casi nunca, frente a un 20% que lo ha hecho ocasionalmente, lo que indica la necesidad de un plan de capacitación en las diferentes áreas de la empresa, lo que lo motivará y mejorará también los procesos internos de formación y crecimiento.

**Análisis:** Las capacitaciones según los empleados son escasas y considerando que el ambiente tecnológico se desarrolla vertiginosamente, es necesario que se capacite al personal periódicamente debido a la debilidad organizacional.

## 11. ¿Qué capacitaciones piensa que son necesarias?

A través de la presente pregunta abierta se pudo determinar, según las respuestas del personal que capacitaciones necesitan prioritariamente los empleados de la empresa.

- Productos que se venden en la empresa
- Servicio al cliente
- Atención al cliente
- Hardware
- Actualización en electrónica
- Mantenimiento

**Interpretación:** Los empleados a través de sus respuestas muestran la necesidad de capacitarse tanto en temas técnicos como en atención al cliente, lo que mejora tanto los procesos internos de la empresa como los de aprendizaje y crecimiento, los cuales apoyaran una mejor gestión organizacional.

**Análisis:** Considerando las necesidades de capacitación del personal en los temas mencionados será necesario la realización de una capacitación en cada uno de ellos, mediante un cronograma de capacitaciones.

### *3.8.1.1.1. Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas*

La empresa no posee lineamientos estratégicos entre estos, misión, visión, objetivos, lo que es una gran debilidad en términos generales, al igual que la falta de un manual de funciones y las escasas capacitaciones, entre las fortalezas de la empresa se destacan que, si se realizan estrategias de marketing, tiene un buen ambiente laboral.

De igual manera se pudo identificar que todos los empleados creen que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa y se especificaron cuáles son los temas de capacitación que requiere el personal.

### *3.8.1.2. Encuestas realizadas a los clientes*

Las encuestas fueron aplicadas a 76 clientes de la empresa que son recurrentes y poseen compras consistentes.

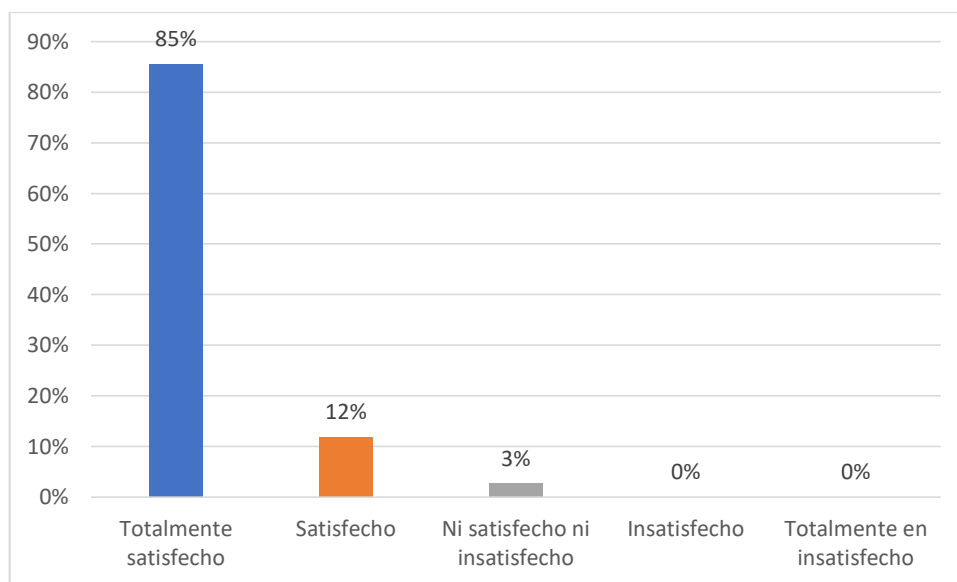
## 1. ¿Está satisfecho con los productos de la empresa?

**Tabla 11-3: Satisfacción con el producto**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	65	85%
Satisfecho	9	12%
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	3%
Insatisfecho	0	0%
Totalmente en insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 11-3: Satisfacción con el producto**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** El 97% de los clientes indica que está satisfecho con los productos de la empresa, frente a un 3% que no está satisfecho, ni insatisfecho, porcentaje muy aceptable y que se lo debe seguir manteniendo a través de estrategias enfocadas a tener productos de calidad, y mejoramiento de los conocimientos y capacidades del personal.

**Análisis:** Con los resultados que se obtuvo, la empresa posee un alto porcentaje de satisfacción en relación a los productos que ofrece, lo que es una fortaleza organizacional.

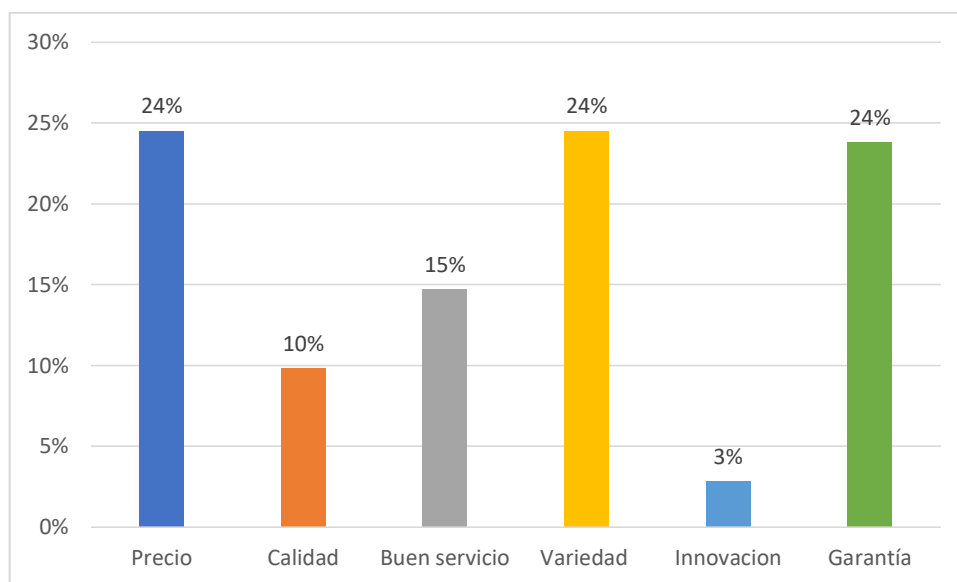
## 2. ¿Cuál es la principal razón para adquirir nuestros productos?

**Tabla 12-3: Razón para adquirir productos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	35	24%
Calidad	14	10%
Buen servicio	21	15%
Variedad	35	24%
Innovación	4	3%
Garantía	34	24%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 12-3: Razón para adquirir productos**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que las principales razones para adquirir productos son: el precio, la variedad y la garantía ya que suman el 72% de razones para adquirir productos, siendo en menor grado importantes la calidad, buen servicio e innovación, factores relevantes a considerar dentro de la gestión empresarial, pues da las pautas de lo que el cliente necesita.

**Análisis:** La empresa debe seguir manteniendo los precios, la variedad y la garantía en sus productos al ser las variables más importantes para los clientes actuales, sin descuidar las variables secundarias que representan un 28% de los aspectos principales para adquirir los productos.



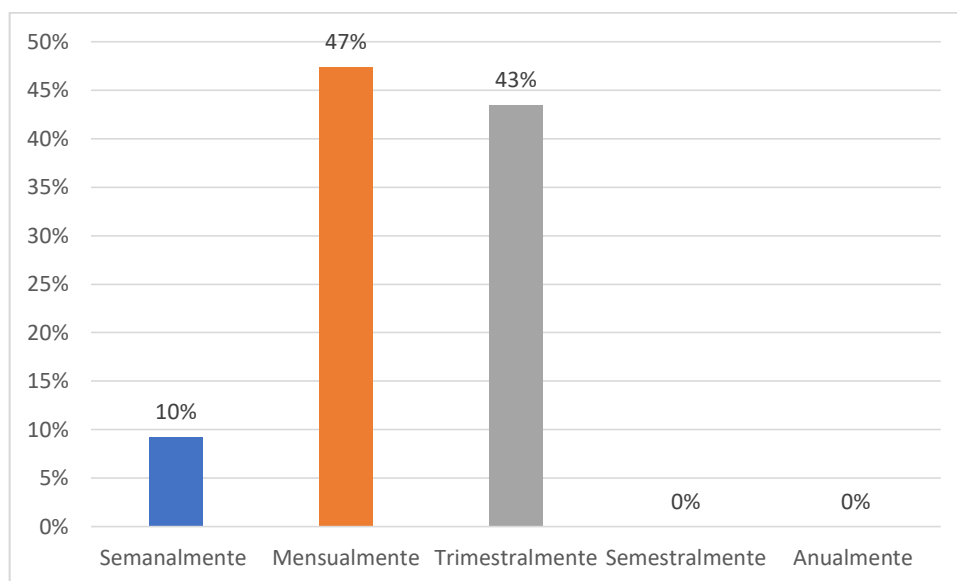
### 3. ¿Cada que tiempo adquiere productos en la empresa?

**Tabla 13-3: Tiempo de adquisición de productos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	7	10%
Mensualmente	36	47%
Trimestralmente	33	43%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 13-3: Tiempo de adquisición de productos**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados el 90% de los clientes adquiere productos mensual o trimestralmente, frente a un 10% que lo hace semanalmente, información relevante pues a través de las mismas se pueden hacer planeaciones de compras que no permitan el desabastecimiento, mejorando la gestión de los inventarios.

**Análisis:** Previo a los resultados la mayor parte de los clientes se considera que las compras principalmente son mensuales y trimestrales, se puede apreciar que existe un capital de trabajo adecuado y que la empresa posee ventas consistentes.

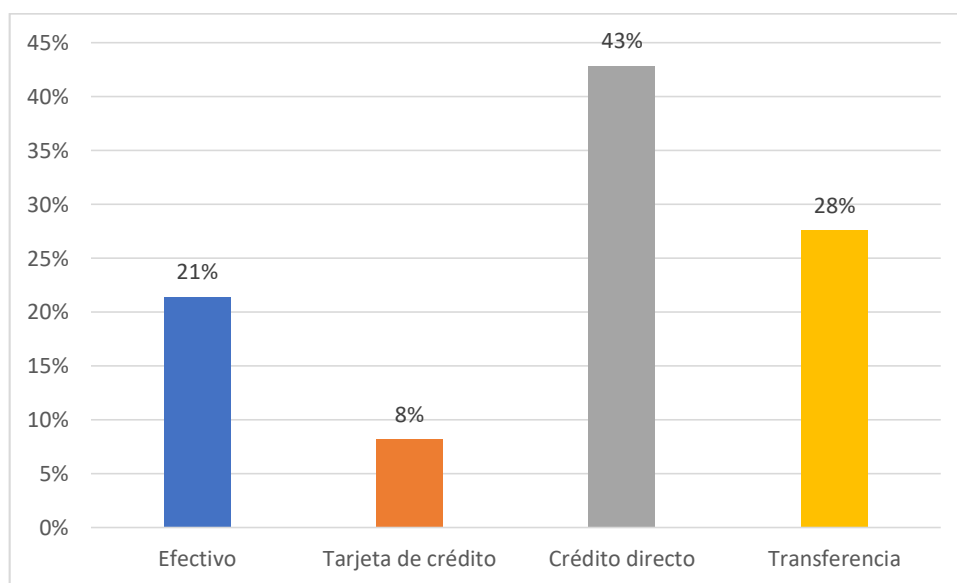
#### 4. ¿Cuál es su medio de pago preferido?

**Tabla 14-3: Medio de pago preferido**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	21	21%
Tarjeta de crédito	8	8%
Crédito directo	42	43%
Transferencia	27	28%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 14-3: Medio de pago preferido**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados el 92% de los clientes indica como medio de pago preferido el crédito directo, las trasferencias y el efectivo, frente a un 8% que utiliza la tarjeta de crédito, información relevante para el diseño de estrategias de publicidad que muestren que la empresa posee varias alternativas para el pago de sus productos.

**Análisis:** La empresa debe mantener el crédito directo, pero dado que es el medio de pago preferido, es necesario considerar políticas de crédito que no afecten a la liquidez de la empresa.

