DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Diseño de un estudio de caso

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor (a):

Lcda. Tania Grace Quijije Figueroa

Tutor (a):

Mgtr. Ing. Elba Calderón Farfán

Guayaquil - Ecuador

2020

Certificado de Revisión Final

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO Nº 12

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS SABOREANDO DE LA EMPRESA CEDRAX S.A. AÑO 2020.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: TANIA GRACE QUIJIJE FIGUEROA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 12 de junio de 2020

Mgtr. Elba Calderón Farfán

TUTOR

Certificado de Revisión Final

Universidad Ecotec

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS SABOREANDO DE LA EMPRESA CEDRAX S.A. AÑO 2020.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: TANIA GRACE QUIJIJE FIGUEROA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, diecinueve de julio de 2020.

Samborondón, 19-07-2020.



Mgtr. Elba Calderón Farfán

TUTORA

Certificado de Porcentaje de Coincidencias de Plagio – URKUND

Universidad Ecotec

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. Elba Calderón Farfán, tutora del trabajo de titulación "**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS SABOREANDO DE LA EMPRESA CEDRAX S.A. AÑO 2020**", elaborado por la Lcda. Tania Grace Quijije Figueroa, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **2 %**, mismo que se puede verificar en el siguiente link: (GUARNIZO CRESPO-JURADO Y CRUZ) https://core.ac.uk/download/pdf/154178054.pdf. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.


URKUND

Document Information

Analyzed document

Submitted

Submitted by

Submitter email

Similarity 2%

Analysis address

Sources included in the report

SA

W

Elba Calderón F.

Elba Calderón F.

MGTR. ELBA CALDERÓN FARFÁN
TUTORA

Agradecimiento

El presente estudio de caso es el esfuerzo en el cual han participado directa e indirectamente varias personas, revisando, opinando, dándome ánimo, acompañándome en estos momentos difíciles que estamos pasando por esta terrible pandemia Covid 19.

Agradezco a Dios por bendecirme y haberme dado todos los dones necesarios para culminar con éxito esta investigación.

A mi padre, aunque estés en el cielo te agradezco por ser mi ángel que siempre está conmigo en mi mente y en mi corazón. Tu eres mi inspiración para seguir adelante día a día, sé que estas feliz de saber que cumpliré una meta más en mi vida, espero que sientas ese orgullo de tener a esta hija que criaste con mucho amor, fuiste un padre ejemplar, un hombre que luchaba para ver como una princesa a su hija, diste lo mejor de ti sin importar nada, siempre quisiste que me vaya superando tanto personalmente como profesionalmente, y tus consejos que me han servido en todo momento.

A mi madre, por darme la vida, brindarme su tiempo y apoyo incondicional en cada instante de mi vida, tenerme demasiada paciencia y cuidarme en los momentos que más lo he necesitado, eres una mujer admirable que siempre das todo por el bienestar de tus hijos sin importar las circunstancias que se te presenten.

A mi hermano Galo conjuntamente con mi tío Ángel, por brindarme su cariño, dándome ánimos para salir adelante, apoyándome económicamente para realizar esta maestría, tener la predisposición de su tiempo para ayudarme con información valiosa que ha sido de gran aporte para el presente estudio de caso, todo esto lo han hecho con amor, con la finalidad de verme graduada de Magister.

A mi hermano Carlos, que es como un hijo para mí y una de las razones que me inspiran en seguirme preparándome día a día.

A mi familia en general y a todas mis amistades sin excepción, que son parte de mi vida, que están en todo momento brindándome su apoyo y animándome a cumplir esta meta que se está haciendo realidad, que de forma incondicional entendieron mis ausencias y mis malos momentos.

A todos mis profesores y a la tutora Mgtr. Elba Calderón Farfán, quienes han compartido sus conocimientos para que logre cumplir mi meta, esto es, graduarme como Magister en Administración de Empresa con mención en Sostenibilidad en Sectores.

Dedicatoria

Este estudio de caso, es dedicado a Dios por permitirme seguir adelante y que ninguna adversidad me detenga para cumplir esta meta.

A mis padres, quienes han sabido guiarme por el buen camino, por brindarme su amor en todo momento, sus oraciones, consejos, por darme todo lo que soy hasta la actualidad, mis valores, mi perseverancia para alcanzar mis metas.

A mis hermanos, por su amor y apoyo incondicional durante todo este proceso, ser esa motivación e inspiración de ser ejemplo para ellos, ser una mejor persona de una u otra manera me acompañan en mis metas.

A mi tío Ángel, que lo considero como un padre y que siempre me ha brindado su confianza y apoyo en todo momento, ayudándome con los recursos necesarios para cumplir esta meta.

Por último, dedico este estudio de caso a toda mi familia y amistades sin excepción alguna, por extender sus manos cuando más lo he necesitado, en los momentos difíciles y por su cariño que me han brindado. Así mismo, a todas las personas que han hecho posible que esta investigación sea realizada con éxito y que ha compartido sus conocimientos.

Resumen

Mediante el estudio de caso, se ha logrado analizar la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., con el fin de determinar los factores que inciden en la misma, para lo cual se ha definido una revisión literaria que abarca los principales temas relacionados con la empresa, planificación estratégica, proceso de elaboración del plan estratégico, planificación comercial, estrategias comerciales, así como las partes de una planificación estratégica comercial; además se utilizará los tipos de investigación Exploratorio – Diagnóstico, Explicativo, Descriptivo. El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, debido a que se aplicarán los métodos analítico - sintético e inductivo – deductivo. Cabe destacar, que se ha considerado realizar entrevista y utilizar varias herramientas, tales como, DAFO y diagrama de Ishikawa, estas han sido de gran importancia para diagnosticar que la empresa CEDRAX S.A. no cuenta con una planificación estratégica comercial de los productos Saboreando, y realizan sus respectivas gestiones de acuerdo como se presenta la situación en el día a día. Los aspectos que han incidido en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando, son la falta de investigación del mercado, planificación, estrategias y posicionamiento, fijación de precios, publicidad, promoción de ventas, así como agregar valor a la venta electrónica. La empresa CEDRAX S.A., necesita tener bases concretas de los planes, objetivos, metas y estrategias que estén alineados con la misión y visión de la compañía y que les permita tener una correcta planificación estratégica comercial.

Palabras claves: Planificación, Estrategia, Comercialización, Productos.

Abstract

Through the case study, it has been possible to analyze the commercial strategic planning of the Saboreando products of the company CEDRAX SA, in order to determine the factors that affect it, for which a literary review has been defined that covers the main topics related to the business, strategic planning, strategic plan development process, commercial planning, commercial strategies, as well as parts of commercial strategic planning; In addition, exploratory types of research - Diagnostic, Explanatory, Descriptive will be used. The research focus is qualitative and quantitative, since the analytical - synthetic and inductive - deductive methods will be applied. It should be noted that it has been considered to conduct an interview and use various tools, such as DAFO and Ishikawa diagram, these have been of great importance to diagnose that the company CEDRAX S.A. does not have a strategic commercial planning of the Saboreando products, and they carry out their respective efforts in accordance with the situation on a day-to-day basis. The aspects that have influenced the strategic commercial planning of the Saboreando products are the lack of market research, planning, strategies and positioning, pricing, advertising, sales promotion, as well as adding value to electronic sales. The company CEDRAX S.A., needs to have concrete bases of the plans, objectives, goals and strategies that are aligned with the mission and vision of the company and which allow them to have a correct commercial strategic planning.

Keywords: Planning, Strategy, Commercialización, Products.

Contenido

Introducción 1
Descripción de la problemática 2
Problema en forma de pregunta 3
Idea a defender 3
Objetivo general 3
Objetivos específicos 4
Justificación 4
Aspecto Innovador 4
1. Revisión de la literatura 5
1.1. La empresa 5
1.1.1. Definición de empresa 5
1.1.2. Análisis estructural de la definición de empresa 6
1.1.3. Perspectivas actuales sobre la dirección de empresas 7
1.1.4. Empresas Comerciales 7
1.2. Planificación estratégica 8
1.2.1. Pensamiento estratégico 8
1.2.2. Planificación 9
1.2.3. Estrategia 10
1.2.4. Formulación de la estrategia 10
1.2.5. Definición de Planificación estratégica 11

1.3. Importancia de la planeación estratégica 12

1.4. Implementación de estrategias 13

1.5. Proceso de elaboración del plan estratégico 13

1.5.1. Análisis y diagnóstico de la situacion 14

1.5.2. Decisiones estratégicas 14

1.5.3. Sistema de Objetivos Corporativos 16

1.5.4. Despliegue de objetivos 17

1.5.5. Decisiones operativas 18

1.5.6. Seguimiento, control y evaluación de resultados 18

1.5.7. Indicadores 19

1.6. Planificación Comercial 20

1.7. Estrategias comerciales 21

1.8. Partes de una planificación estratégica comercial 22

1.8.1. Organización de la actividad de ventas 22

1.8.2. Identificación de información en la localización de clientes 23

1.8.3. Los volúmenes previsibles de compra 23

1.8.4. Estudio comparativo de competencia y propio negocio/servicio ... 23

1.8.5. La competencia potencial 24

1.8.6. Pasos para una planificación estratégica comercial 24

1.9. Herramientas para la planificación estratégica comercial 25

2. Diseño metodológico 26
2.1. Definición del tipo de investigación 26
2.2. Método de Investigación 26
2.3. Técnica de la investigación 27
2.4. Instrumentos de medición 27
2.5. Variable de la investigación 27
2.6. Indicadores de variables 27
2.7. Instrumentos aplicados 29
2.7.1. Desarrollo de la Entrevista 29
2.8. Entrevistas al presidente y vendedor externo de la empresa CEDRAX S.A. 29
3. Análisis de resultados 30
3.1. Misión 31
3.2. Visión 31
3.3. Flujograma del proceso de comercialización 31
3.4. Ventas de los productos Saboreando 31
3.5. DAFO 33
3.5.1. Análisis interno 33
3.5.2. Análisis externo 34
3.6. Las cinco fuerzas de Porter 35

3.6.1. Rivalidad entre competidores 35

3.6.2. Poder de negociación de los clientes 36

3.6.3. Poder de negociación de los proveedores 36

3.6.4. Amenaza de entrada de los nuevos competidores 36

3.6.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos 36

3.7. Diagrama de Ishikawa 37

3.8. Interpretación y análisis 38

4. Planificación Estratégica Comercial de los productos Saboreando 40

4.1. Plan Estratégico Comercial 41

4.2. Objetivos estratégicos 42

4.3. Interpretación y Análisis 42

Conclusiones 45

Recomendaciones 47

Bibliografía 48

Anexos 50

Entrevista al Presidente de la empresa CEDRAX S.A. 50

Entrevista al vendedor externo de la empresa CEDRAX S.A. 51

Organigrama de la empresa CEDRAX S.A. 52

Productos Saboreando 53

Flujograma del proceso de comercialización de CEDRAX S.A. 55

Resumen de Estrategias acorde a los objetivos 54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las empresas comerciales. 8

