



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR LA EMPRESA
DISTRILUJOS IBARRA**

AUTOR:

ECHEVERRÍA BENAVIDES MATÍAS ISRAEL

TUTOR:

MGS. REVELO PORTILLA IRENE MARISOL

IBARRA – ECUADOR

JULIO, 2026

Ibarra, 7 de julio del 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

Diseño de un plan estratégico para potenciar la empresa Distrilujos Ibarra, presentado por el estudiante *Matías Israel Echeverría Benavides* con cédula de ciudadanía N° 1003912639, para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

7/7/26, 20:48

Turnitin - Originality Report - Matias Echeverria_IC_corrección IA 4.docx

Turnitin Originality Report		
Processed on: 07-Jul-2026 20:41 +05		
ID: 2994948370		
Word Count: 20424		
Submitted: 1		
Matias Echeverria_IC_corrección IA 4.docx By Matías Israel Echeverría Benavides		
Similarity Index	8%	
		Similarity by Source
		Internet Sources: 7%
		Publications: 2%
		Student Papers: 4%

1% match (Internet from 06-May-2025) https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/246b10d3-15f5-4d08-9958-a6b6eaae227e/content
1% match (student papers from 11-May-2026) Class: ASESORIAS_2025 Assignment: PROYECTO Paper ID: 2957932398
1% match (Internet from 11-Jan-2008) http://espanol.geocities.com/rivashomepage/rse_panama.htm
< 1% match (Internet from 09-Sep-2025) https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e75a1671-3f1d-4a91-a525-09fd99cace2f/content
< 1% match (Internet from 11-Sep-2025)

IRENE MARISOL REVELO PORTILLA
Firmado digitalmente
por IRENE MARISOL
REVELO PORTILLA
Fecha: 2026.07.07
22:45:31 -05'00'

(f):
Mgs. Irene Marisol Revelo Portilla
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: _____

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

IRENE MARISOL REVELO
PORTILLA
(f):
Firmado digitalmente por IRENE MARISOL REVELO PORTILLA
Fecha: 2026.07.07 22:45:59 -05'00'

Mgs. Irene Marisol Revelo Portilla - Docente tutor

C.C.:

Jorge Enríquez Grijalva
(f):.....
Firmado digitalmente por Jorge Enríquez Grijalva
Fecha: 2026.08.06 11:34:05 -05'00'

Msc. Jorge Enriquez

C.C.:

Irma Daniela Batallas González
(f):.....
Firmado digitalmente por Irma Daniela Batallas González
Fecha: 2026.07.27 10:32:27 -05'00'

Ms. Daniela Batallas

C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Matias Israel Echeverria Benavides*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizations de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 7 de julio del 2026



(f):.....

Matias Israel Echeverria Benavides

C.C.: 1003912639

AUTORIA

Yo, *Matias Israel Echeverria Benavides*, portador de la cedula de ciudadanía N° 1003912639, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



(f):

Matias Israel Echeverria Benavides

C.C.: 1003912639

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria

A Dios, por ser la luz que guía cada paso de mi vida y por darme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

A mis padres, pilares fundamentales de mi formación, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y su confianza inquebrantable en mí.

A mi familia, por acompañarme en este camino y por ser fuente constante de motivación y aliento.

Agradecimientos

Agradezco a mi tutora, Msc. Irene Marisol Revelo Portilla, por su orientación, paciencia y compromiso durante el desarrollo de este trabajo de integración curricular. Sus aportes contribuyeron significativamente a mejorar la calidad de esta investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas y a sus docentes, por los conocimientos, valores y herramientas brindadas a lo largo de mi formación universitaria.

A mis padres y familia, por su apoyo constante durante este proceso académico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA.....	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	vi
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
1.1. Antecedentes	4
1.1.1 Innovación en la industria de autopartes	5
1.1.2 Marketing digital en pequeñas empresas	6
1.1.3 El uso de KPI en empresas.....	6
1.1.4 Estrategias de competencia en el sector automotriz.....	7
1.1.5 Innovación tecnológica en la gestión de empresas	8
1.2. Marco teórico	8
1.2.1 Teoría de la ventaja competitiva	8
1.2.2 Teoría de la gestión del cambio	9
1.2.3 Principales conceptos de la innovación abierta:	11
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. Tipo de investigación	12
2.2. Enfoque	12
2.3. Variables	13
2.4. Indicadores	14
2.5. Población.....	7
2.6. Muestra	8
2.7. Tipo de Muestreo	9
2.8. Técnicas.....	9
2.9. Instrumentos.....	10