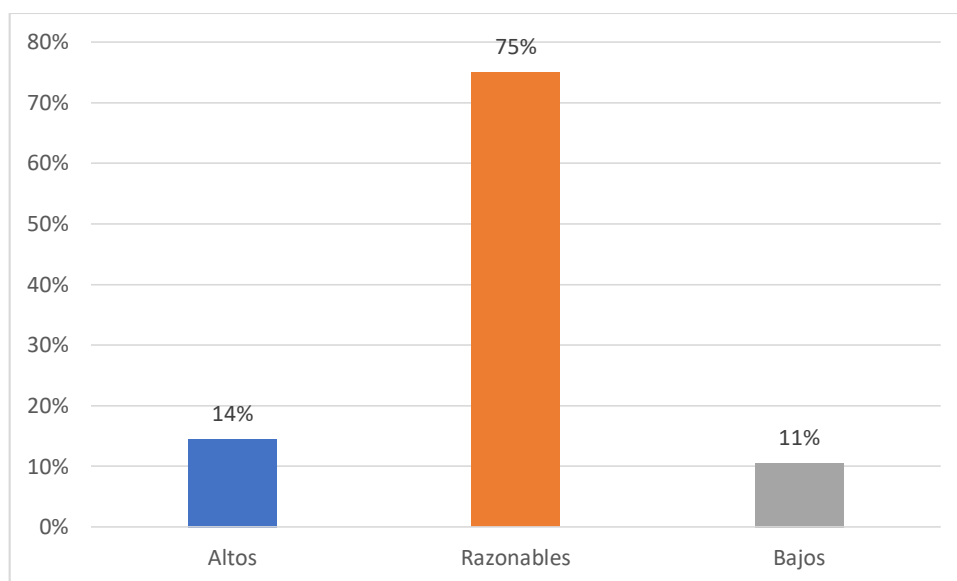
## 5. ¿El precio de los productos considera que son?

**Tabla 15-3: Precio de los productos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Altos	11	14%
Razonables	57	75%
Bajos	8	11%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 15-3: Precio de los productos**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados que se obtuvo de los encuestados el 75% de los clientes indica que el precio de los productos es razonable, un 14% piensa que son altos y un 11% bajos, lo que en términos generales es una fortaleza empresarial al mantener la competitividad dentro del mercado, y las respuestas son justificables por el hecho de que muchos productos de alta tecnología o innovadores suelen ingresar a precios altos, hasta estabilizarse dentro de un costo razonable que permite de igual manera reducir el precio al cliente final.

**Análisis:** La mayor parte de los encuestados manifiesta que la empresa posee precios que sus clientes menciona que son razonables, por lo que se deben mantener las políticas de precios y costos con el fin de conservar esta oportunidad que mantiene cautivos a los clientes.

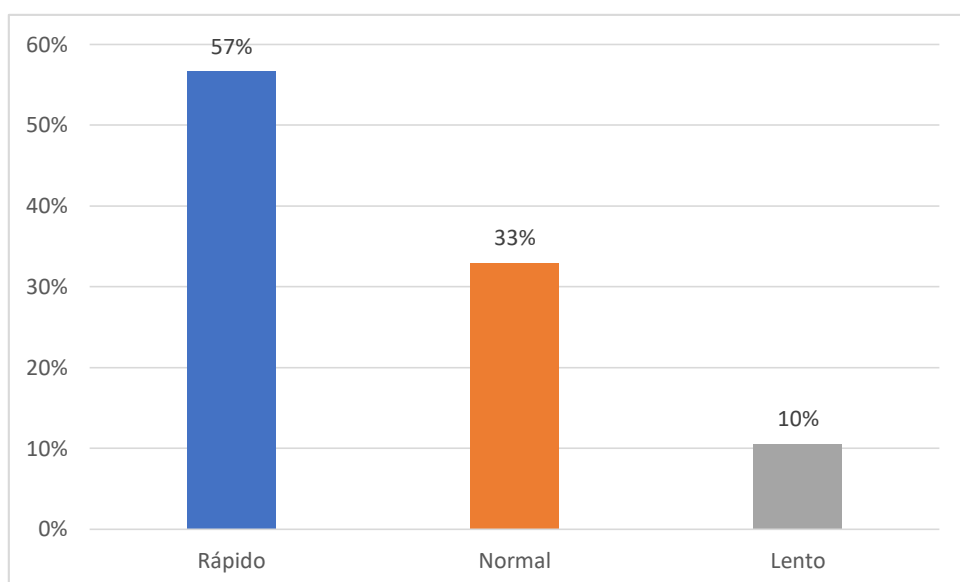
## 6. ¿El despacho de productos es?

**Tabla 16-3: Despacho de productos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	43	57%
Normal	25	33%
Lento	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 16-3: Despacho de productos**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que el 57% de los clientes indica que el despacho de productos es rápido, un 33% normal y apenas un 10% lo considera lento, aspectos relevantes pues se debe apuntar a que los despachos sean rápidos, con el fin de mejorar la atención del cliente y así utilizar de mejor manera los recursos.

**Análisis:** Con estos resultados es considerado que más de la mitad de los clientes mencionan que los despachos son rápidos y un tercio de los mismos lo consideran normal, se puede concluir que este aspecto es una fortaleza para la empresa.

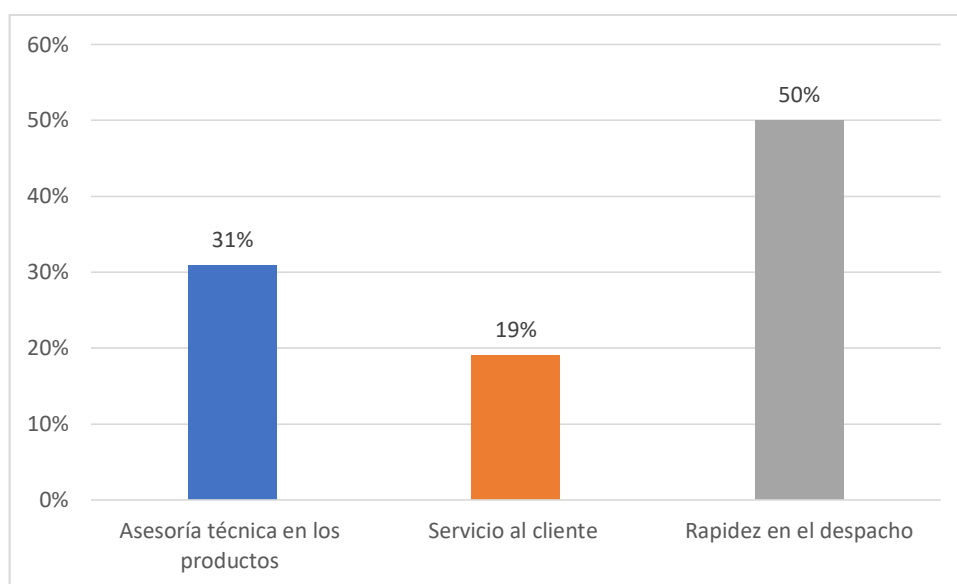
## 7. ¿Qué aspectos son relevantes para la realización de compras?

**Tabla 17-3: Aspectos relevantes de compras**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría técnica en los productos	34	31%
Servicio al cliente	21	19%
Rapidez en el despacho	55	50%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 17-3: Aspectos relevantes de compras**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** La mitad de los clientes encuestados consideran que el aspecto más relevante para la realización de la compra es la rapidez en el despacho, seguido por el 31% que menciona la asesoría técnica en los productos y el 19% el servicio al cliente, información que se apoya en la pregunta anterior y permite observar como la rapidez en el despacho es relevante para los clientes y se debe mantener la misma y mejorarla a través de estrategias que permitan seguir procesos estandarizados de atención que reduzcan los tiempo de entrega de los productos.

**Análisis:** La rapidez en el despacho es una fortaleza de la empresa que debe mantener, en cuanto a la asesoría técnica en los productos, que también es considerado un aspecto importante para las compras que se debe mantener, y capacitar al personal para que además de proporcionar un adecuado servicio al cliente ofrezca sus conocimientos técnicos actualizados.

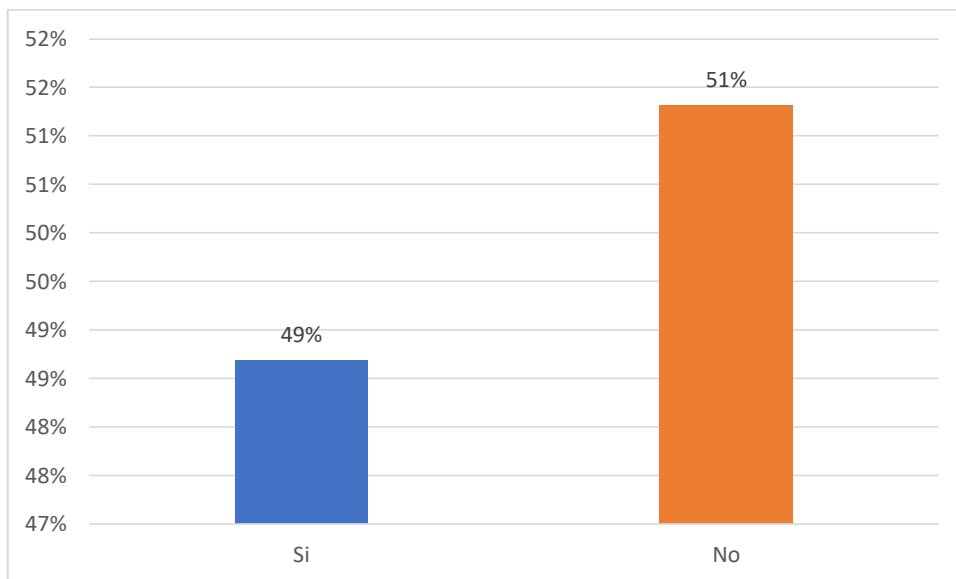
## 8. ¿Piensa que es necesario mejorar la atención al cliente?

**Tabla 18-3: Necesidad de mejorar la atención al cliente**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	37	49%
Si	39	51%
<b>TOTAL</b>	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 18-3: Necesidad de mejorar la atención al cliente**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identificó que el 51% de los clientes piensan que si es necesario mejorar la atención al cliente, frente a un 49% que no, lo que es una clara debilidad, la cual debe ser mitigada a través de capacitaciones al personal en atención al cliente y demás procesos de soporte tecnológico, considerando la actividad empresarial.

**Análisis:** La empresa debe capacitar a sus empleados en atención al cliente, con el fin de brindar un mejor servicio y conjuntamente con los conocimientos técnicos y dar un servicio de calidad.

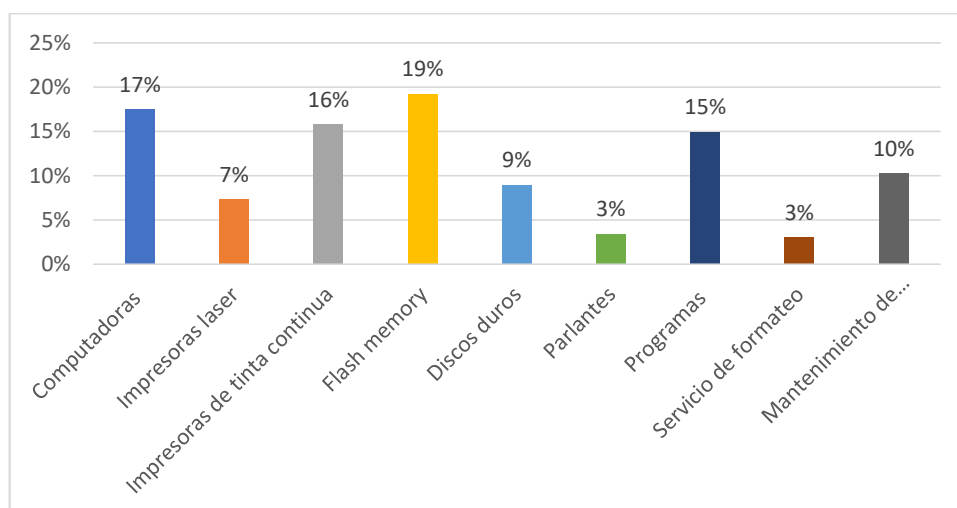
## 9. ¿Qué productos son los que usted adquiere más?