Figura 2. Análisis de la situación de la empresa. 14

Figura 3. Diagnóstico de la situación de la empresa. 14

Figura 4. Decisiones estratégicas. 15

Figura 5. Decisiones operativas. 18

Figura 6. Pasos para una planificación comercial. 25

Figura 7. Análisis interno de la comercialización de los productos Saboreando 34

Figura 8. Análisis externo de la comercialización de los productos Saboreando 35

Figura 9. Diagrama de Ishikawa referente al bajo posicionamiento de la marca Saboreando 37

Figura 10. Organigrama de la empresa CEDRAX S.A. 52

Figura 11. Flujograma del proceso de comercialización de CEDRAX S.A. 55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Variable de Investigación 28

Tabla 2 Ventas de Productos Saboreando 2018 32

Tabla 3 Ventas de Productos Saboreando 2019 32

Tabla 4 Ventas de Productos Saboreando Primer Semestre 2020 33

Tabla 5 Productos Saboreando Tradicionales 53

Tabla 6 Productos Saboreando 2020 54

Tabla 7 Estrategias acorde al objetivo 1 54

Tabla 8 Estrategias acorde al objetivo 2 55

Tabla 9 Estrategia acorde al objetivo 3 56

Tabla 10 Estrategia acorde al objetivo 4 57

Introducción

Actualmente en el ámbito de negocios es importante la planeación que tienen las empresas. Siendo la planeación un proceso que alinea los recursos con los objetivos comerciales, se enfoca en lograr los objetivos propuestos, en base a teorías de gestión que pueden obtener un alcance mayor, así mismo que le permitan determinar estrategias comerciales, además de analizar las decisiones globales para identificar el estado actual de las compañías a través los respectivos análisis, tanto interno como externos (González, 2016).

La comercialización de los productos masivos tiene una gran demanda, lo cual promueve el desarrollo económico, mejora la competitividad y crea valor agregado en las empresas tanto en el servicio como en los productos. Además, las ventas son un factor importante en los planes de negocios, es por esto que se debe fijar un precio justo para los clientes, lo que permitiría obtener mayor rentabilidad, siendo la clave para expandir la marca (Gonzaga, 2018). Los productos masivos son de fácil acceso para los consumidores, por lo cual las empresas deben fidelizar a los clientes, ofreciéndoles un precio adecuado con productos de excelente calidad.

La planificación comercial en pequeños negocios o microempresas es preciso tomar en cuenta lo que Valdivia (2015) afirma:

> En la actualidad, el consumidor se ha convertido en el centro de atención, y las empresas deben conocer a fondo sus necesidades, deseos y expectativas, para poder diseñar una oferta que permita satisfacerlo de forma adecuada. Con la implementación de las soluciones CRM, aplicaciones informáticas de gestión de

> relaciones con el cliente, se facilita este objetivo, aumentando su fidelidad e incrementando las ventas.
>
> Desde el departamento comercial, también se diseña, dirige y controla a la fuerza de ventas. Se establece su organización y estructura, y se selecciona y forma al equipo de ventas (p. 7).

En este caso la empresa CEDRAX S.A. tiene productos Saboreando, que en la actualidad solo está distribuyendo en su totalidad a una de las grandes cadenas, esto es, a la compañía Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., sin embargo a Mi Comisariato le vende cuatro productos de la línea Saboreando, limitando su comercialización, motivo por el cual se requiere hacer el estudio de caso para determinar los factores que estén incidiendo en que no se haga extensiva o se expanda dicho producto, con la finalidad de tener algunos pasos que permitan tener una mayor competitividad dentro del mercado en el cual se desarrolla, para así retener y captar a los clientes.

Descripción de la problemática

El modelo de negocio de la empresa CEDRAX S.A. gira en base a la comercialización de los productos Saboreando y debido a la competencia que existe actualmente en el mercado se ha complicado el posicionamiento de su marca, misma que desea ganar un espacio en la mente del consumidor. De esta manera existen varias restricciones que impiden el desarrollo eficiente de las operaciones comerciales que se realizan, impidiendo en su mayoría el cumplimiento de metas. Cabe destacar que, los productos Saboreando no han logrado expandirse en las cadenas de comisariatos, motivo por el cual se quiere hacer el estudio de este caso, con la finalidad de determinar los aspectos que inciden en la planificación estratégica comercial.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los fundamentos básicos que inciden en la comercialización de los productos masivos?
- ¿Qué factores incidieron en la comercialización de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.?
- ¿Cuál es la planificación que está realizando la empresa CEDRAX S.A., para comercializar los productos Saboreando?
- ¿Qué procedimiento de comercialización se encuentra realizando actualmente la empresa CEDRAX S.A.?
- ¿Qué herramientas se debe aplicar para generar un impacto comercial?
- ¿Qué aspectos inciden en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.?

Problema en forma de pregunta

¿De qué manera se ve afectada la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.?

Idea a defender

Existen factores que están incidiendo en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A. año 2020

Objetivo general

Analizar la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., con el fin de determinar los factores que inciden en la misma.

Objetivos específicos

1.1 Elaborar un marco teórico que abarque las principales teorías relacionadas a la administración estratégica, planificación comercial.

1.2 Diagnosticar como se encuentra la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

1.3 Determinar los aspectos que inciden en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

Justificación

Actualmente, la planificación estratégica comercial se ha convertido en un factor importante para las empresas, siendo fundamental para el crecimiento de CEDRAX S.A., lo cual le permitiría expandirse a nuevas cadenas de comisariatos.

La contribución a este estudio de caso es analizar la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., con el fin de determinar los factores que inciden en la misma. Cabe destacar que, aplicando una estrategia adecuadamente estructurada a los diferentes impactos que tenga la empresa CEDRAX S.A., ayudará a convertirse en una compañía competitiva ante los cambios que ocurren frecuentemente.

Aspecto Innovador

En la empresa CEDRAX S.A., es la primera ocasión que se va a desarrollar un estudio de caso sobre la planeación estratégica comercial de los productos Saboreando y es un aspecto innovador porque permitirá determinar los factores que inciden en la misma, con la finalidad de mejorar la comercialización y poder expandir la marca Saboreando en la mayoría de las cadenas de comisariatos.

1. Revisión de la literatura

1.1. La empresa

1.1.1. Definición de empresa

Toda persona que desee emprender un negocio o a su vez tenga una compañía, debe tener conocimiento sobre el significado de empresa. Luna (2016) afirma:

> La palabra "empresa" proviene del vocablo "emprender", es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Para definir la empresa es necesario ubicarse bajo qué situación, dado que puede corresponder desde un punto de vista administrativo, jurídico, económico, social, tecnológico, filosófico u otro específico (…). Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, materiales, financieros y técnicas que aplica en forma efectiva la Administración para producir bienes y servicios que satisfagan de manera plena las necesidades de la comunidad. (p. 28).

Adicionalmente, para tener un mayor conocimiento sobre la empresa se detalla lo que según Rico & Navarro (2017) afirma:

> Para entender mejor el papel de la empresa en una economía de mercado hay que analizar dos aspectos del sistema económico: producción y consumo. La función de consumo se identifica en los compradores que adquieren bienes y servicios – producidos por las empresas– para satisfacer sus deseos y necesidades, lo que hace que estén dispuestos a pagar un precio por ello. Ahora bien, las empresas, para producir, generar riqueza y ofrecer esos bienes y servicios, necesitan recursos de distinto tipo y procedentes de distintos mercados – mercado de

> trabajo, mercado de capitales, mercado de materias primas, etc.–, a cambio de una contraprestación económica (p. 15).

Los mencionados autores dentro de sus respectivos análisis dan a conocer el significado de la empresa, sin embargo, se puede apreciar que la misma gira entorno al desarrollo a una economía de mercado dentro del sistema económico.

1.1.2. Análisis estructural de la definición de empresa

Previo al funcionamiento de una empresa, se tiene que considerar el respectivo análisis estructural para lo cual se detalla a continuación los principales elementos, según Rico & Navarro (2017):

- **Realización de una actividad económica.** Toda empresa crea valor económico a través de la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos detectados en el mercado.
- El **objetivo de la empresa.** Es el ánimo de lucro, consistente en la obtención y distribución de beneficios entre los propietarios de la empresa, beneficio justificable por el valor creado.
- Bajo la **dirección de un empresario o directivo.** El principio de jerarquía es innato a toda actividad empresarial. La dirección fija una estructura de autoridad y establece unos procedimientos y reglas de trabajo.
- **Combina recursos.** La empresa utiliza tanto recursos tangibles como intangibles para conseguir el desarrollo de su actividad económica. Entre ellos destaca especialmente el factor humano: las personas. Toda empresa está formada por personas que trabajan o realizan inversiones para su constitución y desarrollo. Estas personas tienen unos deseos-objetivos-motivaciones que no

> tienen por qué coincidir ni a nivel individual ni a nivel grupal con los de otros individuos o grupos (pp. 17-18).

Por consiguiente, el autor indica lo relevante de un análisis estructural, al crear valor económico acorde a los objetivos de la empresa, para lo cual debe existir un organigrama, que permita identificar las funciones de los integrantes de la empresa de acuerdo a un nivel jerárquico, siendo fundamental el talento humano para el funcionamiento y mejoramiento de una compañía, con la finalidad que los consumidores se encuentren satisfechos con los productos o servicios que ofrece la empresa.

1.1.3. Perspectivas actuales sobre la dirección de empresas

> Uno de los inconvenientes que surge en el momento de emprender, crear o mejorar una empresa es la forma de direccionarla. "A lo largo de la historia, y fundamentalmente originado por los cambios en el entorno, se han producido modificaciones importantes en la forma de dirigir las empresas (…). Actualmente, conceptos como estrategia, dirección participativa o dirección por objetivos son habituales" (Rico & Navarro, 2017, pág. 62). Estos enfoques tienen un valor agregado que permiten dirigir de manera adecuada las empresas, en el ámbito que deseen desarrollarse. En la actualidad cada vez existe mayor competencia, es por esto, que se debe tomar las mejores decisiones para que el producto o servicio sea de preferencia para el consumidor.

1.1.4. Empresas Comerciales

Cada empresa tiene diferentes actividades, entre ellas existen empresas comerciales. "Las empresas comerciales tienen la función de intermediarios entre el fabricante y consumidores, es decir, la compra-venta de productos terminados" (Luna,

2016, pág. 32) conocer lo que el consumidor compra o desea comprar, es muy importante para que el producto o servicio que se comercializa se encuentre acorde a los requermientos de los clientes.