2.10.	Procedimiento de aplicación de los instrumentos	11
2.11.	Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	12
2.11.1	<i>Análisis por pregunta de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes</i>	12
2.11.2	<i>Análisis de preguntas abiertas de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes</i>	18
2.11.3	<i>Análisis general de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes</i>	20
2.12.	Análisis de las encuestas aplicadas a clientes potenciales.....	21
2.12.1	<i>Análisis por pregunta de las encuestas aplicadas a clientes potenciales</i>	21
2.12.2	<i>Análisis general de los resultados de la encuesta aplicada a clientes potenciales</i>	32
2.13.	Análisis general de la entrevista aplicada a los colaboradores de Distrilujos Ibarra 33	
2.14.	Análisis general de la entrevista aplicada al propietario	34
2.15.	Análisis general de la ficha de observación aplicada	36
3.	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	37
3.1.	Presentación de la propuesta	37
3.2.	Caracterización de Distrilujos Ibarra	38
3.2.1	<i>Reseña de la empresa</i>	38
3.2.2	<i>Productos y servicios comercializados</i>	39
3.2.3	<i>Clientes y mercado objetivo</i>	39
3.2.4	<i>Estructura organizacional</i>	40
3.2.5	<i>Situación problemática</i>	41
3.3.	Diagnóstico estratégico	42
3.3.1	<i>Factor político y legal</i>	42
3.3.2	<i>Factor económico</i>	42
3.3.3	<i>Factor social</i>	42
3.3.4	<i>Factor tecnológico</i>	43
3.3.5	<i>Factor ecológico</i>	43
3.3.6	<i>Factor competitivo</i>	43
3.4	Diagnóstico competitivo: cinco fuerzas de Porter	44
3.4.1	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	44
3.4.2	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	44
3.4.3	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	44
3.4.4	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	44
3.4.5	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	45

3.5 Diagnóstico interno	45
3.5.1 Matriz FODA	46
3.5.2 Brechas estratégicas y operativas	47
3.6 Direccionamiento estratégico propuesto	48
3.6.1 Misión propuesta	48
3.6.2 Visión propuesta al 2031	48
3.6.3 Valores organizacionales propuestos	48
3.6.4 Ejes estratégicos	49
3.4. Formulación y diseño de estrategias	49
3.4.1 Objetivos estratégicos SMART	49
3.4.2 Estrategias derivadas de la matriz FODA	51
3.4.3 Descripción de estrategias priorizadas	52
3.5. Matriz de alineamiento estratégico	54
3.6. Plan de acción propuesto	59
3.7. Cierre de la propuesta	63
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
4.1 Conclusiones	63
4.2 Recomendaciones	65
5. BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	68
ANEXO A. Anteproyecto	68
ANEXO B. Consentimiento informado	79
ANEXO C. Formato encuestas clientes frecuentes	80
ANEXO D. Formato encuestas a clientes potenciales	83
ANEXO E. Formato de entrevista a colaboradores	86
ANEXO F. Formato entrevista a propietario	89
ANEXO G. Evidencias fotográficas	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de variables, indicadores e instrumentos	1
Tabla 2 P1. ¿Con qué frecuencia compra en Distrilujos Ibarra?	12
Tabla 3 P2. ¿Cuál es el valor aproximado de su compra habitual en Distrilujos?.....	13
Tabla 4 P3. Si ha solicitado un producto bajo pedido, ¿la entrega se cumplió en el plazo ofrecido?	13
Tabla 5 P4. ¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida por el personal?	14
Tabla 6 P5 ¿Por qué medio conoció la empresa?.....	15
Tabla 7 P6. ¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra?.....	15
Tabla 8 P7. ¿Qué imagen transmite el negocio?	16
Tabla 9 P8. ¿El proceso de compra es rápido y claro?	17
Tabla 10 P9. ¿El espacio de compra resulta cómodo y ordenado?	17
Tabla 11 Análisis FODA de Distrilujos Ibarra	46
Tabla 12 Estrategias propuestas	51
Tabla 13 Matriz de alineamiento estratégico	54
Tabla 14 Plan de acción	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 P10. Temas mencionados como mejoras	18
Figura 2 P11. Temas mencionados como oportunidades externas	19
Figura 3 P1: ¿Conoce o ha escuchado sobre Distrilujos Ibarra?	21
Figura 4 P2: ¿Evitaría un negocio si los productos se agotan seguido?	23
Figura 5 P3: ¿La presentación de productos influye en mi compra?	23
Figura 6 P4: ¿Las redes sociales me motivan a conocer el negocio?	24
Figura 7 P5: ¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra?	25
Figura 8 P6: ¿Probaría un negocio nuevo recomendado por otros?	26
Figura 9 P7: ¿Cómo preferiría comprar estos productos?	27
Figura 10 P8: ¿Pagaría más por mejor calidad?	28
Figura 11 P9: ¿Las redes sociales influyen en mi percepción del negocio?	29
Figura 12 P10: ¿La comodidad del local influye en mi compra?	30
Figura 13 P11: ¿La cercanía del negocio influye en mi decisión de compra?	31