**Tabla 19-3: Productos que más adquiere**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Computadoras	41	17%
Impresoras laser	17	7%
Impresoras de tinta continua	37	16%
Flash memory	45	19%
Discos duros	21	9%
Parlantes	8	3%
Programas	35	15%
Servicio de formateo	7	3%
Mantenimiento de computadores	24	10%
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 19-3: Productos que más adquiere**

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Se identifica que entre los productos que más se venden están principalmente las computadoras, impresoras de tinta continua, flash memory y programas y en menor medida, discos duros, parlantes, impresoras láser, servicio de formateo y mantenimiento de computadores, información relevante para mantener una adecuada gestión de inventarios.

**Análisis:** La empresa tanto en función de las estadísticas proporcionadas por los clientes como en relación a la gestión de inventarios debe mantener existencias de los productos, más rotación que poseen, lo que mantendría la fortaleza de rápido despacho, que es un aspecto relevante en cuanto a las compras.

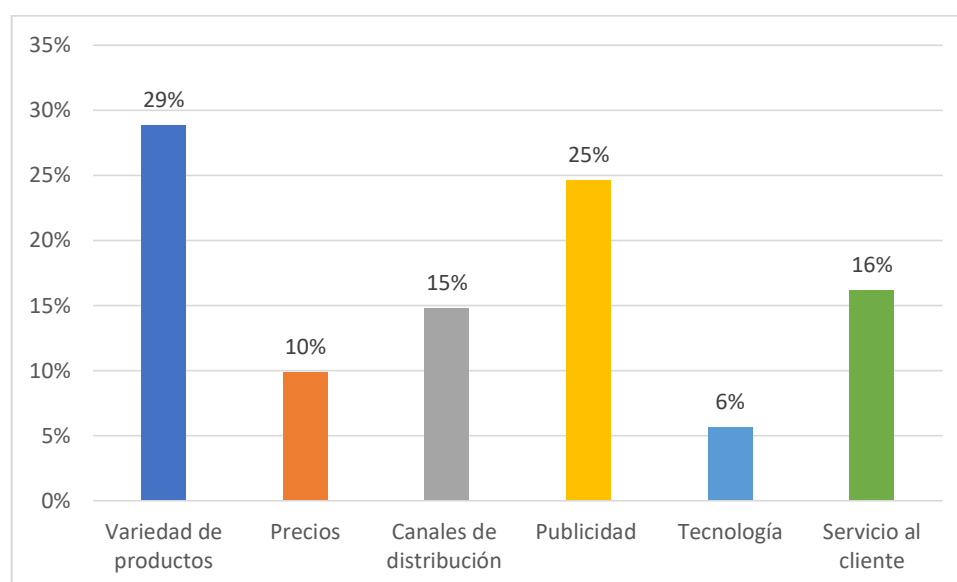
## 10. ¿Qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?

**Tabla 20-3: Aspectos que la empresa debería mejorar**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Variedad de productos	41	29%
Precios	14	10%
Canales de distribución	21	15%
Publicidad	35	25%
Tecnología	8	6%
Servicio al cliente	23	16%
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada (2021)

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021



**Gráfico 20-3:** Aspectos que la empresa debería mejorar

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Interpretación:** Entre los aspectos que la empresa debería mejorar según los clientes están variedad de productos con 29%, publicidad con 25%, servicio al cliente al 16% y canales de distribución al 15% y en menor medida los precios y la tecnología, información la cual se tiene una clara idea de que aspectos mejorar, observando la necesidad de aumentar la variedad y publicidad, pero también mejorar la atención al cliente, como ya se ha identificado la necesidad en preguntas anteriores.

**Análisis:** Con estos resultados los aspectos que debe mejorar es la variedad de productos, publicidad y servicio al cliente principalmente, lo que implica para la empresa es la necesidad de la constante actualización, considerando que los productos en el ámbito tecnológico son muy innovadores, de igual manera la publicidad y servicio al cliente es un pilar para la gestión y un requerimiento para mantener las ventas sostenibles.



### 3.8.1.2.1. Hallazgos más relevantes de las encuestas realizadas a los clientes

El 97% de los clientes indica que está satisfecho con los productos de la empresa, es decir que la misma posee un alto porcentaje de satisfacción en relación a los productos que ofrece, lo que es una fortaleza organizacional, las principales razones para adquirir productos son el precio, la variedad y la garantía, en cuanto a las compras de los clientes, principalmente son mensuales y trimestrales, en relación al medio de pago preferido, el crédito directo, las transferencias y el efectivo representan el 92%.

Las tres cuartas partes de los clientes mencionan que el precio de los productos es razonable y están conformes con la velocidad de despacho de los mismos y que es un aspecto relevante a la hora de adquirirlos, seguido por la asesoría técnica y el servicio al cliente, el cual se debe mejorar según la opinión de la mitad de los clientes encuestados.

Entre los productos que más se venden están principalmente las computadoras, impresoras de tinta continua, flash memory y programas y en menor medida, discos duros, parlantes, impresoras láser, servicio de formateo y mantenimiento de computadores.

Entre los aspectos que la empresa debería mejorar según los clientes están variedad de productos, publicidad, servicio al cliente y canales de distribución y en menor medida los precios y la tecnología.

### 3.8.2. Entrevista a la gerente

La entrevista se la realizó a la gerente Silvia del Pilar Hernández Guato, en la empresa “IDC” computadoras, el día martes 26 de enero de 2021.

**Tabla 21-3: Entrevista a la gerente**

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Ha realizado un diagnóstico situacional de la empresa, en el cual se analice las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?	No se ha realizado a través de documentos, pero si se ha realizado de manera verbal.	Se requiere un análisis situacional que cumpla con todos los parámetros, con el cual sea base para la realización de estrategias.
¿La empresa posee una planificación estratégica?	La empresa no posee una planificación estratégica.	Pregunta que justifica la realización del plan estratégico, considerando la importancia del mismo.

¿La empresa posee misión?	La empresa no posee misión.	La inexistencia de la misión es una gran debilidad para la empresa, pues es la base para la planificación estratégica.
¿La empresa posee visión?	La empresa no posee visión.	Al no poseer visión la empresa, no tiene una visión a corto y mediano plazo, lo que dificulta su crecimiento y desarrollo.
¿La empresa posee una estructura organizacional?	La empresa no posee una estructura organizacional en documentos pero esta designado de manera verbal.	Al no poseer una estructura organizacional formal dificulta delimitar las funciones y líneas de mando.
¿La empresa posee objetivos estratégicos?	La empresa no posee objetivos estratégicos.	Al no poseer objetivo estratégicos, se dificulta el cumplimiento de la misión.
¿La empresa posee una planificación a corto plazo?	La empresa no posee una planificación a corto plazo.	La falta de planificación a corto plazo, es una debilidad pues indica que el personal no tiene definidas las funciones y operaciones a realizar.
¿La empresa posee una planificación a mediano plazo?	La empresa no posee una planificación a mediano plazo.	La falta de planificación a mediano plazo, es una debilidad, considerando que en el plazo de 1 a 3 años se materializan las estrategias direccionadas a una gestión adecuada de la empresa.
¿La empresa posee una planificación a largo plazo?	La empresa no posee una planificación a largo plazo.	La falta de planificación a largo plazo, es una debilidad, considerando que en el largo se encuentran las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa.
¿Se ha cumplido con los objetivos a corto plazo?	No posee documentos para cumplir con los objetivos a corto plazo.	Al no poseer objetivos de corto, mediano, ni largo plazo la empresa

¿Se ha cumplido con los objetivos a mediano plazo?	No posee documentos para dar el cumplir con los objetivos a mediano plazo.	no tiene como desarrollarse, al no tener un fin que alcanzar.
¿Se ha cumplido con los objetivos a largo plazo?	No posee documentos para dar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.	
¿La empresa posee estrategias?	La empresa posee estrategias solo de manera verbal y no está plasmado en documentos.	Como no posee una plan estratégico, no posee estrategias debidamente diseñadas
¿La empresa posee metas empresariales?	La empresa si tiene metas empresariales pero solo de manera práctica y no plasmada en un documento.	Al no conocer el personal las metas de la empresa, pues no están definidas adecuadamente no se las puede alcanzar.
¿Se cumplen las políticas empresariales del área administrativa?	No cuentan con políticas empresariales en la parte administrativa y no está plasmada en documentos.	Al no poseer políticas que guíen al área administrativa, se dificulta la gestión y toma de decisiones.
¿Se cumplen las políticas empresariales del área contable?	Si se da el cumplimiento en la parte contable.	Es una fortaleza que exista políticas en el área contable.
¿Se da cumplimiento al plan operativo anual?	Se da el cumplimiento de manera verbal pero no cuenta con un documento en el que conste el plan operativo anual.	La empresa no posee un POA que le permita conocer sus estrategias y el periodo para su cumplimiento.
¿La empresa realiza marketing?	Si se realiza publicidad, promociones, descuentos.	Que la empresa desarrolle marketing o publicidad y promocióne sería una fortaleza, pues aumenta sus ventas y posicionamiento.
¿Están definidas las funciones del personal de cada área?	Si están definidas las funciones a cada personal, pero de manera verbal, debido	La empresa requiere un manual de funciones que le permita al personal conocer claramente sus funciones.

	a que no posee en un documento.	
¿Cómo califica el ambiente laboral que existe en la empresa?	El ambiente laboral es muy bueno, debido a que existe una buena comunicación tanto del gerente como del personal.	Que exista un buen ambiente laboral es una fortaleza que se puede aprovechar para el diseño de otras estrategias como planes de capacitación.
¿Se capacita al personal?	La capacitación se realiza muy poco.	Se requiere capacitación para desarrollar al talento humano.
¿La empresa controla las actividades que se desarrollan en la empresa?	Las actividades son controladas por parte de la gerente.	La empresa necesita procesos de control establecidos que permitan a través de indicadores ejercer un control eficiente, tanto de las ventas como de los procesos internos.
¿Cómo controla el desarrollo de las estrategias?	Las estrategias se controlan por medio de ventas y promociones.	
¿La empresa posee indicadores de gestión?	No posee indicadores de gestión.	
¿Existe un proceso para la toma de decisiones?	Si existe debido a que primero identifican el problema y luego la analizan en conjunto con el gerente y el personal para dar una correcta solución, para luego poder generar alternativas y poder aplicar la decisión.	Al no poseer toda la información de la empresa en relación a factores exógenos como endógenos, la toma de decisiones no puede realizarse de manera adecuada.
¿Se analizan las opciones existentes antes de tomar decisiones?	Si se analiza paso a paso cada opción para la correcta decisión.	Se requiere un proceso de toma de decisiones que considere además de las opciones factores tanto internos como externos.
¿Considera la situación de la empresa para la toma de decisiones?	Si se considera debido a que se quiere lograr buenas decisiones para la empresa y seguir creciendo.	Se requiere hacer un análisis situacional de la empresa, tanto de factores externos como internos, con el fin de tener una base para la toma de decisiones.
¿De acuerdo a los datos de la empresa, que productos o	Computadoras, impresoras láser, impresoras de tinta	Al poseer una idea clara de los equipos que más se venden, es

servicios son los que más se venden?	continua, flash memory, discos duros, parlantes, programas, servicio de formateo, mantenimiento de computadores, CPU, partes y piezas.	necesario gestionar los inventarios de tal manera que no haya desabastecimiento en ningún producto.
¿Cuáles considera las mayores fortalezas de la empresa?	La infraestructura, venta consistentes a lo largo del año, márgenes de utilidad adecuados y principalmente la experiencia de nuestro recurso humano.	Las ventas consistentes a favor de la empresa son una gran fortaleza, considerando que son la base de flujo para mantener las operaciones.
¿Cree que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras?	Si un plan estratégico plasmado en un documento incidirá positivamente en la gestión, facilitando la toma de decisiones y permitiendo poseer una planificación a mediano y largo plazo.	La gerencia indica que es necesario el diseño de un plan estratégico, lo que justifica la realización del mismo.
¿La empresa realiza algún seguimiento o monitoreo de la competencia?	Se lo realiza a través de la revisión de la publicidad que realizan en sus páginas electrónicas.	Es necesario conocer todas las estrategias que realiza la competencia con el fin de mantener la competitividad.
Realiza sondeos de mercado para conocer la posición en el mismo.	No se realizan.	Los sondeos de mercado son una herramienta mediante la cual se conoce los criterios de como los clientes ven a la empresa, además de la posición de la misma en relación a la competencia.
¿Las decisiones de la empresa se las toma considerando la información financiera (balance, análisis de ratios y razones financieras)?	No se realizan ni análisis de ratios, ni razones financieras, pero si se considera los estados financieros para la toma de decisiones.	Para una adecuada toma de decisiones se deben considerar la utilización de indicadores que permiten tener una visión clara de la situación de la empresa.
¿Para la toma de decisiones se involucra de alguna manera a	Si, considerando que los mismos tienen más	Es una fortaleza que se considera a los empleados, pues al formar

los empleados, es decir se les pide alguna opinión o aporte?	conocimiento de los avances tecnológicos, cuestiones operativas y trato con los cliente, se les pide criterios en relación a algunas decisiones.	parte de la empresa y tener más acercamiento hacia los clientes pueden dar criterios válidos para la toma de decisiones.
--	--	--

**Fuete:** entrevista aplicada (2021)

**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

### 3.8.2.1. Hallazgos más relevantes de la entrevista realizada

Mediante la entrevista se identificaron algunas debilidades de la gestión empresarial, como la inexistencia de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos), ni estructura organizacional, de igual manera no se realiza análisis situacional, lo que dificulta conocer la posición de la empresa frente a las variables endógenas y exógenas existentes, perjudicando principalmente a la toma de decisiones, lo que se ahonda aún más con la inexistencia de indicadores que sirvan para medir la gestión.