Además, las empresas comerciales se clasifican de acuerdo con lo manifestado en el siguiente cuadro:



Figura 1. Clasificación de las empresas comerciales.

1.2. Planificación estratégica

1.2.1. Pensamiento estratégico

En la planificación lo primero que surge son los pensamientos, los mismos que ayudan a obtener lluvias de ideas sin limitaciones. Sainz (2017) afirma:

> El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar. En otras palabras, no solo es aceptable sino deseable planificar lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es viable o no. De ahí que se diga que el pensamiento estratégico es intuitivo. Por ello, es habitual encontrarse excelentes emprendedores y empresarios que sin formación académica de nivel piensan más

> estratégicamente que otras personas que poseen una formación de máximo nivel en magníficas Business Schools (p. 38).

Hay diferencias entre las personas que piensan de manera estratégica y operativamente. “Por el contrario, quien piensa estratégicamente parte de la misión o de la visión (según que su perfil sea más de empresario o de organizador) para, posteriormente, definir unos objetivos anualizados pasando, finalmente, a la acción” (Sainz, 2017, pág. 38).

1.2.2. Planificación

En relación con el pensamiento estratégico es eficaz determinar una serie de pasos, para realizar en el presente un plan de acción que permita definir lo que se desea hacer en el futuro, así mismo prevenir o resolver inconvenientes que puedan suceder. Rico & Navarro (2017) afirma:

> Esta función implica la selección de medios para la consecución de objetivos y supone decidir de antemano qué es lo que se va a hacer y cómo. Se trata, por tanto, de proyectar la vida de la empresa en un plazo futuro de tiempo. Planificar consiste en decidir anticipadamente qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a utilizarse para alcanzarlo (p. 64).

La planificación de una empresa es muy amplia debido a que cada una tiene diferentes fines y objetivos. Rico & Navarro (2017) afirma:

> Por ello, hay dos elementos esenciales para que un proceso de planificación sea exitoso: la implicación de diferentes niveles organizativos de la empresa y el compromiso de directivos y empleados claves; y la consideración de la

> planificación como un proceso flexible, que responda a los cambios que puedan detectarse en el entorno (p. 69).

1.2.3. Estrategia

La estrategia que se utilice en una empresa es fundamental porque le permite diferenciarse de la competencia siendo más productiva. Sainz (2017) afirma:

> Por tanto, la estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados. Sin embargo, no por reflexiva podemos catalogar esta fase del plan estratégico como de estrictamente «racional». Al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la planificación estratégica y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetarios. No basta con un examen analítico de los hechos; además hay que interpretarlos (p. 179).

1.2.4. Formulación de la estrategia

De acuerdo con el DAFO de la compañía, corresponde formular la estrategia que se desea implementar en el negocio, la misma que debe estar alineada a los objetivos de la empresa, con el fin de lograr las metas propuestas. Valdivia (2015) afirma:

> El siguiente paso que las empresas deben llevar a cabo para poder alcanzar sus metas consiste en la elección e implantación de la estrategia adecuada, así como de las acciones o planes necesarios para su ejecución.

> La estrategia es, pues, un conjunto planificado de actuaciones, que se diseña en función de unos objetivos determinados, de la posición de la empresa en el mercado y de los recursos disponibles (p. 23).

Según la tesis denominada **APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO ONG PSICÓLOGOS VOLUNTARIOS**, realizada por el autor Campos (2014) afirma:

> La estrategia se materializa con un conjunto de actividades e iniciativas que se expresan en planes programas y proyectos, los cuales demandan recursos que deben ser asignados de acuerdo a las prioridades establecidas por las políticas de la organización. En esta etapa se implementa el plan estratégico (pág. 15).

1.2.5. Definición de Planificación estratégica

La empresa debe tener una guía que permita direccionarla de manera apropiada, motivo por el cual surge la planeación estratégica. Rico & Navarro (2017) afirma:

> La planificación estratégica es aquella que identifica objetivos, afecta a la totalidad de la organización y cubre largos períodos de tiempo. Por ello, no cabe su definición sino en los altos niveles jerárquicos de autoridad. Un sistema de planificación estratégica se puede entender como el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia (Strategor, 1995). El proceso de formulación de la estrategia debe reconocer los problemas estratégicos claves de la empresa. Las tareas de planificación estratégica incluyen el análisis interno y externo y

desembocan en el posicionamiento competitivo para cada negocio de la empresa (p. 69).

Según la tesis denominada **APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO ONG PSICÓLOGOS VOLUNTARIOS**, realizada por el autor Campos (2014) afirma:

> La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación. (pág. 12).

Para tener una planificación idónea se debe seleccionar la información más relevante que permita tomar las mejores decisiones y que estén alineadas a los fines de la empresa, utilizando recursos de manera óptima, a fin de cumplir con las metas planteadas.

1.3. Importancia de la planeación estratégica

Según la tesis denominada **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ" DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODOS: 2012-2016**, realizada por la autora Carrión (2013) afirma:

> La importancia de la planeación estratégica radica que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, entorno al quehacer actual y al camino que deben de correr en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen. (págs. 26-27).

1.4. Implementación de estrategias

Según la tesis denominada **APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO ONG PSICÓLOGOS VOLUNTARIOS**, realizada por el autor Campos (2014) afirma:

> La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. (pág. 16).

1.5. Proceso de elaboración del plan estratégico

Para elaborar el plan estratégico se debe considerar los siguientes pasos:

- El análisis y diagnóstico de la situacion

- Decisiones estrategicas
- Decisiones operativas
- Seguimiento y control

1.5.1. Análisis y diagnóstico de la situacion

Un plan estratégico debe tener un análisis y diagnóstico de la situacion, para no depender de supuestos sino de una información real, el mismo que comprende lo siguiente:

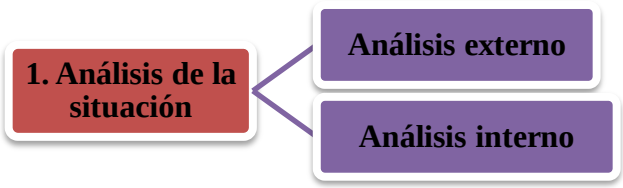


Figura 2. Análisis de la situación de la empresa.



Figura 3. Diagnóstico de la situación de la empresa.

1.5.2. Decisiones estratégicas

En la planificación estratégica comercial, además de los análisis anteriormente detallados se complementan con las decisiones. Las malas decisiones pueden provocar que la empresa tenga un declive y sí las decisiones no se las toman a tiempo pueden verse en la obligación de cerrarla por completo generando grandes pérdidas. El afán de las empresas es que el negocio permanezca en el mercado por varios años y tomando las

decisiones estratégicas en el momento oportuno le permitirá a la empresa sobresalir de la competencia. Rico & Navarro (2017) afirma:

> Propias de la alta dirección. Normalmente tienen una gran trascendencia para la organización. Al ser decisiones que afectan a toda la empresa, poseen un amplio horizonte temporal e implican una gran cantidad de recursos. Por todo ello, sus consecuencias son difícilmente reversibles (p. 68).

Para una correcta planificación estratégica se debe tomar en cuenta el sistema de objetivos corporativos y despliegues de objetivos. Sainz (2017) afirma:

> Cuando una empresa está abordando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de **las decisiones estratégicas de más largo alcance**: la misión, la visión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos. Por el contrario, cuando la empresa está elaborando un segundo, tercer... «n» plan estratégico, en todo caso, revisará su definición de misión, visión y valores, por si el paso del tiempo y la experiencia le aconseja reformularlos, y definirá los objetivos estratégicos, que los desplegará en los correspondientes objetivos y metas a medio y corto plazo (p. 134).

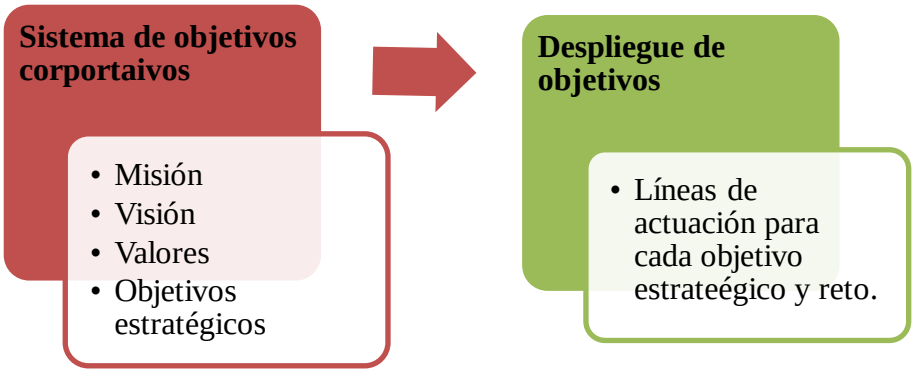


Figura 4. Decisiones estratégicas.

1.5.3. Sistema de Objetivos Corporativos

1.5.3.1. Misión

"La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización" (Sainz, 2017, pág. 137).

1.5.3.2. Visión

"La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica (…) que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización" (Sainz, 2017, pág. 138).

1.5.3.3. Valores corporativos

Los valores de la empresa están relacionados con la misión y la visión de la organización. Sainz (2017) afirma:

> Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos? Aunque los valores constituyen lo que los empleados piensan que deben ser las cosas en la empresa, dado que los valores definen el carácter de una empresa y que describen aquello que la empresa representa, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen su identidad corporativa –aunque, habitualmente, vayan incluidos en el capítulo de «declaración de misión»–. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial (p. 139).

1.5.3.4. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos siempre deben estar alineados con la misión y la visión de la empresa. Sainz (2017) afirma:

> Deben ser concretos (por tanto, debe realizarse un esfuerzo por cuantificarlos, siempre que sea posible), realistas (¡cuidado con las limitaciones internas y externas al crecimiento!) y, sin embargo, voluntaristas, motor de la actividad empresarial y coherentes tanto entre sí como con la visión de la empresa. A la hora de redactar los objetivos debemos exigirnos concreción, ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de nuestra empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará la solidez y la armonía del plan en el que esté incluido. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para nuestro plan estratégico el hecho de mimar la definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible (p. 153).

1.5.4. Despliegue de objetivos

Entre las decisiones estratégicas se tiene que realizar el despliegue de los objetivos, el mismo que debe estar en concordancia con el sistema de objetivos corporativos. Sainz (2017) afirma:

> El único modo de **asegurar** el cumplimiento de los objetivos corporativos es hacer su **despliegue** a todos los niveles de la empresa, de modo que la actividad cotidiana esté directamente relacionada con los mismos.
>
> Aun así, **no es suficiente con realizar el despliegue de objetivos**.