RESUMEN

El presente trabajo de integración curricular tuvo como objetivo diseñar un Plan Estratégico para la empresa Distrilujos Ibarra, dedicada a la comercialización de autopartes y accesorios vehiculares, para el período 2027-2031, ante la disminución de ventas y el desfase tecnológico que ha afectado su competitividad desde el año 2020. La investigación tuvo un enfoque mixto, de alcance descriptivo y propositivo, con un diseño no experimental y transversal. Se aplicaron encuestas a 234 clientes actuales y 48 clientes potenciales, entrevistas a seis colaboradores incluida la propietaria y una ficha de observación directa en el establecimiento. El diagnóstico, sustentado en el análisis FODA y PESTEL y en las cinco fuerzas de Porter, evidenció que la empresa carece de misión y visión formalmente establecidas, presenta inconsistencias en el control de inventario, una presencia digital limitada y ausencia de campañas comerciales planificadas, pese a contar con fortalezas como su ubicación y el cumplimiento general en los plazos de entrega. A partir de estos hallazgos se realizó un Plan Estratégico estructurado principalmente en la recuperación comercial, financiera, eficiencia de inventario, procesos, posicionamiento digital y fidelización del cliente, con objetivos SMART, estrategias, indicadores KPI, un plan de acción con responsables, recursos y cronograma. Se concluye que Distrilujos Ibarra posee una base operativa funcional que requiere formalizar sus procesos y fortalecer su gestión comercial y digital para garantizar su mejora continua

Palabras clave: planificación estratégica, diagnóstico organizacional, ventaja competitiva, plan de acción, autopartes.

ABSTRACT

This curricular integration work aimed to design a Strategic Plan for Distrilujos Ibarra, a company engaged in the marketing of auto parts and vehicle accessories, covering the 2027-2031 period, in response to declining sales and a technological gap that has affected its competitiveness since 2020. The research followed a mixed approach, with a descriptive and propositional scope, under a non-experimental, cross-sectional design. Surveys were applied to 234 current customers and 48 potential customers, along with interviews with six staff members -including the owner- and a direct observation checklist at the store. The diagnosis, based on SWOT and PESTEL analysis and Porter's five forces, showed that the company lacks a formally established mission and vision, presents inconsistencies in inventory control, has limited digital presence, and lacks planned commercial campaigns, despite strengths such as its location and generally timely deliveries. Based on these findings, a Strategic Plan was formulated around four axes -commercial and financial recovery, inventory and process efficiency, digital positioning, and customer experience and loyalty-, including SMART objectives, prioritized strategies, KPIs, and an action plan with responsible parties, resources, and a timeline. It is concluded that Distrilujos Ibarra has a functional operating base that requires formalizing its processes and strengthening its commercial and digital management to ensure its sustainability and growth.

Keywords: strategic planning, organizational diagnosis, competitive advantage, action plan, auto parts.

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio, Distrilujos Ibarra, dedicada a la comercialización de autopartes y accesorios para vehículos, incluidos repuestos de reemplazo, elementos para reparación por colisión, componentes de apariencia y mecanismos de rendimiento, presenta una problemática a partir del año 2020, en el contexto de la pandemia COVID 19, que se ha prolongado hasta la actualidad. En los últimos cinco años, han experimentado un deterioro aproximado del 50% en su facturación según la propietaria, que afectó directamente su estabilidad financiera. Esta crítica situación se debe a dos factores, principalmente, se identifica una intensificación de la competencia en el sector, donde se evidencia una rivalidad marcada por tácticas basadas en precios, también, se observa una limitada capacidad de desarrollo innovador, que se debe a la inexistencia de un plan de mejora continua y escasa adaptación e innovación de sus procesos operativos. De igual manera el desfase tecnológico es evidente ya que poseen de un software básico de gestión de inventarios, así mismo de un plan estratégico de marketing digital que facilite la visibilidad y la competitividad de Distrilujos Ibarra.