También se identificó que no posee planificaciones, ni objetivos a corto, mediano y largo plazo, aunque se mencionan que existen estrategias las mismas no tiene un sustento de diseño, por lo que al no estar enfocadas en el cumplimiento de la misión empresarial no se podrían calificar como estrategias. La empresa no posee políticas empresariales para ninguna de las áreas, ni un manual de funciones que le permita identificar claramente las funciones a desempeñar.

El personal recibe muy pocas capacitaciones, debilidad que es necesario eliminar considerando la actividad de la empresa.

En cuanto a las fortalezas de la empresa se encuentra un buen ambiente laboral, con buena comunicación, las actividades son gestionadas y controladas por gerencia, de igual manera en cuanto al marketing se realiza publicidad, promociones, descuentos.

Aunque existe un proceso para la toma de decisiones, considerando el problema, analizando e identificando las opciones, se requiere una base de diagnóstico para mejorar el proceso, información de mercado e información financiera.

### 3.9. Idea a defender

El plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras.

Para su validación se consultó tanto al personal de la empresa como a la gerente si está de acuerdo con que el plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras.

**Tabla 22-3:** Plan estratégico e incidencia en la gestión

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada (2021)

**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Los empleados en su totalidad están de acuerdo en que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento, la gerente de igual manera indica que la planificación estratégica incidirá positivamente en la gestión, facilitando la toma de decisiones y permitiendo poseer una planificación a mediano y largo plazo.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras en la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, periodo 2020 - 2025.

#### 4.1. Fase I: Análisis del entorno

El análisis del entorno muestra el diagnóstico situacional en relación a como se encuentra la empresa en relación a factores endógenas como exógenas.

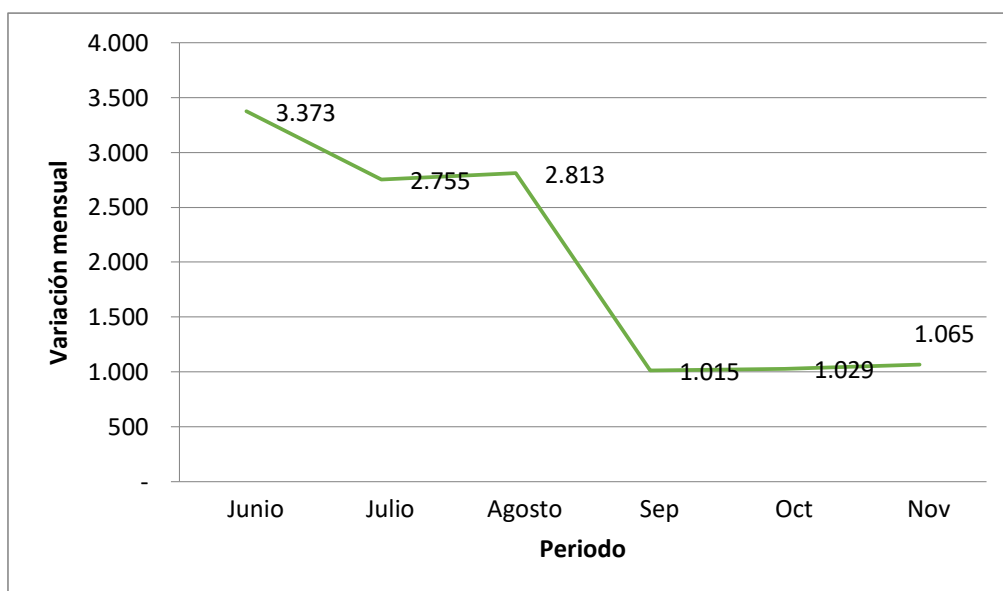
##### 4.1.1. Análisis externo: Macroentorno

Para la realización del análisis externo se utiliza la metodología PESTLE, misma que analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales.

##### 4.1.1.1. Variables políticas

##### 4.1.1.1.1. Riesgo país

El riesgo país según el Banco Central del Ecuador (2020), muestra una tendencia a la baja hasta el mes de septiembre.



**Gráfico 1-4:** Riesgo país

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2020)

La tendencia del riesgo país es a la baja, considerando que esta variable mide la probabilidad de incumplimiento de que una nación no pague sus obligaciones, indica que el país ha mejorado la confianza a nivel internacional, lo que beneficia al país y aumenta la inversión extranjera, en

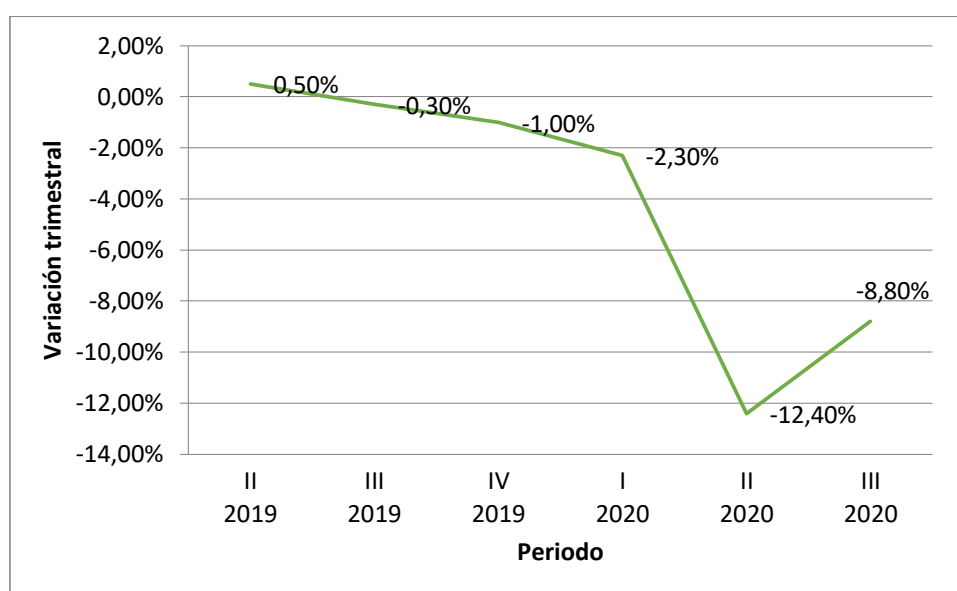


cuanto a la empresa no posee un impacto significativo, aunque es necesario su análisis pues muchas empresas extranjeras exportan a Ecuador productos tecnológicos y depende de la situación del país que las negociaciones se desarrollen dentro de un marco de confianza y con términos favorables.

#### 4.1.1.2. Variables económicas

##### 4.1.1.2.1. Producto interno bruto

El producto interno bruto del país según los últimos datos publicados por el Banco Central del Ecuador (2021), muestra una tendencia a la baja desde el primer trimestre del año 2020.



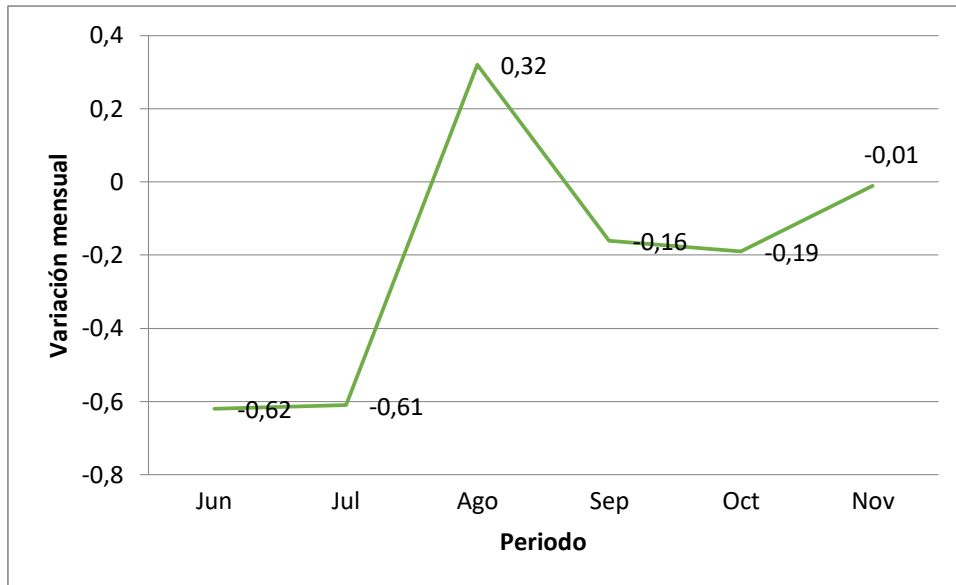
**Gráfico 2-4:** Producto interno bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Como se aprecia el producto interno bruto tiene una tendencia a la baja, lo que indica una menor producción de productos y servicios, afectando a la economía del país, y también a la empresa, porque demuestra que existe menos flujo de dinero en la economía y por lo tanto menor capacidad adquisitiva.

##### 4.1.1.2.2. Inflación

La inflación muestra el incremento de los precios de los bienes y servicios, según datos del Banco Central del Ecuador, se puede apreciar una inflación baja y negativa.



**Gráfico 3-4: Inflación**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

La inflación del Ecuador posee una clara tendencia hacia valores negativos, lo que indica una menor demanda de productos y servicios, y en gran medida se debe a la pandemia que está azotando al país, también existe un impacto en la empresa al mostrar una contracción en la demanda de productos incluyendo tecnología.

#### 4.1.1.2.3. Impuestos

La empresa “IDC” computadoras está constituida como una empresa de responsabilidad limitada, por lo que se ve afectada por el impuesto al valor agregado que se ha mantenido constante en el 12% y por el impuesto a la renta que para compañías es del 25%, por el hecho de que se mantenga estable se convierte en una oportunidad para la empresa al poder realizar planificaciones adecuadas.

#### 4.1.1.2.4. Tasas de interés

Las tasas de interés son activas o pasivas, para el análisis se consideran las tasas activas que son las que cobran las instituciones financieras por la utilización del dinero.