> Dirigir estratégicamente una empresa significa, además, perseguir el cumplimiento del plan estratégico desplegado y analizar los resultados para efectuar la revisión y mejora de modo permanente. Ahora bien, aunque muchos directivos comparten este planteamiento, les resulta difícil llevarlo a la práctica, unas veces porque no destinan el tiempo necesario y otras porque no saben cómo hacerlo (p. 168).

1.5.5. Decisiones operativas

Para las decisiones operativas se debe considerar los siguientes factores:

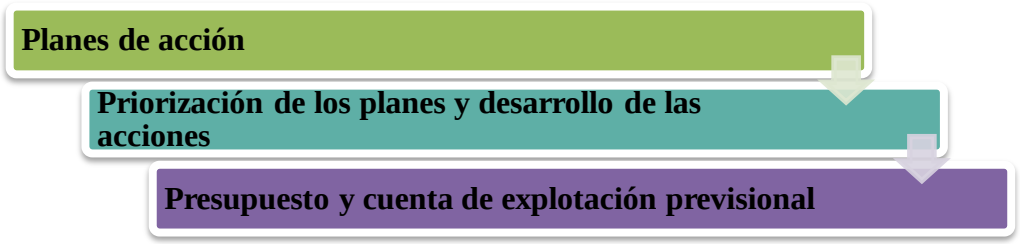


Figura 5. Decisiones operativas.

"La definición y ejecución de los planes de acción es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Las líneas de actuación definidas deberán traducirse en acciones concretas con el fin de aumentar su efectividad" (Sainz, 2017, pág. 291).

1.5.6. Seguimiento, control y evaluación de resultados

Una vez que se ha elaborado el plan de acción, para lograr unos resultados óptimos, se debe realizar el seguimiento y control. Sainz (2017) afirma:

> De acuerdo con los estilos de dirección propugnados, del plan estratégico, como de todo plan, debe hacerse un seguimiento y control, bien analizando sus resultados o las causas que los provocan. Además, debe hacerse un seguimiento

> del mismo porque lo normal, en los tiempos que vivimos tan turbulentos y cambiantes, es que pasado cierto tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de la situación (…). Es decir, se trata de aplicar los criterios de control de gestión al uso, para lo que necesitamos establecer el correspondiente cuadro de mando integral (CMI) (p. 316).

Según la tesis denominada **APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASO ONG PSICÓLOGOS VOLUNTARIOS**, realizada por el autor Campos (2014) afirma:

> Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar. Para que la evaluación de resultados, logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia. (pág. 16).

1.5.7. Indicadores

Según la tesis denominada PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODOS: 2012-2016, realizada por la autora Carrión (2013) afirma:

> Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para

quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo. Los indicadores deben ser:

- Válidos
- Confiables
- Pertinentes
- Sensibles
- Específicos
- Oportunos
- Eficaces (pág. 47).

1.6. Planificación Comercial

Un aspecto importante que busca toda empresa en la actualidad es ser sostenible y rentable, alcanzando un mayor posicionamiento en el mercado, para lo cual la planificación comercial es parte fundamental de aquello. Valdivia (2015) afirma:

> El área comercial se ha configurado como una de las funciones más importantes en las empresas, ya que entre sus responsabilidades está llevar a cabo las actividades necesarias para la venta de productos y servicios, siendo necesario el establecimiento de relaciones fluidas con los clientes, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
>
> Por ello, resulta imprescindible realizar una adecuada planificación comercial, que consistirá en el establecimiento de las estrategias y acciones a seguir, que orienten la forma de lograr unos objetivos previamente fijados, y en función de un análisis de la situación en la que se desenvuelve la empresa.

> En la actualidad, el consumidor se ha convertido en el centro de atención, y las empresas deben conocer a fondo sus necesidades, deseos y expectativas, para poder diseñar una oferta que permita satisfacerlo de forma adecuada (p. 6).

1.7. Estrategias comerciales

En el día a día las empresas se encontrarán con diferentes acontecimientos al momento de comercializar los productos o servicios, pero saber utilizar las mejores estrategias comerciales dentro de una organización es lo primordial y que estas sean adaptadas a los cambios que frecuentemente tienen los competidores. Valdivia (2015) afirma:

> Las empresas diseñan sus estrategias comerciales para mercados determinados, formados por consumidores que no tienen por qué constituir la totalidad de un mercado. Esto es debido a que en un bien o servicio difícilmente resultará atractivo para todos los consumidores (p. 9).

Según el estudio de caso denominado **Diseño de las estrategias para la gestión comercial y operativa**, realizado por el autor Macías Gordillo (2016) afirma:

> En la actualidad la implementación de estrategias se ha vuelto un factor importante para las compañías y el impacto de su implementación es de gran importancia para su crecimiento:
>
> 1. Dar a conocer a la empresa en espacios de mercado a los cuales aún no se ha llegado.
> 2. Uso de estrategias comerciales de bajos costos.
> 3. Conocer de cliente al cliente y sus necesidades.
> 4. Fidelización de lo cartera de clientes actual.

5. Expandirse en el mercado.
6. Clientes internos felices y fidelizados.
7. Mejor atención al cliente.
8. Buenas referencias de los clientes actuales para los clientes futuros
9. Aumento a nivel económico de la empresa.
10. Mejora en la cultura organizacional. (págs. 6-7)

En virtud que existe un mercado altamente competitivo es complicado llegar a todos los consumidores, sin embargo, al tener los conocimientos claros sobre la estrategia comercial, esto ayudará a la toma de decisiones, permitiendo gestionar con mayor eficacia las ventas y por ende captar más clientes.

1.8. Partes de una planificación estratégica comercial

1.8.1. Organización de la actividad de ventas

El factor fundamental para el desarrollo de una compañía en un mercado altamente competitivo son las ventas que se realizan diariamente, siendo los consumidores quienes actualmente tienen el poder sobre las mismas. Valdivia (2015) afirma:

> El departamento comercial o de ventas cumple una función básica en toda empresa, ya que es el responsable directo de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, fuente principal de las empresas.
>
> La dirección de ventas engloba una serie de actividades como la planificación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos del personal de venta. El responsable de estas actividades será el director de ventas o director comercial, que a su vez depende jerárquicamente del director de marketing (pp. 7-8).

1.8.2. Identificación de información en la localización de clientes

Para identificar las fuentes de información en la localización de clientes es fundamental tomar en cuenta lo que Valdivia (2015) afirma:

> Un aspecto esencial relacionado con la función comercial es el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la empresa. La obtención de información útil, así como su adecuado análisis e interpretación, será imprescindible para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos y estrategias comerciales.
>
> La empresa debe conocer las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado, cómo es la competencia, etc., y en ello, la investigación comercial juega un papel fundamental (p. 14).

1.8.3. Los volúmenes previsibles de compra

En la planificación estratégica comercial es de gran importancia la previsión de ventas, permitiendo que la compañía tenga el inventario necesario de los productos y que estos no generen un excedente en gastos, lo cual no solo se beneficia el área comercial sino a las demás áreas pertinentes. Valdivia (2015) afirma:

> La previsión de ventas es una herramienta básica de planificación para un negocio, ya que ingresos previstos por el área comercial determinan de forma directa los planes y estrategias de los demás departamentos de la empresa: finanzas, producción, recursos humanos, etc. (p.23).

1.8.4. Estudio comparativo de competencia y propio negocio/servicio

Para la planificación estratégica comercial es relevante la estrategia competitiva, porque permite tomar decisiones adecuadas que ayude a diferenciarse de los

competidores, teniendo como resultado una ventaja competitiva. “Por lo tanto, la intensidad de la competencia en un sector determinado va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Dependerá de las denominadas cinco fuerzas competitivas básicas” (Valdivia, 2015, pág. 26).

1.8.5. La competencia potencial

La competencia potencial está relacionada con el análisis de marketing, porque permite obtener un estudio sobre los competidores y de esta forma determinar las estrategias apropiadas en cada una de las empresas. Valdivia (2015) afirma:

> El análisis del entorno de marketing de cualquier empresa comienza con el estudio de la estructura competitiva del mercado en el que actúe. Salvo en los casos de situación de monopolio, las empresas deben hacer frente a otros competidores que tratan de satisfacer a los mismos clientes.
>
> Es necesario pues que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea mejor que la que hacen sus competidores. Por lo tanto, la competencia debe ser conocida y su análisis y control conviene que se realice tanto globalmente como de forma detallada para cada uno de los competidores.
>
> Junto con el análisis de la competencia, para poder establecer los objetivos y determinar las estrategias adecuadas, las empresas deben realizar un análisis de situación, que consistente en el estudio de los factores tanto internos como externos que afectan al funcionamiento de toda empresa (pp. 19-20).

1.8.6. Pasos para una planificación estratégica comercial

En la planificación estratégica comercial de una empresa, se debe tomar en cuenta la Investigación del mercado, Planificación de los productos, Estrategia y

posicionamiento, Fijación de precios, Publicidad, Promoción de ventas, Distribución; y, Agregar valor a la venta electrónica, conforme lo detallado a continuación:



Figura 6. Pasos para una planificación comercial.

1.9. Herramientas para la planificación estratégica comercial

Existen varias herramientas que se puede utilizar para la planificación estratégica comercial, las mismas que se detallan a continuación:

- DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
- Diagrama de Porter (Cinco fuerzas competitivas)
- Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)

2. Diseño metodológico

2.1. Definición del tipo de investigación

Para el estudio de caso sobre la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A. año 2020, se utilizará los siguientes tipos de investigación, esto es, Exploratorio – Diagnóstico, Explicativo, Descriptivo.

Este estudio de caso es exploratorio – diagnóstico, debido a que se va a realizar a través de la revisión documental de datos reales de la empresa con respecto al producto Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., adicionalmente, se considera que es explicativo porque se pretende determinar cuáles son los factores que inciden en la planificación comercial del producto Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

Por último, también es descriptivo porque se va a describir los aspectos que inciden en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

2.2. Método de Investigación

El enfoque de la investigación para el presente estudio de caso es cualitativo y cuantitativo, debido a que se aplicarán los métodos analítico - sintético e inductivo – deductivo. Se indica que es analítico - sintético porque permite analizar la información obtenida e identificar como actualmente la empresa CEDRAX S.A. realiza la planificación sobre la comercialización de los productos Saboreando, con la finalidad de determinar los aspectos que inciden en su planificación. Sin embargo, también se considera que es inductivo – deductivo porque a través de los conocimientos conocidos y de la observación se va a obtener las respectivas conclusiones del estudio de caso.

2.3. Técnica de la investigación

En el presente estudio de caso para el aporte metodológico como se ha visto en los párrafos anteriores se ha considerado las técnicas de revisión bibliográfica y documental.

2.4. Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición que se utilizarán en la parte metodológica del estudio de caso es la entrevista.

2.5. Variable de la investigación

La variable dependiente de la investigación son los productos Saboreando y la independiente es la planificación estratégica comercial.