El diseño de un Plan Estratégico para Distrilujos Ibarra es indispensable por las dificultades que enfrenta la empresa las cuales son, la caída en las ventas, un desfase tecnológico, la poca innovación en sus procesos y el escaso uso de estrategias de marketing. Todo esto ha dificultado su adaptación a los cambios del mercado y ha limitado sus oportunidades de crecimiento.

Ante esta situación, es necesario diseñar un Plan Estratégico para el período 2027–2031, que ayude a orientar de forma más clara el rumbo que debe tomar la empresa en los próximos años. Este plan estratégico será útil porque permitirá ordenar mejor sus actividades, mejorar sus procesos y fortalecer su parte comercial. Además, no solo busca dar respuesta a los problemas que

Distrilujos Ibarra tiene en la actualidad, sino también contribuir a que la empresa pueda mejorar de manera continua y mantenerse en el tiempo.

Para realizar este plan estratégico, primero será necesario conocer la situación actual de la empresa. Para esto, se realizará un diagnóstico utilizando las herramientas como el análisis FODA y PESTEL, las cuales permitirán identificar de mejor manera las fortalezas y debilidades internas de Distrilujos Ibarra, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. A partir de este análisis, se podrán plantear objetivos estratégicos más claros y definir indicadores clave de desempeño (KPI)

A partir de los resultados que se obtengan, se propondrán estrategias orientadas a mejorar el funcionamiento de la empresa, fortalecer el área comercial y aumentar su presencia en espacios digitales. En la actualidad, la digitalización y el marketing digital tienen un papel muy importante en el desarrollo de los negocios, ya que permiten que las empresas sean más visibles, lleguen a más clientes y generen nuevas oportunidades de venta. (Rodríguez, 2020) Por esa razón incorporar estos aspectos dentro del plan estratégico resulta importante para que Distrilujos Ibarra pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado y responder de forma más adecuada a las exigencias actuales.

De igual manera, el plan incluirá acciones concretas para atender las principales necesidades identificadas en Distrilujos Ibarra, como mejorar sus procesos, fortalecer sus capacidades internas y reforzar sus estrategias comerciales. De esta manera, la propuesta no se quedará solo en lo teórico, sino que podrá convertirse en una herramienta práctica y útil para tomar decisiones y orientar mejor el futuro de la empresa.

Por ello, este proyecto se justifica en la medida en que busca aportar una propuesta práctica y viable, acorde con las necesidades reales de Distrilujos Ibarra. Más allá de enfrentar los problemas actuales, el diseño del Plan Estratégico 2027–2031 permitirá que la empresa se proyecte con mayor solidez, fortalezca su competitividad y esté mejor preparada para desenvolverse en un entorno empresarial cada vez más cambiante, exigente y digitalizado.

El objetivo general de este proyecto es: Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Distrilujos Ibarra para el período 2027-2031, para optimizar las operaciones, incrementar las ventas en un proceso de mejora continua.

Y los objetivos específicos correspondientes son:

Realizar un diagnóstico de la empresa Distrilujos mediante herramientas estratégicas FODA y PESTEL, para identificar los factores clave que orienten la formulación de indicadores KPI y su respectiva línea base.

Determinar brechas estratégicas y operativas que permitan definir KPI pertinentes y metas que aseguren el alineamiento del plan estratégico 2027–2031.

Diseñar los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos operativos del Plan Estratégico 2027–2031, incorporando para cada uno indicadores KPI, fórmulas de medición, líneas base, metas y responsables, garantizando la medición del desempeño institucional.

Elaborar el Plan Estratégico 2027-2031 para la empresa Distrilujos Ibarra que conste con un plan de acción viable, medible y verificable.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Antecedentes

La planificación estratégica es una herramienta de gestión empresarial que nos ayuda en la toma de decisiones y permite a las organizaciones se desarrollen de forma ordenada en entornos competitivos. Pérez y Sánchez (2016) señalan que, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, este proceso es especialmente importante y relevante porque ayuda a manejar sus recursos, definir objetivos y aprovechar sus fortalezas. Desde esta perspectiva, instrumentos como el análisis FODA y el análisis PESTEL facilitan la identificación de factores internos y externos que están presentes en el desempeño empresarial. En Distrilujos Ibarra, este enfoque resulta imprescindible para conocer mejoras y tomar acciones estratégicas dirigidas al fortalecimiento de la organización.