**Tabla 1-4: Tasas de interés**

Segmento	Tasa referencial
Productivo Corporativo	8,84%
Productivo Empresarial	9,91%
Productivo PYMES	10,97%
Comercial Ordinario	16,66%
Comercial Prioritario Corporativo	8,5%
Comercial Prioritario Empresarial	9,65%
Comercial Prioritario PYMES	10,99%
Consumo Ordinario	16,66%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

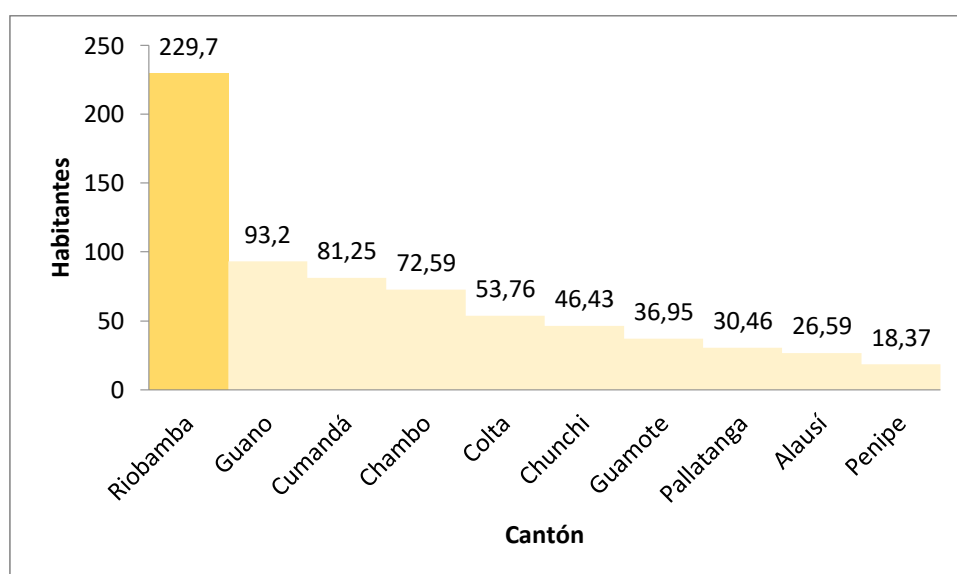
Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Las tasas de interés se han mantenido estables, la empresa al ser una compañía de responsabilidad con ventas superiores al millón de dólares y activos por más de 300.000 dólares puede acceder a créditos corporativos los cuales gozan de las tasas más bajas del mercado, lo que se convierte en una gran oportunidad.

#### 4.1.1.3. Variables sociales

##### 4.1.1.3.1. Densidad poblacional

Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la densidad poblacional cuantifica la cantidad de personas que habitan en un kilómetro cuadrado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).



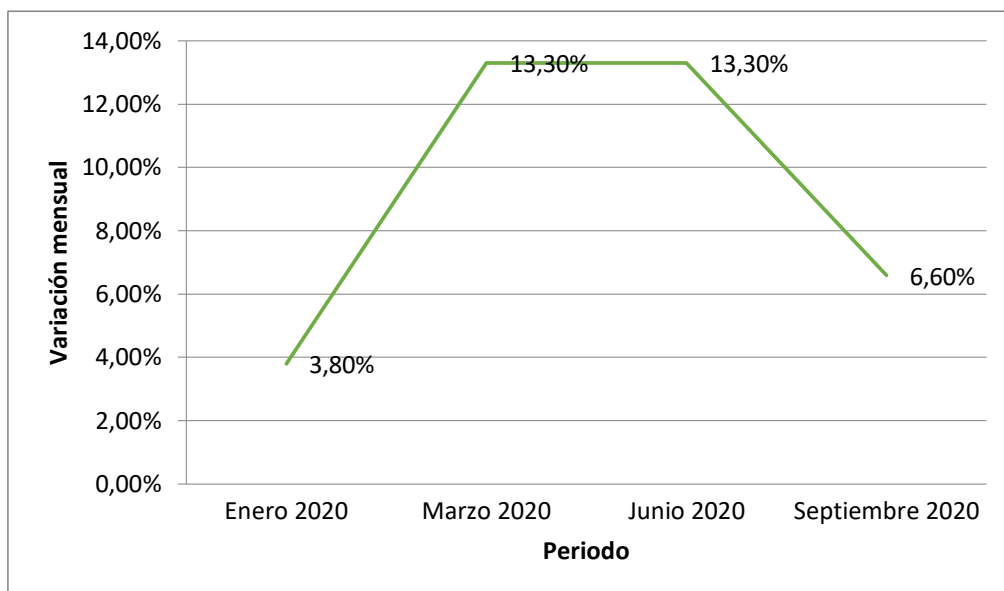
**Gráfico 4-4: Densidad poblacional de la provincia de Chimborazo**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

Como se aprecia el cantón Riobamba es el que mayor densidad poblacional posee de toda la provincia por amplio margen, siendo 229 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual es una oportunidad para la empresa al tener un mayor mercado, aun así, se debe considerar que existen cantones cercanos de los cuales también se tiene clientes.

#### 4.1.1.3.2. Desempleo

El desempleo en el Ecuador debido a la pandemia ha sido una de las variables que más se ha incrementado, afectando a toda la población en general.



**Gráfico 5-4:** Desempleo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Como se aprecia en el gráfico la tasa de desempleo a enero del 2020, antes de la llegada de la pandemia fue de 3,80%, incrementándose a 13,30% y sosteniéndose así hasta junio, lo que afecta a la población en general y no solo a las personas que pierden su trabajo, pues indica que hay menos personas con ingresos, que a la final reduce el consumo y venta de productos, por lo tanto existe un impacto en la empresa.

#### 4.1.1.4. Variables legales

A continuación, se listan las leyes que de una u otra manera afectan a la empresa, en relación al personal e impuestos principalmente.

**Tabla 2-4: Leyes que afecta a la empresa**

<b>Ley</b>	<b>Artículo</b>
<b>Constitución de la República del Ecuador</b>	Art. 319.  El estado promoverá las formas de producción.  Art. 328.  Sobre: Remuneraciones, Utilidades.
<b>Código de trabajo</b>	Regula las relaciones entre los trabajadores y los empleadores.
<b>Ley de régimen tributario</b>	Impuesto a la renta.  Impuesto al valor agregado.
<b>Ley de compañías</b>	Regula la constitución y gestión de empresas privadas.
<b>Ley de seguridad social</b>	Indica los sujetos de protección, regula las aportaciones.

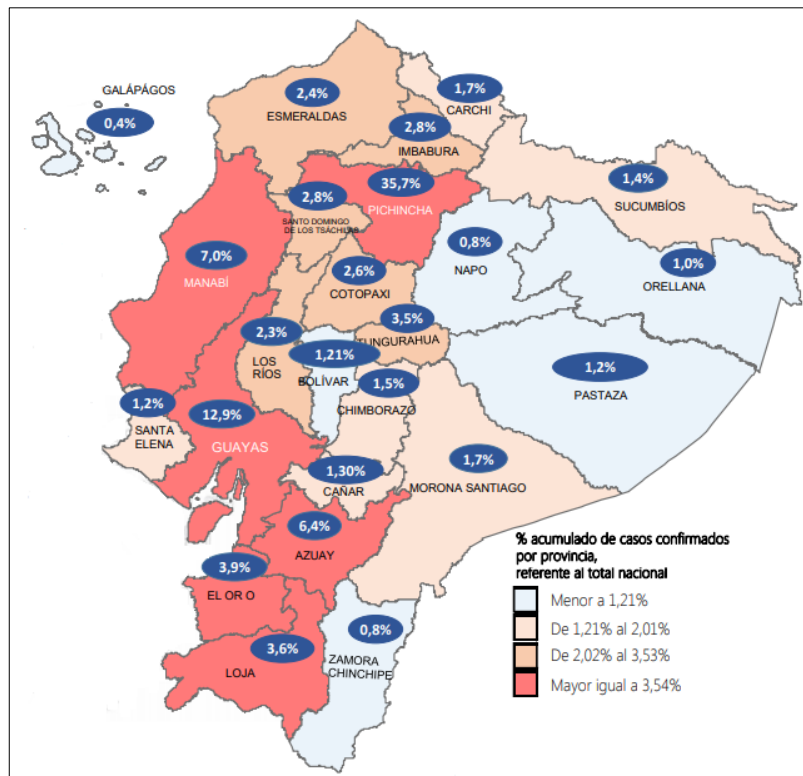
**Fuente:** (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Ley de régimen tributario interno, 2004), (Ley de compañías, 2014)  
**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Todas las leyes mencionadas anteriormente se deben conocer con el fin de no cometer omisiones a las mismas, pues proporcionan el marco jurídico para la gestión de una empresa. Al momento se cumple con todas las normativas, es así que las considera como una oportunidad.

#### *4.1.1.5. Variables ambientales*

##### *4.1.1.5.1. Covid-19*

Según la Organización Mundial de la Salud (2020), el Covid 19 “es la enfermedad infecciosa causada por el corona virus”. En Ecuador al 21 de diciembre de 2020 existen 206.329 casos confirmados por pruebas PCR (Gestion de riesgos, 2020).



**Gráfico 6-4:** Covid-19  
**Fuente:** (Gestion de riesgos, 2020)

La provincia de Chimborazo es la tercera con menos contagios de la región sierra, en cuanto a la pandemia generada por la enfermedad ha afectado gravemente a la economía del país, por lo que es una amenaza, pero cabe destacar gracias a la misma existió el teletrabajo y las clases en línea, por lo que beneficio al crear la necesidad de dispositivos electrónicos, tanto laptops como computadoras de escritorio.

#### 4.1.1.5.2. Erosión

La erosión es la “degradación y el transporte del suelo o roca que producen distintos procesos en la superficie de la tierra” (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019).

Según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo (2019), la erosión en la provincia de Chimborazo es del 2,9% y un 9,15% presenta una mayor susceptibilidad, los cantones más afectados por este fenómeno son Guamote, Riobamba y Alausí (pág. 510).

La variable erosión es considerada pues afecta al sector productivo y por lo tanto a los clientes de la empresa que se dedican a actividades agrícolas, disminuyendo su capacidad adquisitiva, aunque Riobamba es afectada por la erosión se considera como una amenaza baja.

#### 4.1.1.5.3. Precipitaciones y temperatura

Las zonas con mayores precipitaciones dentro de la provincia de Chimborazo son Pallatanga y Columbe y la menor es Guano, la estación de lluvias inicia en octubre y se prolonga hasta mayo, en relación a la temperatura media de la provincia es de entre 9 y 24 grados centígrados, produciéndose las temperaturas máximas en noviembre y los mínimos en julio (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019).

Tanto las precipitaciones como la temperatura, pueden tener un efecto en los equipos electrónicos, principalmente por la humedad relativa, la cual es un parámetro que considera tanto la precipitación como la temperatura, y a mayor humedad, más probabilidad de que los componentes electrónicos se oxiden ocasionando ralentizaciones de los equipos, mal funcionamiento o perdidas, la ciudad de Riobamba no es considerada un ambiente húmedo, es así que no es mayor amenaza para los equipos, por lo menos dentro del corto plazo.

#### 4.1.1.6. Variables tecnológicas

##### 4.1.1.6.1. Acceso a internet

La información a continuación muestra el índice de acceso a internet de todos los cantones de Chimborazo.

**Tabla 3-4: Acceso a internet**

Cantón	Índice acceso Cantonal
Riobamba	40%
Alausí	17%
Colta	5%
Chambo	35%
Chunchi	36%
Guamote	4%
Guano	28%
Pallatanga	23%
Penipe	25%
Cumandá	15%

Fuente: (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019)  
Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

El cantón Riobamba posee un acceso a internet 40%, y aunque es un porcentaje bajo, es una oportunidad al ser el mayor con acceso a internet de la provincia de Chimborazo, lo que muestra una idea clara de la necesidad de dispositivos tecnológicos como computadores, router, implementos como cables de red y asesoría en general.

#### *4.1.1.6.2. Acceso a telefonía fija*

El acceso a telefonía fija es una variable importante, pues facilita la comunicación con los proveedores y clientes principalmente. Riobamba sigue siendo el cantón con mayor acceso a telefonía fija, con el 89,86% (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Riobamba, 2020), porcentaje muy beneficioso, pues ayuda a la empresa a contactarse de una manera ágil con los clientes, permitiendo además conocer su ubicación a través de pedir el pago del servicio básico, facilitando de esta manera los procesos de ventas a plazos.