2.6. Indicadores de variables

Los indicadores de la variable dependiente de los productos Saboreando están relacionados con la misión, visión, así como del proceso de comercialización y análisis DAFO. Además, los indicadores de la variable independiente de la planificación estratégica comercial son las cinco fuerzas de Porter, diagrama Ishikawa, plan y objetivos estratégicos. Mediante las citadas herramientas se va a diagnosticar como se encuentra la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., y cuáles son aquellos factores que inciden en su respectiva planificación, para saber porque se distribuye todos los productos a una sola cadena de comisariato.

Tabla 1
Cuadro Variable de Investigación

Tema de Investigación	**Problema de Investigación**	**Objetivo General de la Investigación**	**Tipo de Investigación**	**Enfoque de Investigación**	**Método de Investigación**	**Técnicas de Investigación**	**Instrumen-tos de Medición**	**Variable de Investigación**	**Indicadores de Variables**
Planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A. año 2020	¿De qué manera se ve afectada la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.?	Analizar la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., con el fin de determinar los factores que inciden en la misma.	*Exploratorio-Diagnóstico *Explicativo *Descriptivo	Cualitativa y cuantitativa	*Analítico - Sintético, *Inducción - Deducción	*Revisión Documental *Revisión Bibliográfica	*Entrevista	**Dependiente** Productos Saboreando	*Misión- *Visión. *Proceso de Comercializa-ción *Ventas de los productos Saboreando *Análisis DAFO
								Independiente: *****Planificación estratégica comercial	*Cinco fuerzas de Porter *Diagrama de Ishikawa. *Plan y Objetivos estratégicos

La tabla 1 muestra las variables de la investigación, Autoría propia.

2.7. Instrumentos aplicados

2.7.1. Desarrollo de la Entrevista

Las entrevistas se realizarán al presidente de la empresa y vendedor externo, previo a la entrevista es primordial realizar los cuestionarios, los mismos que permitirán recopilar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en este estudio de caso. Los cuestionarios son el conjunto de preguntas que se procede a realizar al entrevistado, en esta investigación se realizarán preguntas abiertas, para que el entrevistado conteste con sus propias palabras de una manera más amplía, esto es, sin límites, permitiendo obtener más información, permitiendo conocer los diferentes criterios de los entrevistados, así como obtener información valida, para el respetivo análisis DAFO, además de la elaboración del diagrama causa – efecto, ayudando a interpretar con mayor facilidad los resultados y luego emitir las conclusiones pertinentes del estudio de caso. Cabe destacar que, debido al estado de emergencia por el Covid 19, las entrevistas serán realizada de manera virtual.

2.8. Entrevistas al presidente y vendedor externo de la empresa CEDRAX S.A.

La entrevista que se realizará al presidente de la empresa CEDRAX S.A. es con la finalidad de diagnosticar como se encuentra la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la citada empresa y luego determinar los aspectos que inciden en la misma. Además, la entrevista que se realizará al vendedor externo de la citada empresa es para obtener información sobre la satisfacción del personal y el clima organizacional, las mismas que intervienen en la comercialización. Estas preguntas se encuentran detalladas en los anexos de este estudio de caso.

3. Análisis de resultados

La empresa CEDRAX S.A. fue constituida el 01 de noviembre del 2000, por el Ab. Clay Silvio Caiza Armendáriz y el Ab. Gustavo Marcet Rodríguez, denominada "Compañía de Importaciones y Exportaciones", pero los propietarios la vendieron el 5 de Diciembre de 2001, al señor Joffre Elio Cobos Toala, en calidad de Presidente y al señor Ángel Roberto Quijije Toala, Gerente General y por lo mismo el representante legal de la compañía, quien la compró con el propósito de formalizar los negocios de prestación de servicios de envasado y compra - venta de productos perecibles con las diferentes empresas.

La empresa CEDRAX S.A. dentro del entorno comercial, está enfocado en ofrecer diversos productos de consumo masivo y una de las actividades más importante es la comercialización de los productos Saboreando a la compañía Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. y a Mi Comisariato. Cada empleado es parte del equipo de trabajo, teniendo como compromiso la responsabilidad que representa la logística de los diferentes departamentos, para mantener la estabilidad en los procesos, con la finalidad que los clientes se sientan satisfechos y tengan confianza en los productos.

La estructura física de CEDRAX S.A. es de hormigón y metálica, la misma que le permite comercializar los productos de consumo masivo a los clientes. Adicionalmente, en los anexos se puede observar el organigrama.

CEDRAX S.A. actualmente se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, Parque Comercial California No.1, Bodegas B 3-B11 – F5 – F6, en el Km. 12 vía a Daule, es una empresa dedicada a las ventas de granos y especias, que son

productos de consumo masivo para la población ecuatoriana, comercializando varios años los productos Saboreando, conforme se puede observar en los anexos.

3.1. Misión

Satisfacer a nuestros clientes comercializando productos de buena calidad para ser los primeros en el mercado. Brindar a nuestros consumidores un eficiente servicio y confianza para tener un crecimiento sostenible en el mercado nacional.

3.2. Visión

Convertir a la empresa en la primera institución comercial cuyo objetivo sea únicamente el de prestar servicios. Aumentar la capacidad de importación y exportación hacia otras esferas de productos.

3.3. Flujograma del proceso de comercialización

Para la comercialización de los productos Saboreando la empresa CEDRAX S.A. realiza la compra, recepción de producto, almacenaje, selección, envasado, empaquetado, almacenaje y despacho, conforme flujograma que se encuentra en los anexos del presente estudio de caso.

3.4. Ventas de los productos Saboreando

Mediante los siguientes cuadros se puede constatar que la mayoría de los productos Saboreando son comercializados a Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., y el volumen de ventas más alto es a la citada empresa, mientras que a los demás clientes se comercializan pocos productos Saboreando:

Tabla 2
Ventas de Productos Saboreando 2018

VENTAS DE PRODUCTOS SABOREANDO AÑO 2018				
Clientes	**No. Productos**	**1er. Semestre**	**2do. Semestre**	**Total**
Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	22	455744	739921	**1195665**
Corporación El Rosado S.A.	3	-	68750	**68750**
Tiendas TUTI TTDE S.A.	-	-	-	-
Otros Clientes	varios	19786	42540	**62326**
TOTAL	-	**475530**	**851211**	**1326741**

La tabla 2 muestra las ventas de productos Saboreando 2018, obtenida por CEDRAX S.A.

En comparación en las ventas del año 2018, estas han venido incrementado, así mismo a partir del segundo semestre del año 2019 la empresa CEDRAX S.A. comenzó a comercializar dos productos Saboreando a Tiendas TUTI TTDE. Sin embargo, su cliente principal sigue siendo Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. tanto por el número de productos Saboreando que se les comercializa como en la cantidad de sus ventas, conforme lo detallado a continuación:

Tabla 3
Ventas de Productos Saboreando 2019

VENTAS DE PRODUCTOS SABOREANDO AÑO 2019				
Clientes	**No. Productos**	**1er. Semestre**	**2do. Semestre**	**Total**
Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	21	530883	871316	**1402199**
Corporación El Rosado S.A.	3	96250	145750	**242000**
Tiendas TUTI TTDE S.A.	2	-	3875	**3875**
Otros Clientes	varios	56162	90684	**146846**
TOTAL	-	**683295**	**1111625**	**1794920**

La tabla 3 muestra las ventas de productos Saboreando 2019, obtenida por CEDRAX S.A.

Comparando el primer semestre de los años 2018 y 2019, se puede constatar que en el año 2020 han incrementado el número de productos Saboreando a Corporación El Rosado S.A. y Tiendas TUTI TTDE. Debido a la emergencia sanitaria no laboraron un mes, sin embargo, sus ventas no han decaído, a su vez el cliente principal sigue siendo TIA S.A., conforme lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 4
Ventas de Productos Saboreando Primer Semestre 2020

VENTAS DE PRODUCTOS SABOREANDO AÑO 2020		
Clientes	**No. Productos**	**1er. Semestre**
Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	22	1215025
Corporación El Rosado S.A.	4	128828
Tiendas TUTI TTDE S.A.	5	101400
Otros Clientes	varios	100634
TOTAL	-	**1545887**

La tabla 4 muestra las ventas de productos Saboreando 2020, obtenida por CEDRAX S.A.

3.5. DAFO

El DAFO permitirá analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la comercialización de los productos Saboreando.

3.5.1. Análisis interno

Los factores de fortalezas y debilidades son los aspectos internos que se analizan en relación a la comercialización de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., dando como resultado lo siguiente:

Fortalezas	Debilidades
• Máquinas e instalaciones propias • Cartera propia de clientes • Cuenta con el departamento de calidad • Materia prima importada • Proveedores fijos • Distribución de productos al por mayor • Variedad de productos • Ubicación estratégica en el sector comercial	• Dificultad en dar una respuesta rápida y oportuna al cliente • No cuenta con una plataforma para realizar compra on line. • No cuenta con un programa para facilitar la gestión comercial. • No cuentan con un stock mínimo. • No cuenta con un sistema de pagos (tarjetas de créditos). • Falta de innovación en el diseño del empaque. • Bajo posicionamiento en el mercado. • No posee una identidad reconocida en el mercado • Falta de un plan estratégico comercial. • Falta estrategias de promociones y publicidad

Figura 7. Análisis interno de la comercialización de los productos Saboreando

3.5.2. Análisis externo

Los factores de oportunidades y amenazas son los aspectos externos que se analizan en relación a la comercialización de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., dando como resultado lo siguiente:

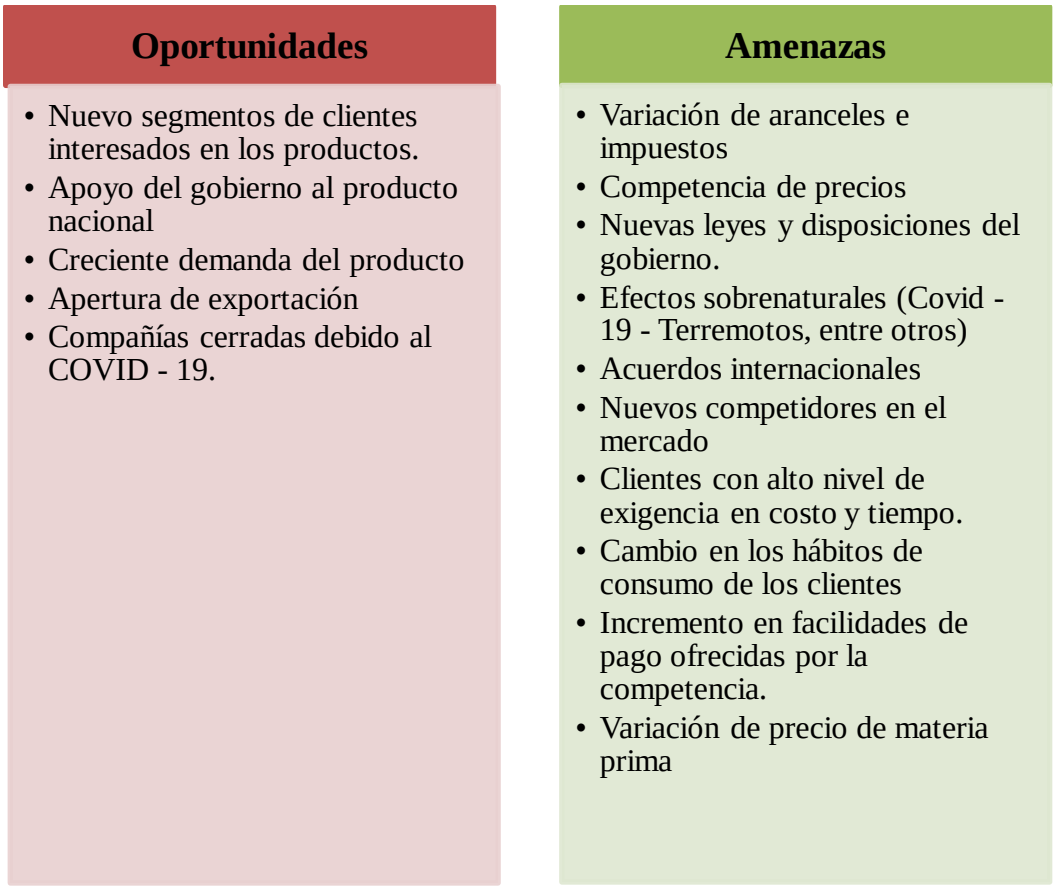


Figura 8. Análisis externo de la comercialización de los productos Saboreando

3.6. Las cinco fuerzas de Porter

En referencia a las estrategias se ha considerado las cinco fuerzas de Porter, para analizar los factores competitivos, con el fin de obtener un mayor posicionamiento en el mercado, conforme lo detallado a continuación:

3.6.1. Rivalidad entre competidores

En referencia a los competidores es un aspecto difícil de ser controlado por la empresa, debido a que los competidores realizan permanentemente esfuerzos para ofrecer mejores condiciones al mercado, utilizando mayor publicidad y promociones, motivo por el cual la compañía CEDRAX S.A. se ve obligada a mejorar sus estrategias

para ser más competitiva. Existen varias marcas en competencia de la marca Saboreando, entre ellas, se detalla las siguientes: Basesur, Ile, El Sabor, Ta' Riko.

3.6.2. Poder de negociación de los clientes

Actualmente el poder de negociación con los clientes es complicado, debido a la existencia de varios competidores. CEDRAX S.A. cuenta con una cartera de clientes que se han podido captar debido al incremento de consumo que existe en el mercado a nivel nacional.

3.6.3. Poder de negociación de los proveedores

En la empresa CEDRAX S.A. existe un bajo poder de negociación de los proveedores para la distribución de la marca Saboreando, ocasionando la variación de precios de la materia prima. Tiene proveedores en otros países con altos cupos de compra, lo que permite tener una materia prima de calidad.

3.6.4. Amenaza de entrada de los nuevos competidores

Este segmento se encuentra en amenaza por nuevos competidores, debido al acceso a la tecnología conforme la nueva tendencia que son las compras virtuales, así como la presencia de empresas con mayor posición en el mercado. Otro factor es la inestabilidad económica que enfrenta el Ecuador debido a la emergencia que se encuentra atravesando desde marzo de 2020.

3.6.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Existe amenaza de productos sustitutivos, pero estos pueden tener precios elevados o tener baja satisfacción a las necesidades de los clientes, debido que son productos de primera necesidad.

3.7. Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta permite identificar las causas que han generado el bajo posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariatos, dando como resultado lo siguiente:

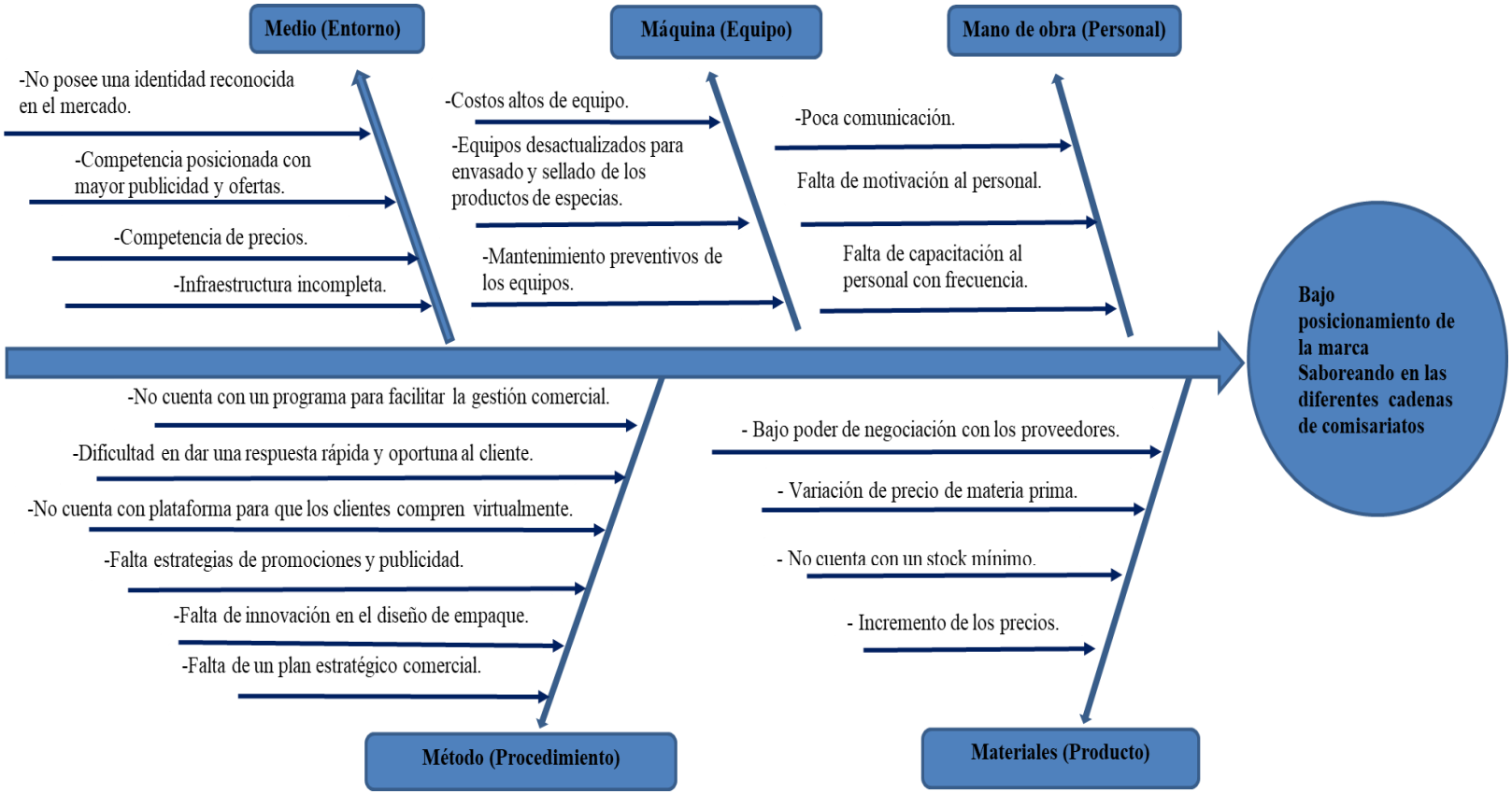


Figura 9. Diagrama de Ishikawa referente al bajo posicionamiento de la marca Saboreando.

3.8. Interpretación y análisis

Como se puede observar anteriormente, se ha considerado la misión, visión de la empresa, el proceso de comercialización de los productos Saboreando, así como las ventas que se han realizado en estos últimos años de los citados productos. Para los respectivos análisis se ha considerado el análisis DAFO, las cinco fuerzas de Porter, Diagrama de Ishikawa, con la finalidad de diagnosticar como se encuentra la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.

Se ha diagnosticado que para la comercialización de los productos Saboreando la empresa tiene máquinas e instalaciones propias, cuenta con cartera de clientes, así mismo ha creado el departamento de calidad, los proveedores de los productos Saboreando por lo general son fijos, importa la materia prima con la finalidad de ofrecer productos de calidad, además distribuye al por mayor sus productos, tiene variedad de productos Saboreando, esto hace que el negocio se mantenga en el mercado.

Las ventas en su mayoría de los productos Saboreando se realiza a una sola cadena de comisariato que es a Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., los demás clientes compran un mínimo de productos en menores cantidades, motivo por el cual la compañía CEDRAX S.A. se ve afectada en su comercialización, ocasionando un bajo posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato.

El bajo posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadena de comisariato es debido a la falta de estrategias de promociones y publicidad; falta de innovación en el diseño de empaque; falta de un plan estratégico comercial; además no cuenta con un programa para facilitar la gestión comercial, ni con una plataforma que

permita realizar compra virtual; así mismo tienen inconvenientes en dar una respuesta rápida y oportuna al cliente, todo esto dificulta ser competitivos en un mercado tan amplio como es el de consumo masivo y poder tener un mayor posicionamiento de la marca Saboreando.

Otros factores que han afectado son la falta de motivación al personal, capacitación y actividades que mejoren la comunicación interna, generando inconformidad en el personal, lo cual se ve reflejado en el clima organizacional, así como en la atención al cliente.

Además, no cuenta con un mantenimiento preventivo de los equipos de envasado para la comercialización de los productos Saboreando; la forma de envasado y sellado de los productos de especias son de manera manual, esto ocasiona demora en sus respectivos procesos y genera desperdicios de los materiales.

La compañía tiene bajo poder de negociación con los proveedores, esto ocasiona la variación de los costos de la materia prima, por lo cual dificulta tener una ventaja competitiva referente a los precios de los productos Saboreando.

A través de las herramientas utilizadas en este estudio de caso, se ha determinado que la compañía CEDRAX S.A. no lleva a cabo una planificación estratégica comercial, debido a que solucionan los inconvenientes conforme se les presenta día a día.

La falta de planificación estratégica comercial en la empresa CEDRAX S.A. ocasiona que los productos Saboreando actualmente tengan un bajo posicionamiento en las cadenas de comisariatos, por lo cual debe crear una imagen reconocida en el mercado acorde a la nueva tendencia para ser más competitivos.