La planificación estratégica permite proyectarse al futuro a través de objetivos y estrategias en una organización. Por los cambios que surgen ya sean estos por efecto político, tecnológico, social o económico es importante que la administración se encuentre preparada para responder a estas situaciones. (Maldonado Escandón, 2019). Es común que el sector de las Pymes enfrente algunas limitaciones en su desarrollo comercial y operativo al no contar con estrategias sólidas para la toma de decisiones. Frente a esta problemática, el presente trabajo se enfocó en investigar los hechos mediante métodos inductivos, aplicando encuestas y entrevistas para diseñar un plan estratégico a medida. Todo este análisis nos ayudara a ver que el uso de herramientas administrativas adecuadas es indispensable para el control de una organización, tal como lo demuestra (Del Vecchio, 2018)

El marketing digital se ha convertido en un componente muy importante para el posicionamiento de las empresas. González y Martínez (2020) mencionan que la implementación de herramientas digitales en la gestión empresarial amplía el alcance a nuevos segmentos de mercado, mejora la visibilidad de la organización y ayuda a la generación de oportunidades de venta. En el caso de Distrilujos Ibarra, la adopción de herramientas y estrategias digitales puede ayudar a enfrentar a la competencia y a reducir sus limitaciones de visibilidad y publicidad.

La mejora continua es clave para sostener en el tiempo la eficiencia y la calidad de la empresa. Fernández y López (2018) mencionan que el monitoreo permanente de los procesos ayuda optimizar recursos de las empresas frente a los cambios del entorno. Así mismo, la mejora continua también promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje constante.

La transformación digital es cada vez más necesaria para la sostenibilidad de las empresas en el mercado. Rodríguez y Díaz (2020) sostienen que la incorporación de nuevas tecnologías permite optimizar procesos y fortalecer la relación con los clientes mediante servicios más rápidos y personalizados. Para Distrilujos Ibarra, avanzar en este proceso significaría mejorar su funcionamiento y adaptarse con eficacia a las nuevas exigencias del mercado.

1.1.1 Innovación en la industria de autopartes

En los últimos años, la industria de autopartes ha tenido una transformación impulsada por la tecnología. (García, Rodríguez, & Martínez, 2019) destacan que las empresas de este sector, al implementar tecnologías en la gestión de inventarios, logran tener mejora en la eficiencia operativa y también optimizar el tiempo de respuesta que demandan los clientes.

Además, la automatización de procesos y el uso de plataformas de comercio electrónico están ayudando a muchas empresas del sector a crecer, facilitando la venta de autopartes a través

de canales digitales. Esto es fundamental en un sector donde la competencia es cada vez más intensa y las expectativas de los clientes son más altas en cuanto a velocidad y facilidad de compra. Para Distrilujos Ibarra, esta tendencia podría ser clave para enfrentar sus dificultades actuales y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.1.2 Marketing digital en pequeñas empresas

En la digitalización, el marketing digital es clave para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según (Morales & García, 2021) las pequeñas empresas que implementan herramientas de marketing digital no solo mejoran su visibilidad respecto a la organización, sino que también logran una mayor fidelización de clientes, lo que ayuda a aumentar sus ingresos.

La capacidad de comunicarse directamente con los consumidores a través de plataformas como las redes sociales, el correo electrónico y los anuncios permite a las empresas aumentar su alcance sin altos costos que implican los canales de marketing tradicionales. En este sentido, Distrilujos Ibarra debe integrar el marketing digital en su estrategia para fortalecer su presencia en línea, mejorar la comunicación con los clientes y facilitar el acceso a nuevos segmentos de mercado.

1.1.3 El uso de KPI en empresas

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son muy importantes para la evaluación continua del rendimiento de una empresa y para la toma de decisiones estratégicas. Según (Kaplan & Norton, 1992), los KPI permiten a las empresas medir el éxito de sus estrategias y alinearlas con sus objetivos a largo plazo. Los KPI se dividen en varias categorías, como financieros, operacionales, de clientes, de aprendizaje y crecimiento. Su uso adecuado permite también identificar áreas que requieren mejora.