#### *4.1.1.6.3. Acceso a telefonía móvil*

El acceso a telefonía móvil facilita muchas de las actividades de la empresa y la comunicación con los clientes, permitiendo dar un seguimiento a los mismos. En la actualidad según el (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Riobamba (2020), toda la ciudad de Riobamba posee acceso a telefonía móvil, lo que hace que la telefonía fija decrezca, en cuanto a las operadoras Conecel posee una participación del 53,50%, Otecel un 28,02%, CNT un 18,48%.

Que exista acceso total en relación a telefonía móvil facilita el acceso a clientes y proveedores de una manera fácil y ágil, convirtiéndose en una gran oportunidad especialmente para la realización de marketing a través de las redes sociales e internet en general, mismas que tienen buen alcance y costo relativo bajos en relación a medios tradicionales.

### **4.1.2. Análisis externo: Microentorno**

Para el análisis del microentorno se utiliza el esquema de las fuerzas de competitividad de Porter, mismas que permiten tener una idea acerca de la empresa y su posición en el mercado.

#### *4.1.2.1. Amenazas de nuevos competidores*

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, por el hecho de que el capital para montar un negocio de computadores bordea los 16.000 dólares, pero además del capital se requiere del conocimiento para poder dar los servicios de ensamblaje y asistencia en cuanto a software, programas, mantenimiento, manejos de equipos en red y seguridad, lo que es la barrera que más dificulta el acceso al mercado de nuevos competidores.

#### *4.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores*

La empresa posee algunos proveedores, los cuales son importadores directos que según el tipo de producto y cantidades de venta negocian sus precios, existe una amplia gama de proveedores contactados y en su mayoría poseen márgenes de ganancia estándares en su línea de negocio, por lo que el poder de negociación con proveedores es bajo.



#### 4.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es una amenaza significativa para la empresa IDC computadoras, pues existe una gran cantidad de empresas y almacenes que venden computadores y con estrategias de venta además de valor agregado, como promociones, servicio técnico, servicio posventa y garantía ofrecen precios más bajos, por lo que aumenta en gran medida el poder de negociación de los clientes.

#### 4.1.2.4. Rivalidad entre competidores existentes

En Riobamba existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la venta de productos computadoras, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020), en Riobamba existe 53 empresas de venta al por mayor de computadores y 108 de ventas al por menor, por lo que la competencia como se aprecia es extensa, de todas maneras, a continuación, se muestran las empresas que poseen una mayor participación en el mercado y son competencia directa para IDC:

- Andys Tech
- Aroba PC
- Clínica del computador
- Computrain System
- Computron
- Coop. Technology Service
- Cyberphol Sistemas
- Dalex Technology
- DisruptiveLogic
- DW Sistems
- Hospital del computador  
Riobamba
- ImportCompu
- Innovacom Ec
- Intertec
- Iysolutions
- Jg Reparación de  
computadoras
- Link
- Mega PC Tecnología
- Nexo informático
- NoviCompu
- Pc City
- Renza Fx Technology
- Servicompu
- SoftwareBit
- SYSTEMarket  
tecnología confiable
- Tecnocomputadoras
- TecnoSystem J&F
- Veritasof S.A.
- Sima Informática

Las empresas identificadas poseen productos y servicio similares, a IDC computadoras por lo que se las considera competencia directa, y como se puede apreciar exista una gran cantidad de competidores y su rivalidad es fuerte, pues la mayoría no tiene ninguna estrategia diferenciadora, innovadora, es así que se compite a través de precios, promociones y servicio.

#### 4.1.2.5. Amenazas de productos sustitutos

El principal producto de la empresa son la venta de computadoras tanto de escritorio como laptops, además de sus diferentes periféricos de entrada y salida, en relación a productos sustitutos se pueden encontrar tablets, consolas de video juegos y celulares, que aunque son productos de

alta tecnología, al tener fines específicos no poseen la capacidad de una computadora, en relación a la utilización de programas que demanden velocidad y alto procesamiento de datos, de todas maneras, se la considera una amenaza media, pues la tendencia de compra es alta.

#### ***4.1.3. Análisis interno de la empresa IDC computadoras***

Dentro del análisis interno de la empresa se analizó las áreas funcionales de las mismas en relación a la administración, comercialización, asesoramiento, contabilidad y marketing, mediante la encuesta, observación y entrevista identificando los siguientes hallazgos.

- La empresa si realiza marketing
- No posee misión
- Buen ambiente laboral
- No posee visión
- Buena comunicación entre el personal y gerencia
- No posee objetivos estratégicos
- Existe control gerencial de las actividades desarrolladas
- No se realiza un análisis situacional
- Se realiza publicidad, promociones, descuentos
- El 40% del personal conoce totalmente sus funciones
- Proceso de toma de decisiones utilizando el factor de opciones
- Capacitaciones escasas
- Infraestructura adecuada
- No se manejan indicadores
- Experiencia del personal
- No existe planeaciones a corto, mediano ni largo plazo.
- Ventas consistentes
- No existen políticas empresariales
- Estrategias inconsistentes
- Margen de utilidad adecuado

Todos los hallazgos encontrados se los califica y prioriza mediante un análisis FODA y matrices de priorización, con el fin de determinar los factores estratégicos internos.

#### 4.1.4. FODA

**Tabla 4-4: FODA**

Fortalezas	Debilidades
F1 La empresa si realiza marketing	D1 No posee misión
F2 Buen ambiente laboral	D2 No posee visión
F3 Experiencia del personal	D3 No posee objetivos estratégicos
F4 Infraestructura adecuada	D4 No se realiza un análisis situacional
F5 Margen de utilidad adecuado	D5 No posee estructura organizacional
F6 Existe control gerencial de las actividades desarrolladas	D6 El 40% del personal conoce totalmente sus funciones
F7 Ventas consistentes	D7 Capacitaciones escasas
F8 Productos de calidad y garantía	D8 No se manejan indicadores
F9 Buena comunicación entre el personal y gerencia	D9 No existe planeaciones a corto, mediano ni largo plazo.
F10 Proceso de toma de decisiones utilizando el factor de opciones	D10 Estrategias inconsistentes
	D11 No existen políticas empresariales
Oportunidades	Amenazas
O1 Impuestos estables	A1 Tendencia del Producto Interno Bruto a la baja
O2 Covid 19 (teletrabajo)	A2 Inflación
O3 Normativas legales cumplidas	A3 Desempleo
O4 Densidad población alta en el mercado objetivo	A4 Erosión (disminuye capacidad adquisitiva del sector rural)
O5 Tasas de interés preferenciales para el sector corporativo	A5 Precipitaciones y temperatura (leves afectaciones componentes electrónicos)
O6 Acceso a internet	A6 Poder de negociación de los clientes alto
O7 Poder de negociación de los proveedores bajo	A7 Amplia rivalidad entre competidores existentes
O8 Acceso a telefonía móvil	A8 Amenazas de productos sustitutos media
O9 Acceso a telefonía fija	
O10 Amenazas de nuevos competidores bajo	

Fuente: Análisis situacional

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

#### 4.1.5. Matriz de priorización

Para desarrollar estrategias oportunas se considera las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes, por lo que es necesario priorizarlas comparativamente a través de matrices según su relevancia.

##### 4.1.5.1. Matriz de priorización de oportunidades

A continuación, se priorizan las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa.

**Tabla 5-4: Matriz de priorización de oportunidades**

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	%	Elección
O1	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0	2	4%	-
O2	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	6	13%	x
O3	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	2%	-
O4	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	7	16%	x
O5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	12%	x
O6	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	6,5	14%	x
O7	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	4	9%	-
O8	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	5,5	12%	x
O9	1	0,5	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	4,5	10%	x
O10	1	0	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0	3	7%	-
TOTAL											45	100%	

Fuente: FODA

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Se han comparado y calificado a las oportunidades identificadas en el diagnóstico situacional según su importancia en función del impacto en la empresa, para luego ordenarlas según la calificación relativa obtenida y priorizarlas a las que poseen un porcentaje mayor al 10%, por lo que las oportunidades más relevantes son:

- Covid 19 (teletrabajo)
- Densidad población alta en el mercado objetivo
- Tasas de interés preferenciales para el sector corporativo
- Acceso a internet
- Acceso a telefonía móvil
- Acceso a telefonía fija

##### 4.1.5.2. Matriz de priorización de amenazas

A continuación, se priorizan las amenazas que pueden afectar a la empresa.

**Tabla 6-4: Matriz de priorización de amenazas**

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	%	Elección
A1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	2,5	9%	-
A2	1	0	0,5	0	0,5	0	1	1	4	14%	x
A3	0,5	0,5	0	1	1	0	0,5	1	4,5	16%	x
A4	0	1	0	0	0,5	0	0	0	1,5	5%	-
A5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	1	4%	-
A6	1	1	1	1	1	0	0,5	1	6,5	23%	x
A7	1	0	0,5	1	1	0,5	0	1	5	18%	x
A8	1	0	0	1	1	0	0	0	3	11%	x
TOTAL									28	100%	

Fuente: FODA

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Se han comparado y calificado a las amenazas identificadas en el diagnóstico situacional según su importancia en función del impacto en la empresa, para luego ordenarlas según la calificación relativa obtenida y priorizarlas a las que poseen un porcentaje mayor al 10%, por lo que las amenazas más relevantes son:

- Inflación
- Desempleo
- Poder de negociación de los clientes alto
- Amplia rivalidad entre competidores existentes
- Amenazas de productos sustitutos media

#### 4.1.5.3. Matriz de priorización de fortalezas

A continuación, se priorizan las fortalezas que posee la empresa.

**Tabla 7-4: Matriz de priorización de fortalezas**

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMA	%	ORDEN
F1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	8%	-
F2	0,5	0	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0	5	11%	x
F3	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	6	13%	x
F4	1	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	4,5	10%	x
F5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	5,5	12%	x
F6	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1	1	1	0,5	5	11%	x
F7	0,5	0	0,5	0	0	0	0	1	1	1	4	9%	-
F8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	1	4,5	10%	x
F9	0,5	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	2	4%	-
F10	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	0	5	11%	x
TOTAL											45	100%	

Fuente: FODA

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Se han comparado y calificado a las fortalezas identificadas en el diagnóstico situacional según su importancia en función del impacto en la empresa, para luego ordenarlas según la calificación relativa obtenida y priorizarlas a las que poseen un porcentaje mayor al 10%, por lo que las fortalezas más relevantes son:

- Buen ambiente laboral
- Experiencia del personal
- Infraestructura adecuada
- Margen de utilidad adecuado
- Existe control gerencial de las actividades desarrolladas
- Productos de calidad y garantía
- Proceso de toma de decisiones utilizando el factor de opciones

#### 4.1.5.4. Matriz de priorización de debilidades

A continuación, se priorizan las debilidades que posee la empresa, se ha englobado las tres primeras debilidades como son que la empresa no posee misión, visión ni objetivos estratégicos en una debilidad que los agrupe como es falta de lineamientos estratégicos.

**Tabla 8-4: Matriz de priorización de debilidades**

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMA	%	ORDEN
D1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	27%	x
D2	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3,5	12%	x
D3	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1	1	3	10%	x
D4	0	0	0	0	1	0,5	0,5	1	1	4	14%	x
D5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	4	14%	x
D6	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	1	4	14%	x
D7	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	3	10%	x
D8	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	3%	-
D9	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	2%	-
TOTAL										29,5	100%	

Fuente: FODA

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Se han comparado y calificado a las debilidades identificadas en el diagnóstico situacional según su importancia en función del impacto en la empresa, para luego ordenarlas según la calificación relativa obtenida y priorizarlas a las que poseen un porcentaje mayor al 10%, por lo que las debilidades más relevantes son:

- No posee lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos)
- No se realiza un análisis situacional
- No posee estructura organizacional

- El 40% del personal conoce totalmente sus funciones
- Capacitaciones escasas
- No se manejan indicadores
- No existe planeaciones a corto, mediano ni largo plazo.

## **4.2. Fase II: Lineamientos estratégicos**

La fase dos del modelo de planificación estratégica se considera los lineamientos estratégicos, los cuales se desarrollan a continuación.

### **4.2.1. Misión**

Asesorar y comercializar equipo tecnológico y computacional, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, mediante una atención basada en sus necesidades, con talento humano capacitado y de amplia experiencia, basados en criterios de responsabilidad, honestidad y buen trato.