4. Planificación Estratégica Comercial de los productos Saboreando

Una vez que se ha determinado la misión, visión de la empresa, el proceso de comercialización de los productos Saboreando, así como las ventas que se han realizado en estos últimos años; y, acorde al análisis que se ha realizado en el capítulo anterior, se procede a determinar los aspectos que inciden en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., conforme lo detallado a continuación:

- **Investigación del mercado**: La empresa toma sus decisiones conforme se presentan las situaciones en el mercado.
- **Planificación de los productos:** Actualmente no tienen una planificación estratégica comercial, por lo cual debe definir los componentes de sus productos para mejorarlo acorde a lo que el cliente espera y de esta manera ser competitivos en el mercado.
- **Estrategia y posicionamiento:** En virtud de la falta de estrategias la empresa tiene un bajo posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariatos.
- **Fijación de precios**: Los precios de los productos Saboreando van variando conforme el costo de la materia prima.
- **Publicidad:** CEDRAX S.A, realiza poca publicidad en las redes sociales y en virtud que el mercado cada vez es más competitivo, la empresa debe invertir más en publicidad para dar a conocer su marca a nivel Nacional y que la misma permanezca en la mente del consumidor.

- **Promoción de ventas:** La empresa no realiza incentivos que permitan promover la compra inmediata de los productos Saboreando, es por esto que tienen bajo posicionamiento de su marca, por ende, no permite incrementar sus ventas.
- **Distribución:** La distribución de los productos Saboreando la realizan con la finalidad de facilitar la compra a sus clientes, ofreciendo la entrega de sus productos de manera segura y en el tiempo acordado entre el vendedor y el cliente.
- **Agregar valor a la venta electrónica:** La empresa debe incorporar ventajas con respecto a la compra, facilitando al cliente que no se mueva de su hogar, ofreciendo un sitio web de todos los elementos necesarios para asistir en el proceso de compra, así como en la forma de pago.

El presente estudio de caso ha determinado los factores antes mencionados, sin embargo, en base a lo analizado se presenta la siguiente propuesta, con la finalidad que la empresa CEDRAX tome en consideración en su planificación estratégica comercial de los productos Saboreando:

4.1. Plan Estratégico Comercial

Debido a las herramientas utilizadas como el DAFO, cinco fuerzas de Porter, diagrama de Ishikawa, se ha determinado el siguiente plan estratégico comercial:

- Lograr un posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato.

4.2. Objetivos estratégicos

Para posicionar la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariatos, se ha logrado determinar los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar los procedimientos de comercialización de los productos Saboreando.
- Mejorar la satisfacción del personal y el clima organizacional.
- Mejorar el procedimiento de envasado y sellado de los productos Saboreando.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Las estrategias se encuentran detalladas en los anexos de este estudio de caso, las mismas que están acorde a los objetivos estratégicos.

4.3. Interpretación y Análisis

Para que la empresa CEDRAX S.A. logre un posicionamiento en las diferentes cadenas de comisariato, debe tomar en cuenta los objetivos estratégicos que permitan mejorar los procedimientos de comercialización; la satisfacción del personal y clima laboral; el proceso de envasado y sellado; así como incrementar la rentabilidad de la empresa. Conforme los objetivos se sugiere las siguientes estrategias, para lograr un posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato:

Implementar un programa para facilitar la gestión comercial, con la finalidad de minimizar los procesos y agilitar las ventas.

En la actualidad el cliente es más exigente, por lo cual es necesario implementar una plataforma que permita realizar compras virtuales, mantener contacto con los

clientes, promocionar los productos, brindándoles mayor facilidad y que puedan realizar sus compras en cualquier lugar que se encuentren, durante las 24 horas del día.

El mercado es muy competitivo, es por esto que se debe implementar un plan de promociones y publicidad en diferentes medios, para que la marca Saboreando llegue a la mente del consumidor e incrementar las ventas de la compañía CEDRAX S.A.

Innovar el diseño de empaque de los productos Saboreando, el mismo que debe ser dinámico y llamativo para el cliente.

Mejorar la relación cliente – empresa, canalizando los esfuerzos de ventas en procesos de relacionamiento, por lo cual es necesario realizar actividades donde el cliente sienta que es importante para la empresa, ayudando a fidelizarlos.

Implementar un plan de identificación de quejas y problemas en cuanto a la atención postventa, para conocer las necesidades de los clientes y que estos puedan ser resueltos lo más pronto posible, ofreciéndoles un excelente servicio.

Realizar programas de capacitación frecuentemente para fomentar el crecimiento profesional del personal y de esta forma tengan conocimientos actualizados.

Realizar programas de motivación para el personal, con la finalidad que se sientan a satisfacción y comprometidos de trabajar en la empresa. Así mismo, desarrollar actividades que faciliten la comunicación interna para mejorar el clima organizacional.

Actualizar el procedimiento de envasado y sellado de las especias de los productos Saboreando, con la finalidad de minimizar el tiempo de su respectivo proceso y mejorar su imagen del producto final. Realizar mantenimientos preventivos de maquinarias, para que no exista ningún contratiempo en la producción.

Realizar un plan de negociación con los proveedores de la materia prima y de esta manera la empresa pueda optimizar costos.

Realizar un plan de inventario, que permita tener un stock mínimo de los productos Saboreando.

Implementar un plan de captación de nuevas cadenas de comisariatos, lo cual ayudará a incrementar la rentabilidad de la empresa y lograr mayor posicionamiento de los productos Saboreando.

Además, estas estrategias permitirán a que la empresa tenga la capacidad de afrontar cualquier inconveniente o cambios que se den en el mercado. Cabe destacar, que el mercado cada vez es más competitivo, para ello hay que innovar o reinventar el negocio y de esta forma diferenciarse de la competencia.

Conclusiones

Una vez realizado el estudio de caso sobre la planificación estratégica comercial de los productos saboreando de la empresa CEDRAX S.A. año 2020, se detallan las siguientes conclusiones:

Se elaboró un marco teórico que abarca las principales teorías relacionadas a la administración estratégica, planificación comercial, debido a la investigación realizada se ha logrado determinar los pasos para elaborar un plan estratégico y una planificación estratégica comercial, permitiendo analizar y diagnosticar la situación actual, tomar las decisiones estratégicas acorde al sistema de objetivos corporativos tomando en cuenta los ochos puntos clave para una comercialización.

A través de la revisión literaria y las herramientas de entrevista, DAFO, diagrama de Ishikawa han sido de gran importancia para diagnosticar como se encuentra la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., determinando cada uno de los factores que intervienen para la incidencia de los resultados. Además, se define que la empresa CEDRAX S.A. cuenta con la misión, visión de la empresa, el proceso de comercialización de los productos Saboreando, así como las ventas que se han realizado en estos últimos años, actualmente no cuenta con una planificación estratégica comercial de los productos Saboreando, porque realizan la gestión comercial conforme se presente la situación, esto influye a que tenga un bajo posicionamiento en las cadenas de comisariato.

Mediante esta investigación, se ha procedido determinar los aspectos que inciden en la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A., demostrando que los procedimientos de comercialización de los

productos Saboreando no se están llevando de manera adecuada debido a la falta de investigación del mercado, planificación, estrategias y posicionamiento, fijación de precios, publicidad, promoción de ventas, así como agregar valor a la venta electrónica, todo esto ocurre por la falta de una planificación estratégica comercial. Además, se ha determinado que la empresa CEDRAX S.A. comercializa la mayoría de los productos Saboreando solo a TIA S.A. a diferencia de los demás clientes que son pocos los productos comercializados, para lo cual se sugiere un plan estratégico comercial para lograr un posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato.

Recomendaciones

Una vez que se ha realizado las respectivas conclusiones de esta investigación, se detallan las siguientes recomendaciones:

En la actualidad el cliente es más exigente, por lo cual es necesario que la empresa CEDRAX S.A. considere la revisión literaria del presente estudio de caso y tome en cuenta la importancia de llevar una planificación estratégica comercial para lograr un posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato.

La base para tener una ventaja competitiva en la empresa CEDRAX S.A., es implementar una planificación estratégica comercial y definir estrategias, debido a que, a través de ellas, las empresas identifican su propósito, así como sus respectivos objetivos, sin esto, cualquier estrategia que se intente implementar serán intentos aislados para el crecimiento empresarial y la captación de nuevas cadenas de comisariato.

Implementar los resultados obtenidos en este estudio de caso, en relación al plan estratégico comercial propuesto, considerando las estrategias que están relacionadas con los objetivos que permitan mejorar los procedimientos de comercialización; la satisfacción del personal y clima laboral; el proceso de envasado y sellado; así como incrementar la rentabilidad de la empresa, con la finalidad que la compañía CEDRAX S.A. ejecute una planificación estratégica comercial a mediano y largo plazo, para que los responsables y directivos de la empresa CEDRAX S.A. las consideren para la toma de decisiones estratégicas y de esta forma obtener un posicionamiento de la marca Saboreando en las diferentes cadenas de comisariato, por ende, ser reconocida a nivel nacional.

Bibliografía

Gonzaga. (2018). Estrategias para la fijación de precios de productos de consumo masivo en la provincia de El Oro. *Scielo, 10*(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200221

González, A. L. (2016). *Plan Estratégico de Negocios.* México: Patria. Recuperado el 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=DESCARGAR+LIBRO,+PLANIFICACI%C3%93N+ESTRAT%C3%89GICA+COMERCIAL,+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiK2dC7mN_nAhWTlnIEHYWPD3kQ6AEIPDAC#v=onepage&q&f=false

Luna, G. A. (2016). *ProQuest Ebook Central*. Recuperado el abril de 2020, de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=4849861.

Progressa Lean. (16 de Septiembre de 2014). Obtenido de https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/

Rico, G. M., & Navarro, M. S. (julio de 2017). *ProQuest Ebook Central*. Recuperado el abril de 2020, de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5758450.

Saeger, A. (11 de abril de 2016). *ProQuest Ebook Central*. (B. Feys, Editor, & H. M. Sánchez, Productor) Recuperado el abril de 2020, de http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsal/detail.action?docID=4504798.

Sainz, d. V. (junio de 2017). *ProQuest Ebook Central*. Recuperado el abril de 2020, de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5758441.

Valdivia, J. A. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas.* Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y8LIBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comercializacion+&ots=koE5PMzohz&sig=mWnaR0F6fZ9hzksjrhncTJ4SHjU#v=onepage&q&f=false

Vinante, L. J. (s.f.). 8 puntos para planificar y preparar un programa de comercialización. *PYMES on line*, 1-2. Recuperado el mayo de 2020, de file:///C:/Users/User/Desktop/PENDRIVER%20BLANCO%20REPARADO/Titulacion%20Ecotec%20TQF/Libros%20atrium/Anon%20-%208%20Puntos%20Para%20Un%20Plan%20De%20Comercializacion%20.pdf

Anexos

Entrevista al Presidente de la empresa CEDRAX S.A.

¿Explíqueme en breve sobre la empresa CEDRAX S.A.?