En el caso de Distrilujos Ibarra, el uso de KPI será fundamental para seguir el avance de su plan estratégico y evaluar la efectividad las acciones propuestas. Entre los KPI que se podrían emplear para Distrilujos Ibarra, destacan:

Crecimiento de ventas: Ayuda a medir el aumento en las ventas es un indicador fundamental para determinar el éxito de las estrategias comerciales y de marketing implementadas.

Tasa de retención de clientes: Este KPI refleja la capacidad de la empresa para fidelizar a sus clientes, lo que es esencial en un mercado competitivo.

Costos operativos: Un análisis continuo de los costos operativos ayudará a identificar oportunidades de optimización de recursos.

Tiempo de respuesta al cliente: Este KPI mide la eficiencia de los procesos internos de atención al cliente, lo que impacta directamente en la satisfacción del consumidor.

Implementar un sistema de seguimiento de estos indicadores permitirá a Distrilujos Ibarra ajustar sus estrategias en tiempo real, asegurando que se mantenga en el camino hacia sus objetivos a largo plazo.

1.1.4 Estrategias de competencia en el sector automotriz

El sector de autopartes se caracteriza por una competencia intensa y por la presión de ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos. Según (Jiménez, 2020), las empresas que sobresalen en este sector son aquellas que, además de contar con una oferta de productos diversificada, implementan tecnologías para mejorar sus procesos de ventas y gestión. En particular, las plataformas de comercio electrónico y las herramientas de gestión de inventarios

son ahora imprescindibles para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Distrilujos Ibarra debe, por tanto, estar preparada para competir no solo en términos de precio, sino también en la calidad de su servicio al cliente y en la eficiencia de sus procesos internos. Adoptar tecnologías que mejoren estos aspectos será fundamental para mantenerse competitiva en un sector con márgenes reducidos y una creciente competencia.

1.1.5 Innovación tecnológica en la gestión de empresas

El sector empresarial global ha sido transformado por la innovación tecnológica, (Brynjolfsson & Andrew, 2014) afirman que las empresas que implementan tecnologías nuevas tienen una ventaja competitiva. Este suceso se ha acelerado con la digitalización de los procesos, que permite a las empresas operar de manera más eficiente y alcanzar a nuevos segmentos de mercado.

Para Distrilujos Ibarra, la implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de ventas y marketing digital, no solo mejoraría la eficiencia de sus operaciones, sino que también optimizaría la relación con los clientes, facilitando la personalización de los servicios y mejorando la experiencia de compra.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva propuesta por (Porter, 1985) explica que las empresas pueden alcanzar una posición destacada en su sector cuando desarrollan estrategias que les permiten diferenciarse o reducir costos de manera sostenible. En mercados donde la competencia es intensa y los márgenes de utilidad son reducidos, esta teoría resulta útil para evaluar qué tipo de

ventaja es más viable. La mejor estrategia para Distrilujos Ibarra es la diferenciación. En lugar de sacrificar sus márgenes de ganancia compitiendo por precios, la empresa tiene todo el potencial para fidelizar a sus clientes ofreciendo atributos únicos en su servicio que justifiquen el valor de sus productos.

Como advierte la teoría de Porter, apostar únicamente por el liderazgo en precios estancaría a Distrilujos Ibarra al no contar con economías de escala suficientes. Por lo tanto, la ruta más segura hacia el crecimiento es la diferenciación. La empresa necesita centrar sus esfuerzos en innovar su catálogo de productos y elevar la calidad del servicio al cliente. Para sostener este cambio, resulta indispensable digitalizar sus procesos diarios; modernizar la gestión de su inventario, sus ventas y agilizar la operación interna.

1.2.2 Teoría de la gestión del cambio

La teoría de la gestión del cambio de (Kotter, 1996) dice que para comprender cómo las organizaciones pueden implementar transformaciones de manera ordenada. El autor propone un proceso de ocho etapas que inicia con la generación de una urgencia y termina con la consolidación del cambio en la cultura organizacional. Esta perspectiva resulta pertinente para empresas que enfrentan procesos de modernización y requieren alinear a sus miembros con una nueva visión estratégica.