### **4.2.2. Visión**

Ser una empresa líder en el mercado de la ciudad de Riobamba y alcanzar un 40% del mercado de la provincia, innovando y estando a la vanguardia tecnológica.

### **4.2.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos están enfocados en alcanzar la misión empresarial.

- Mantener al talento humano capacitado y actualizado en su área
- Mejorar la gestión administrativa de la empresa
- Facilitar procesos internos dentro de la organización
- Crear herramientas administrativas que faciliten la evaluación de la gestión

## **4.3. Fase III: Estrategias y sistematización**

### **4.3.1. Diseño de estrategias**

Para el diseño de estrategias se utiliza la FODA cruzada con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, enfocándose en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión empresarial.

### 4.3.1.1. FODA Cruzada

**Tabla 9-4: FODA cruzada**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>F1</b> Buen ambiente laboral <b>F2</b> Experiencia del personal <b>F3</b> Infraestructura adecuada <b>F4</b> Margen de utilidad adecuado <b>F5</b> Existe control gerencial de las actividades desarrolladas <b>F6</b> Productos de calidad y garantía <b>F7</b> Proceso de toma de decisiones utilizando el factor de opciones	<b>D1</b> No posee lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos) <b>D2</b> No se realiza un análisis situacional <b>D3</b> No posee estructura organizacional <b>D4</b> El 40% del personal conoce totalmente sus funciones <b>D5</b> Capacitaciones escasas <b>D6</b> No se manejan indicadores <b>D7</b> No existe planeaciones a corto, mediano ni largo plazo
<b>Oportunidades</b> <b>O1</b> Covid 19 (teletrabajo) <b>O2</b> Densidad población alta en el mercado objetivo <b>O3</b> Tasas de interés preferenciales para el sector corporativo <b>O4</b> Acceso a internet <b>O5</b> Acceso a telefonía móvil <b>O6</b> Acceso a telefonía fija	<b>Estrategia FO</b>  Plan de capacitación y actualización de conocimientos (O1, O2, O4; F1, F2, F3, F5, F6)	<b>Estrategia DO</b>  Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos) (O2, O4; D1, D7)
<b>Amenazas</b> <b>A1</b> Inflación <b>A2</b> Desempleo <b>A3</b> Poder de negociación de los clientes alto <b>A4</b> Amplia rivalidad entre competidores existentes <b>A5</b> Amenazas de productos sustitutos media	<b>Estrategia FA</b>  Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal (A3, A4, A5, F1, F2, F5, F7)	<b>Estrategia DA</b>  Diseño de un manual de funciones (A3, A4, A5; D4)  Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa (A3, A4, A5; D6)

**Fuente:** Análisis situacional

**Realizado por:** Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

Las estrategias han sido diseñadas en correspondencia a los objetivos estratégicos, utilizando la herramienta de FODA cruzada, con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas, mitigar las amenazas y eliminar debilidades.

- Plan de capacitación y actualización de conocimientos
- Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos)
- Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal
- Diseño de un manual de funciones
- Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa



#### 4.3.1.2. Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos

A continuación, se muestra la relación de las estrategias con los objetivos estratégicos de la empresa, debido a la necesidad de que las estrategias sigan las directrices de los mismos, para poder dar cumplimiento a la misión empresarial.

**Tabla 10-4: Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos**

Objetivos estratégicos	Estrategias	Indicadores
Mantener al talento humano capacitado y actualizado en su área.	Plan de capacitación y actualización de conocimientos.	Plan de capacitación diseñado.
Mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos).	Lineamientos estratégicos diseñados y aprobados.
Facilitar procesos internos dentro de la organización.	Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal.	Estructura orgánica diseñada.
Mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Diseño de un manual de funciones.	Manual de funciones diseñado.
Crear herramientas administrativas que faciliten la evaluación de la gestión.	Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.	Indicadores realizados / Indicadores planificados

Fuente: Foda cruzada

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

#### 4.3.2. Plan de acción

El plan de acción, considerando que la empresa requiere eliminar las debilidades en el corto plazo, será ejecutado como máximo en el plazo de un semestre.

**Tabla 11-4: Estrategia: Plan de capacitación y actualización de conocimientos**

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Plan de capacitación y actualización de conocimientos	Identificar las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos	Humano	Gerente	\$ 50,00						
	Buscar al personal idóneo para dar las capacitaciones	Humano	Gerente	\$ 50,00						
	Realizar el cronograma de capacitaciones	Humano	Gerente	\$ 20,00						
	Seleccionar el personal a ser capacitado según su departamento	Humano	Gerente	\$ 20,00						
<b>Total</b>				\$ 140,00	<b>S: Semanas</b>					

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Tabla 12-4: Estrategia: Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos)**

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos)	Diseño de la misión	Humano	Gerente Tesista	\$ 20,00						
	Diseño de la visión	Humano	Gerente Tesista	\$ 20,00						
	Diseño de los objetivos estratégicos	Humano	Gerente Tesista	\$ 20,00						
	Aprobar los lineamientos estratégicos	Humano	Gerente	\$ 0,00						
<b>Total</b>				\$ 60,00	<b>S: Semanas</b>					

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Tabla 13-4: Estrategia: Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal**

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal	Identificar el personal de la empresa y sus funciones	Humano	Gerente Tesisista	\$ 20,00						
	Identificar los departamentos de la empresa	Humano	Gerente Tesisista	\$ 20,00						
	Diseñar la cadena de mando	Humano	Gerente Tesisista	\$ 20,00						
	Diseñar la estructura orgánica	Humano	Gerente	\$ 20,00						
<b>Total</b>				\$ 80,00	<b>S: Semanas</b>					

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Tabla 14-4: Estrategia: Diseño de un manual de funciones.**

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseño de un manual de funciones	Identificar el personal de la empresa	Humano	Gerente Tesista	\$ 10,00						
	Definir los requisitos para cada puesto de la empresa	Humano	Gerente Tesista	\$ 80,00						
	Definir las funciones de todo el personal	Humano	Gerente Tesista	\$80,00						
	Diseñar el manual de funciones	Humano	Gerente	\$ 100,00						
<b>Total</b>				\$ 270,00	<b>S: Semanas</b>					

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

**Tabla 15-4: Estrategia: Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa**

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa	Identificar el personal de la empresa	Humano	Gerente Tesisista	\$ 10,00						
	Definir las funciones de todo el personal	Humano	Gerente Tesisista	\$50,00						
	Identificar los principales procesos y actividades de la empresa	Humano	Gerente Tesisista	\$ 50,00						
	Diseñar indicadores para la empresa	Humano	Gerente	\$ 50,00						
<b>Total</b>				\$ 160,00	<b>S: Semanas</b>					

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

### 4.3.3. Presupuesto

**Tabla 16-4: Presupuesto**

<b>Estrategias</b>	<b>Presupuesto</b>
Plan de capacitación y actualización de conocimientos.	\$ 140,00
Diseño de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos).	\$ 60,00
Diseño de estructura orgánica acorde a las funciones del personal.	\$ 80,00
Diseño de un manual de funciones.	\$ 270,00
Diseño de indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.	\$ 160,00
<b>Total</b>	<b>\$ 710,00</b>

Realizado por: Quitio Pilataxi Erika Tatiana, 2021

El costo de diseño detallado en la tabla del presupuesto es de las 5 estrategias y asciende a los 710,00 dólares, dinero que se deberá considerar para poder aplicar las estrategias y así observar las mejoras, cabe reconocer que la mayoría de las estrategias, están dentro de las responsabilidades de realización de gerencia y que son procesos de gestión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se desarrolló el marco teórico referencial y conceptual, mismo que brindó el esquema para la realización del plan estratégico, ajustándolo a las necesidades y requerimientos de la empresa “IDC” computadoras.
- Se estructuró el marco metodológico definiendo el enfoque, nivel, diseño y tipo de estudio, con el cual se identificó el alcance en relación a la investigación y se establecieron las técnicas para la recolección de datos siendo la observación directa a los procesos de la empresa, una entrevista al gerente y una encuesta aplicada al personal, las técnicas más apropiadas para este tipo de investigación.
- Se diseñó un plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras, con el cual se promueve una mejor toma de decisiones a nivel empresarial, pues mediante el proceso se ha diagnosticado la situación de la empresa en relación a factores externos e internos, con lo cual se logra definir la posición de la empresa y a través del cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se definieron cinco estrategias que apuntan al cumplimiento de la misión a través de cumplir con los objetivos estratégicos de mantener al talento humano capacitado, mejorar la gestión administrativa de la empresa, facilitar procesos internos dentro de la organización y la creación de herramientas administrativas que faciliten la evaluación de la gestión apuntar al cumplimiento de la visión de la organización.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda para la realización de planes estratégicos considerar el marco teórico referencial y conceptual realizado, pues muestra un esquema sistemático, que facilita la realización de los mismos, actualizando previamente las fuentes investigativas, con el fin de considerar cualquier nueva herramienta, que aporte a la construcción de fundamento teórico que guíe efectivamente la construcción de un plan estratégico empresarial.
- Se recomienda para futuras investigaciones en relación a planes estratégicos utilizar herramientas como la observación directa, entrevista y encuesta, pues conjuntamente con la revisión documental de las variables externas se puede acumular gran cantidad de información acerca de la gestión de la empresa, y con la misma es factible poder crear estrategias que faciliten la toma de decisiones eficaces.
- Se recomienda aplicar el plan estratégico para la empresa “IDC” computadoras, pues los lineamientos estratégicos como misión, visión y objetivos estratégicos, que guiarán su gestión, además propone una estructura orgánica, que conjuntamente con el manual de funciones eliminarán funciones duplicadas y facilitarán llevar el proceso de inducción para el nuevo personal, además de que queda establecida la línea de mando y con la aplicación de indicadores se logrará medir la gestión de la empresa y tomar acciones correctivas oportunamente según sea el caso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L., Cam, H., & Lizárraga, J. (2019). *Plan estratégico para Apple Inc.* Guayaquil : Universidad del Pacífico.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación.* Venezuela: Episteme. Obtenido de introduccion a la metodología científica.
- Armijo, M. (2019). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Santiago de Chile: CEPAL.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Desempleo.* Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Inflación.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Producto Interno Bruto.* Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Riesgo País.* Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interes.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Escamilla, M. (2020). *Aplicación básica de los métodos científicos.* Obtenido de Diseño no-experimental: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- Faedis. (2018). *Planeación.* Nueva Granada: Universidad Militar Nueva Granada.
- García, A. (2019). *Administración Financiera.* México: Universidad Cristóbal Colón.
- Gestion de riesgos. (2020). *Gestion de riesgos.* Recuperado el 21 de Diciembre de 2020, de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-21122020.pdf>

- Hernández, R. F., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S. (2017). *Introducción a la administración*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2018). *Administración estratégica*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Directorio de empresas*. Recuperado el 2021, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2018&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Población y demografía*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/CPV\\_aplicativos/modulo\\_cpv/CIU4.0.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf)
- Interamericana de Computadoras . (2020).
- Jiménez, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico de marketing para la empresa Sysparks-Ecuador de la ciudad Joya de los Sachas, Provincia de Orellana*. Loja: Universidad nacional de loja.
- Jones, G. (2017 ). *Administración contemporánea*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Elementos de administración*. México, McGraw Hill.
- Lata, J., & Del Pilar, M. (2012). *Proyecto de creación de la unidad de auditoría interna para la empresa interamericana de computación I.D.C Cia. Ltda. sucursal Riobamba*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ley de compañías. (2014).
- Ley de régimen tributario interno*. (2004).
- Martín, M., & Reyes, L. (2020). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Fundación Madrid por la excelencia.
- Morales, F. (2014). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Academia .edu: [http://www.academia.edu/download/34550277/Conozca\\_3\\_tipos\\_de\\_investigacion.doc](http://www.academia.edu/download/34550277/Conozca_3_tipos_de_investigacion.doc)

- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2016). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2017). *Planeación estratégica, un rumbo hacia el éxito*. Ciudad de México: Trillas .
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China\)%20en%20diciembre%20de%202019.](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China)%20en%20diciembre%20de%202019.)
- Peña, W. (2018). *Plan estratégico 2018 - 2020 para la empresa tendencias tecnológicas S.A.C.* Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo. (2019).
- Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Riobamba. (2020). Riobamba.
- Primicias. (2020). *La importación de celulares y computadoras crece en Ecuador*. Recuperado el 2 de Enero de 2021, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/importacion-celulares-computadoras-crece-ecuador-covid/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Semplades.
- Serna, H. (2018). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10 edición.D.C 3R edición.
- Whellen, T., & Hunger, D. (2018). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Pretience Hill.