¿Cuál es la misión y visión de la empresa CEDRAX S.A.?

¿Cuál es la planificación que está realizando la empresa CEDRAX S.A., para comercializar los productos Saboreando?

¿Qué procedimiento de comercialización se encuentra realizando la empresa CEDRAX S.A.?

¿De qué manera se ve afectada la planificación estratégica comercial de los productos Saboreando de la empresa CEDRAX S.A.?

¿Cuál es el procedimiento que realizan para envasar los productos Saboreando?

¿Los costos de los equipos para envasar son asequibles?

¿Tienen suficientes equipos para realizar el envasado de los productos Saboreando?

¿La empresa a través de sus colaboradores realiza seguimiento a los clientes?

¿La empresa realiza frecuentemente promociones y publicidad sobre los productos Saboreando?

¿Qué estrategia comercial utiliza la empresa CEDRAX para la fidelización de los clientes?

¿Qué inconvenientes ha tenido en el momento de comercializar los productos Saboreando en otras cadenas de comisariatos?

¿Cómo es la negociación con los proveedores de la materia prima de los productos Saboreando?

¿En los últimos años han innovado el diseño de empaque?

¿Han tenido dificultad en dar una respuesta rápida y oportuna al cliente?

¿La empresa CEDRAX S.A. facilita las compras virtuales a los clientes?

¿En breve resumen, explíqueme sobre la competencia de los productos Saboreando?

Entrevista al vendedor externo de la empresa CEDRAX S.A.

¿Usted se siente comprometido con la empresa CEDRAX S.A.?

¿La empresa capacita frecuentemente a los colaboradores sobre sus puestos de trabajo?

¿La empresa CEDRAX S.A. realiza actividades que motiven al personal?

¿Cómo es la comunicación interna que existe en la empresa CEDRAX S.A.?

¿La empresa les da a conocer estrategias que ayuden a la comercialización de los productos Saboreando?

¿Cuándo se les presenta inconveniente con los clientes, los solucionan inmediatamente?

Organigrama de la empresa CEDRAX S.A.

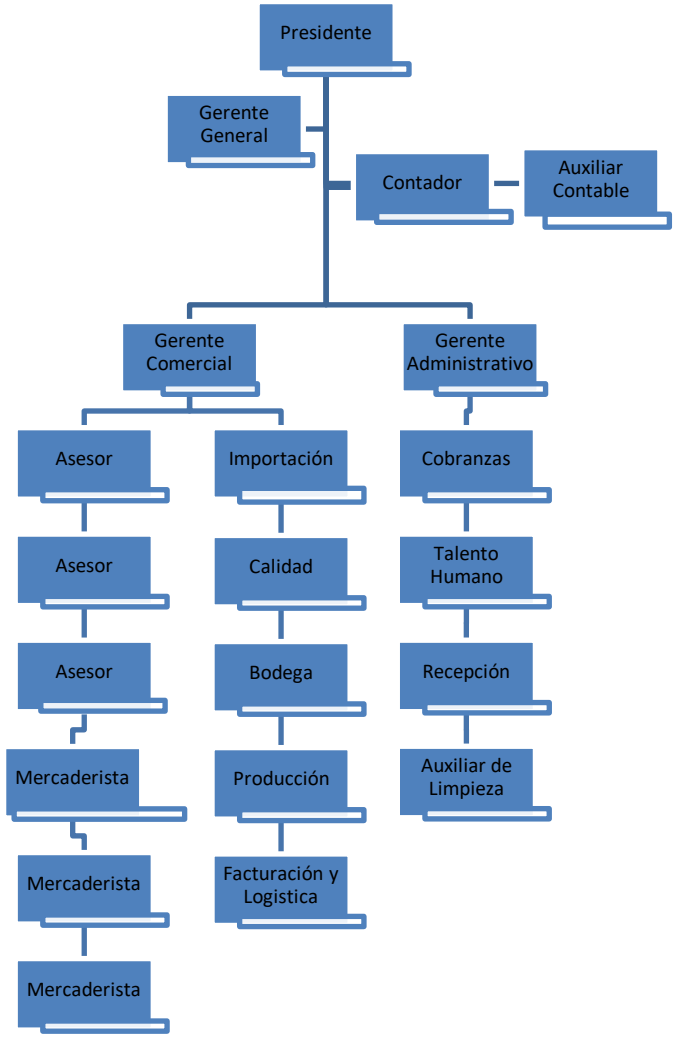


Figura 10. Organigrama de la empresa CEDRAX S.A.

Productos Saboreando

Tabla 5
Productos Saboreando Tradicionales

No.	Productos Saboreando	Presentación
1	Almendra	200 gr.
2	Alpiste	500 gr.
3	Anís español	50 gr.
4	Arroz de cebada	500 gr.
5	Canela en rama	30 gr.
6	Canguil	500 gr.
7	Canguil	300 gr.
8	Ciruelas pasas	454 gr.
9	Clavo de olor	50 gr.
10	Fréjol bolón rojo	500 gr.
11	Fréjol canario	500 gr.
12	Fréjol canario	300 gr.
13	Fréjol panamito	500 gr.
14	Lentejón	300 gr.
15	Lentejón	500 gr.
16	Nuez cáscara	200 gr.
17	Nuez pelada	150 gr.
18	Orégano en hojas	20 gr.
19	Pasas	500 gr.
20	Pasas	250 gr.
21	Pimienta de olor	50 gr.
22	Panela	2 unds.

La tabla 5 muestra las variedades de productos Saboreando, obtenidas por CEDRAX S.A.

Adicionalmente, la empresa CEDRAX S.A. este año 2020 ha decidido comercializar los siguientes productos:

Tabla 6
Productos Saboreando 2020

No.	Productos Saboreando	Presentación
1	Aliño	300 gr.
2	Aliño	500 gr.
3	Arroz	1 Kl.
4	Arroz	2 kl.
5	Avena	500 gr.
6	Azúcar	1 kg.
7	Azúcar	2 kg.

La tabla 6 muestra los productos Saboreando a comercializar en el año 2020, obtenidas por CEDRAX S.A.

Es importante mencionar que el azúcar actualmente se está comercializando en Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. y la avena en Tiendas TUTI TTDE S.A.

Flujograma del proceso de comercialización de CEDRAX S.A.

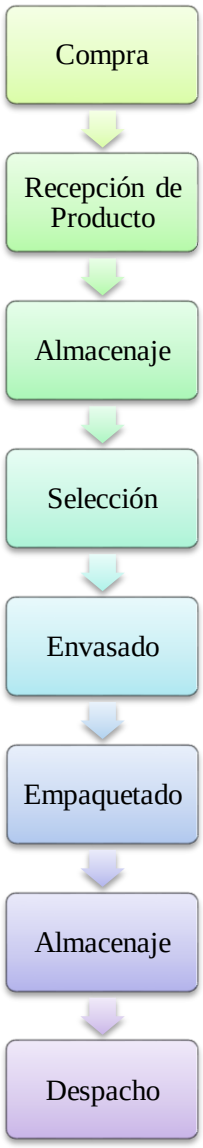


Figura 11. Flujograma del proceso de comercialización de CEDRAX S.A.

Resumen de Estrategias acorde a los objetivos

Estrategias correspondientes al objetivo 1: Mejorar los procedimientos de comercialización de los productos Saboreando.

Tabla 7
Estrategias acorde al objetivo 1

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Medición	Responsable
Mejorar los procedimientos de comercialización de los productos Saboreando	Implementar un programa para facilitar la gestión comercial	No. de programa implementado	Semestral	Gerente Comercial
	Implementar una plataforma que permita realizar compras virtuales	No. de plataforma implementado	Semestral	Gerente Comercial
	Implementar un plan de promociones y publicidad	No. de publicaciones en medios escritos, tv, radio, redes sociales y No. de promociones	Mensual	Gerente Comercial
	Innovar el diseño de empaque de los productos Saboreando	No. de diseño de empaque implementados	Anual	Gerente Comercial
	Mejorar la relación cliente – empresa, canalizando los esfuerzos de ventas en procesos de relacionamiento social.	% de fidelización de los clientes	Semestral	Gerente General y Gerente Comercial
	Implementar un plan de identificación de quejas y problemas en cuanto a la atención postventa	% de satisfacción por atención postventa	Semestral	Gerente Comercial
	Implementar un plan estratégico comercial	No. de estrategias implementadas	Semestral	Gerente General y Gerente Comercial

La tabla 7 muestra el respectivo objetivo con sus estrategias, indicadores, medición y responsables, Autoría propia.

Estrategias correspondientes al objetivo 2: Mejorar la satisfacción del personal y el clima organizacional.

Tabla 8
Estrategias acorde al objetivo 2

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Medición	Responsable
Mejorar la satisfacción del personal y el clima organizacional	Realizar programas de capacitación para fomentar el crecimiento profesional del personal	Número de personal especializado	Trimestral	Gerente General y Jefe de Talento Humano
	Realizar programas de motivación para el personal	% de actividades de motivación	Trimestral	Jefe de Talento Humano
	Desarrollar actividades que faciliten la comunicación interna para mejorar el clima organizacional	% de actividades que faciliten la comunicación interna	Trimestral	Jefe de Talento Humano

La tabla 8 muestra el respectivo objetivo con sus estrategias, indicadores, medición y responsables, Autoría propia.

Estrategias correspondientes al objetivo 3: Mejorar el procedimiento de envasado y sellado de los productos Saboreando.

Tabla 9
Estrategia acorde al objetivo 3

Objetivo estratégico	**Estrategia**	**Indicador**	**Medición**	**Responsable**
Mejorar el procedimiento de envasado y sellado de los productos Saboreando	Actualizar el procedimiento de envasado y sellado de las especias de los productos Saboreando	No. de equipos de envasado y sellado actualizados	Anual	Jefe de Producción
	Realizar mantenimientos preventivos de maquinarias	No. de mantenimientos preventivos de maquinarias realizados	Trimestral	Jefe de Producción

La tabla 9 muestra el respectivo objetivo con sus estrategias, indicadores, medición y responsables, Autoría propia.

Estrategias correspondientes al objetivo 4: Incrementar la rentabilidad de la empresa

Tabla 10
Estrategia acorde al objetivo 4

Objetivo estratégico	**Estrategia**	**Indicador**	**Medición**	**Responsable**
	Realizar un plan de negociación con los proveedores, para optimizar costos	% de optimización de costos de materia prima	Semestral	Gerente General y Gerente Comercial
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Realizar un plan de inventario	% mínimo de stock	Semestral	Gerente Comercial y Jefe de Producción
	Implementar un plan de captación de nuevas cadenas de comisariatos	No. de cadenas de comisariatos captadas	Semestral	Gerente Comercial

La tabla 10 muestra el respectivo objetivo estratégico con sus estrategias, indicadores, medición y responsables, Autoría propia.