La modernización de Distrilujos Ibarra no dependerá tanto de la tecnología, sino de su gente. Introducir un sistema de ventas siempre genera incertidumbre, por lo que no basta con instalar el software, se necesita capacitar a todo el equipo, desde la gerencia hasta el personal del mostrador, para evitar que trabajen a medias o con recelo. Para guiar este proceso sin que el negocio se detenga, el modelo de gestión del cambio de Kotter es la herramienta ideal. Este método

ayuda a liderar la transición paso a paso, asegurando que el personal se ponga en disposición para ejecutar el cambio y no quede solo en papel.

Estas teorías forman la base sobre la cual Distrilujos Ibarra podrá trabajar su plan estratégico. La administración estratégica ofrece las herramientas para realizar un diagnóstico y planificar acciones a seguir, mientras que la ventaja competitiva de Porter guiará a la empresa hacia la diferenciación en el mercado. Finalmente, la gestión del cambio de Kotter asegurará que la transición hacia nuevos procesos y tecnologías sea exitosa, logrando que todos los miembros de la organización se comprometan con la visión de mejora continua. Al integrar estas teorías, Distrilujos Ibarra podrá diseñar un plan estratégico que no solo aborde los problemas actuales, sino que también prepare a la empresa para el futuro.

1.2.3 Principales conceptos de la innovación abierta:

1.2.3.1 Flujo de conocimiento bidireccional. La innovación abierta no se limita a recibir conocimientos del exterior, sino que también promueve la distribución de ideas internas hacia otros actores. Esto permite que las empresas no solo accedan a innovaciones externas, sino también compartan sus propios desarrollos con socios estratégicos, universidades y otras entidades.

1.2.3.2 Exploración y explotación. La teoría de Chesbrough enfatiza que las empresas deben equilibrar la exploración de nuevas ideas externas con la explotación de los conocimientos y tecnologías que ya poseen internamente. Las organizaciones pueden, por ejemplo, tomar tecnologías emergentes de terceros y adaptarlas para mejorar sus propios productos y procesos.

1.2.3.3 Comercialización de innovaciones externas. Las empresas no solo deben consumir innovación, sino que también deben buscar oportunidades para comercializar innovaciones creadas externamente. Esto puede implicar la adquisición de tecnologías a través de licencias o la colaboración con otras empresas para desarrollar nuevos productos que combinen capacidades internas y externas.

1.2.3.4 Modelos de negocios abiertos: En el modelo de innovación abierta, las empresas establecen relaciones colaborativas con otras empresas, universidades o incluso con startups. Estos modelos permiten compartir riesgos y costos de desarrollo mientras se maximizan las oportunidades de innovación.

Para Distrilujos Ibarra, aplicar la innovación abierta podría significar colaborar con empresas tecnológicas para modernizar sus procesos operativos y adoptar nuevas soluciones digitales. Por ejemplo, mediante asociaciones con proveedores de software de gestión o startups que desarrollen soluciones innovadoras en la gestión de inventarios y ventas, la empresa podría mejorar su eficiencia interna.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizó en este proyecto fue no experimental, ya que no se manipularon las variables en estudio. En lugar de ello, se buscó describir y analizar la situación de la empresa Distrilujos Ibarra a través de un diagnóstico detallado, utilizando herramientas como el análisis FODA y PESTEL. Esto permitió identificar tanto los factores internos como los externos que afectaban el desempeño de la empresa.

El diseño de la investigación fue transversal, ya que se tomó un conjunto de datos en un único momento del tiempo, con el fin de obtener una visión actualizada de la situación de la empresa y, a partir de ello, diseñar un plan estratégico que sirviera de guía para los próximos años.

Respecto al alcance, la investigación fue descriptiva y propositiva. Fue descriptiva porque tuvo como objetivo conocer las características y circunstancias actuales de la empresa mediante el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, fue propositiva porque se diseñó un plan estratégico para mejorar las operaciones y la competitividad de Distrilujos Ibarra, con un enfoque práctico que ayudó a resolver los problemas identificados.

2.2. Enfoque

La investigación tuvo un enfoque mixto, ya que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa de la situación de Distrilujos Ibarra.

Por el lado cuantitativo, se recogieron datos numéricos sobre las ventas, los ingresos, los indicadores de desempeño y otros aspectos clave que ayudaron a medir el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Para esto, se utilizaron herramientas como el análisis de ventas,

encuestas estructuradas y técnicas estadísticas, las cuales permitieron examinar los números y patrones del negocio.