**ANEXOS**

**ANEXO A: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADO A LA GERENTE**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
IDC Computadoras**

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la empresa en relación a sus áreas funcionales y su gestión.

1. ¿Ha realizado un diagnóstico situacional de la empresa?

.....  
.....

2. ¿La empresa posee una planificación estratégica?

.....  
.....

3. ¿La empresa posee misión?

.....  
.....

4. ¿La empresa posee visión?

.....  
.....

5. ¿La empresa posee una estructura organizacional?

.....  
.....

6. ¿La empresa posee objetivos estratégicos?

.....  
.....

7. ¿La empresa posee una planificación a corto plazo?  
.....  
.....
8. ¿La empresa posee una planificación a mediano plazo?  
.....  
.....
9. ¿La empresa posee una planificación a largo plazo?  
.....  
.....
10. ¿Se ha cumplido con los objetivos a corto plazo?  
.....  
.....
11. ¿Se ha cumplido con los objetivos a mediano plazo?  
.....  
.....
12. ¿Se ha cumplido con los objetivos a largo plazo?  
.....  
.....
13. ¿La empresa posee estrategias?  
.....  
.....
14. ¿La empresa posee metas empresariales?  
.....  
.....
15. ¿Se cumplen las políticas empresariales del área administrativa?  
.....  
.....
16. ¿Se cumplen las políticas empresariales del área contable?  
.....  
.....
17. ¿Se da cumplimiento al plan operativo anual?  
.....  
.....
18. ¿La empresa realiza marketing?  
.....  
.....

19. ¿Están definidas las funciones del personal de cada área?  
.....  
.....
20. ¿Cómo califica el ambiente laboral que existe en la empresa?  
.....  
.....
21. ¿Se capacita al personal?  
.....  
.....
22. ¿La empresa controla las actividades que se desarrollan en la empresa?  
.....  
.....
23. ¿Cómo controla el desarrollo de las estrategias?  
.....  
.....
24. ¿La empresa posee indicadores de gestión?  
.....  
.....
25. ¿Existe un proceso para la toma de decisiones?  
.....  
.....
26. ¿Se analizan las opciones existentes antes de tomar decisiones?  
.....  
.....
27. ¿Considera la situación de la empresa para la toma de decisiones?  
.....  
.....
28. ¿De acuerdo a los datos de la empresa, que productos o servicios son los que más se venden?
- Computadoras
  - Impresoras laser
  - Impresoras de tinta continua
  - Flash memory
  - Discos duros
  - Parlantes
  - Programas
  - Servicio de formateo
  - Mantenimiento de computadores

Otro

.....  
.....

29. ¿Cuáles considera las mayores fortalezas de la empresa?

.....  
.....

30. ¿Cree que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras?

.....  
.....

**Gracias por su colaboración**



## ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la empresa en relación a sus áreas funcionales y su gestión.

### 1. ¿La empresa posee planificación estratégica?

- Si
- No
- Desconozco

### 2. ¿Conoce la misión de la empresa?

- Desconozco si la empresa posee misión
- La empresa no posee misión
- La empresa posee misión pero la desconozco
- La empresa posee misión y la conozco parcialmente
- La empresa posee misión y la conozco totalmente

### 3. ¿Conoce la visión de la empresa?

- Desconozco si la empresa posee visión
- La empresa no posee visión
- La empresa posee visión pero la desconozco
- La empresa posee visión y la conozco parcialmente
- La empresa posee visión y la conozco totalmente

### 4. ¿La empresa posee objetivos estratégicos?

- Desconozco si la empresa posee objetivos estratégicos
- La empresa no posee objetivos estratégicos
- La empresa posee objetivos estratégicos pero los desconozco
- La empresa posee objetivos estratégicos y los conozco parcialmente
- La empresa posee objetivos estratégicos y los conozco totalmente

### 5. ¿La empresa realiza marketing?

- Nunca

- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

**6. ¿Cree que un plan estratégico incide positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa IDC computadoras?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**7. ¿Cree que es necesario un manual de funciones?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Conoce las funciones que debe cumplir?**

- Totalmente
- Parcialmente
- No conozco

**9. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral que existe en la empresa?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente en insatisfecho

**10. ¿Ha recibido capacitaciones?**

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

**11. ¿Qué capacitaciones piensa que son necesarias?**

.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO C: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS APLICADO A LOS CLIENTES



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la empresa y su relación con los clientes

**1. ¿Está satisfecho con los productos de la empresa?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente en insatisfecho

**2. ¿Cuál es la principal razón para adquirir nuestros productos?**

- Precio
- Calidad
- Garantía
- Otro, cual.....

**3. ¿Cada que tiempo adquiere productos en la empresa?**

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

**4. ¿Cuál es su medio de pago preferido?**

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Crédito directo
- Transferencia
- Otro, cuál.....

**5. ¿El precio de los productos considera que son?**

- Altos
- Razonables
- Bajos

**6. ¿El despacho de productos es?**

- Rápido
- Normal
- Lento

**7. ¿Qué aspectos son relevantes para la realización de compras?**

- Asesoría técnica en los productos
- Servicio al cliente
- Rapidez en el despacho
- Otro, cual.....

**8. ¿Piensa que es necesario mejorar la atención al cliente?**

- Si
- No

**9. ¿Qué productos son los que usted adquiere más?**

- Computadoras
- Impresoras laser
- Impresoras de tinta continua
- Flash memory
- Discos duros
- Parlantes
- Programas
- Servicio de formateo
- Mantenimiento de computadores
- Otro

.....  
.....

**10. ¿Qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?**

- Variedad de productos
- Precios
- Canales de distribución
- Publicidad
- Tecnología
- Servicio al cliente
- Otro, cual.....

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO D: APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PROPIETARIO DE LA ORGANIZACIÓN**



**ANEXO E: APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN**





**ANEXO F: APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN**



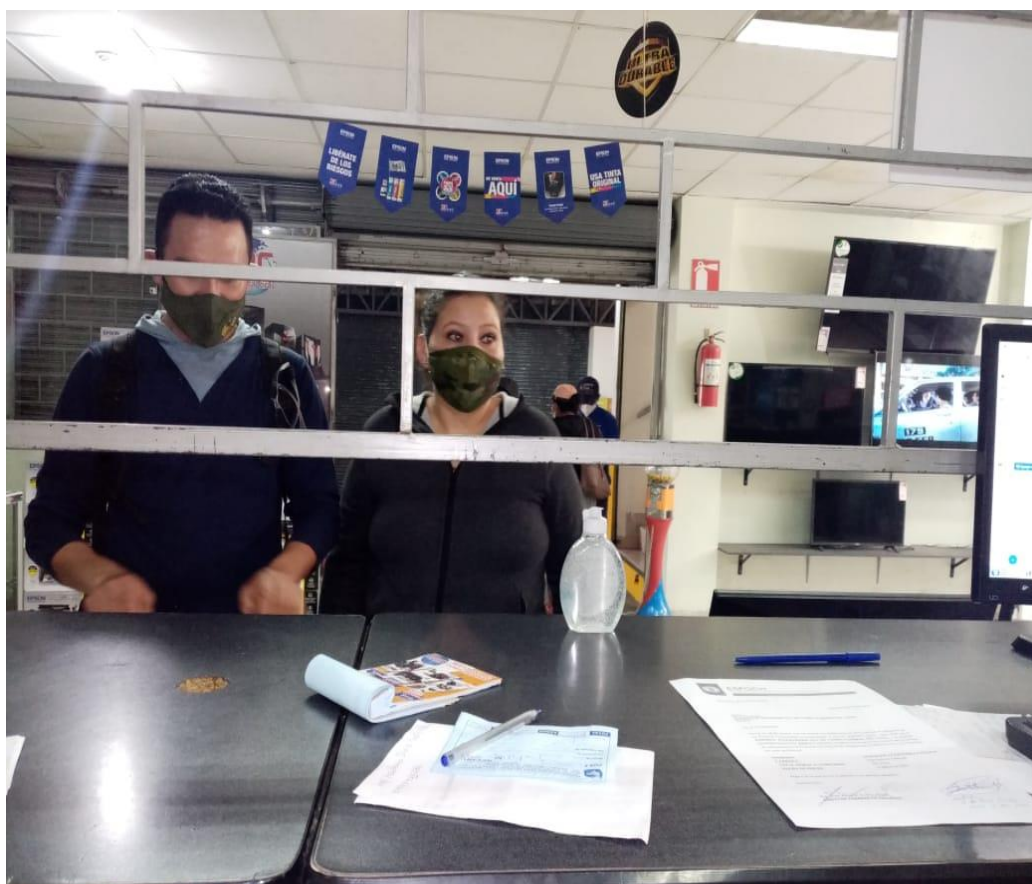
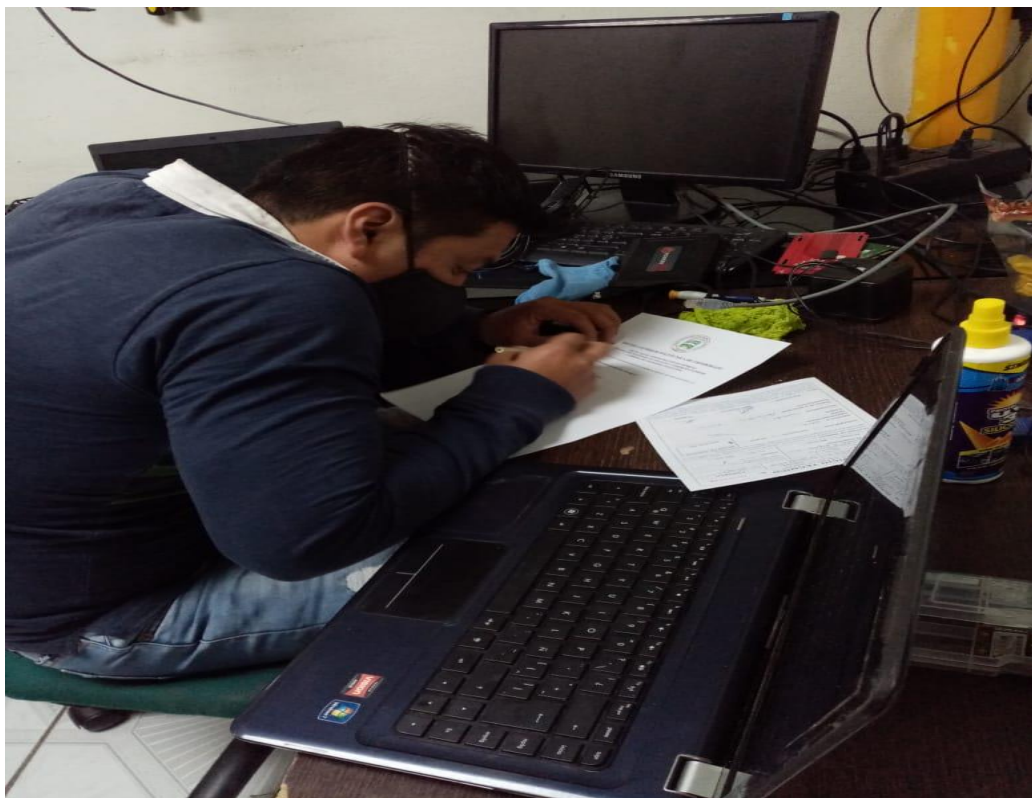






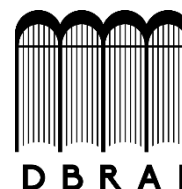


## ANEXO G: APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA  
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 14/09/2021

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** ERIKA TATIANA QUITIO PILATAXI

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Carrera:** FINANZAS

**Título a optar:** INGENIERA EN FINANZAS

**f. Analista de Biblioteca responsable:** Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. **MBA.**



14-09-2021  
1696-DBRA-UTP-2021