Por otro lado, desde el enfoque cualitativo, se recogieron opiniones y percepciones de los colaboradores, clientes y representantes del sector, lo que ayudó a comprender mejor las dinámicas internas y externas de la empresa. Este análisis permitió conocer aspectos no cuantificables, como las experiencias de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Gracias a este enfoque mixto, el plan estratégico final no se apoya en suposiciones teóricas, sino en soluciones a la medida de los problemas reales de Distrilujos Ibarra.

2.3. Variables

A partir de las variables seleccionadas, el estudio permitió ver de una mejor manera la situación interna y externa de la empresa, considerando aspectos como el abastecimiento estratégico, la gestión de inventario, las estrategias de ventas, publicidad, el servicio al cliente, el volumen de ventas, la participación en el mercado, el control financiero, la imagen comercial, la experiencia de compra y el entorno competitivo. Estas variables ayudaron a comprender cómo se desarrollaba la operación diaria de la empresa, qué tan eficiente era la atención brindada a los clientes, cómo se manejaban los productos, qué nivel de reconocimiento tenía el negocio frente a la competencia y qué factores económicos, tecnológicos, sociales o comerciales influían en su desempeño. Asimismo, su análisis facilitó la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual permitió plantear acciones de mejora orientadas a fortalecer la gestión empresarial, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la competitividad del negocio en el mercado

2.4. Indicadores

Para medir las variables planteadas en esta investigación, se utilizaron los siguientes indicadores. se consideraron aspectos como el cumplimiento en la entrega de productos, el tiempo de reposición, la frecuencia de productos agotados, la exactitud del inventario, los quiebres de stock, el orden y la visibilidad de los productos. Asimismo, se analizaron indicadores relacionados con las ventas y la publicidad, como la conversión de campañas, el crecimiento de ventas, el alcance en redes sociales y la interacción con los clientes. También se tomaron en cuenta el nivel de satisfacción, la frecuencia de recompra, la recomendación del negocio, el ticket promedio, las ventas por categoría y el crecimiento mensual. Estos indicadores permitieron conocer cómo se comportaba la empresa en su operación diaria, identificar los puntos que requerían mejora y reconocer aquellos aspectos que contribuían al fortalecimiento de su competitividad, posicionamiento e imagen comercial en el mercado.

Tabla 1*Matriz de variables, indicadores e instrumentos*

Variable	Indicadores o línea base	Técnica	Instrumento	Fuente / informante	Preguntas guía
Abastecimiento estratégico	▪ Cumplimiento en la entrega de productos	Cuantitativa y cualitativa.	Encuesta, entrevista, revisión de registros y ficha de observación.	Propietario empleados	¿Los productos solicitados llegan dentro del plazo ofrecido?
	▪ Tiempo promedio de reposición			Mercado potencial	¿Evitaría un negocio si los productos se agotan seguido?
	▪ Frecuencia de productos agotados.			Clientes frecuentes	Si ha solicitado un producto bajo pedido, ¿la entrega se cumplió en el plazo ofrecido?
				Registros.	¿Con qué frecuencia faltan productos?
				Empleados	¿Cuáles son sus funciones principales dentro de Distrilujos Ibarra?
				Empleados	¿Qué productos suelen agotarse más rápido y cómo informan la necesidad de reposición?
Gestión de inventario y exhibición	▪ Exactitud del inventario	Cualitativa y cuantitativa.	Ficha de observación, entrevista y revisión de registros.	Empleados	¿El inventario está actualizado?
	▪ número de quiebres de stock,			Mercado potencial	¿La presentación de productos influye en mi compra?

Estrategia de ventas y publicidad	orden y visibilidad de los productos.				Propietario	¿Los productos se encuentran ordenados, visibles y con precios?
					Observación directa.	¿Qué productos se agotan con mayor frecuencia?
					Empleados	¿Con qué frecuencia se revisa el inventario y quién registra las entradas y salidas de productos?
					Empleados	¿Ha ocurrido que el registro indique disponibilidad, pero el producto no se encuentre físicamente en el local?
	- Conversión de campañas - crecimiento de ventas por campaña - alcance e interacción en redes sociales.	Cuantitativa y cualitativa.	Encuesta, entrevista y análisis de ventas o publicidad.		Clientes	¿Por qué medio conoció la empresa?
					Mercado potencial	¿Las redes sociales me motivan a conocer el negocio?
					Mercado potencial	¿Las promociones influyen en su compra?
					propietario plataformas digitales.	¿Qué campañas han generado

Servicio al cliente y fidelización	▪ Nivel de satisfacción del cliente ▪ tasa de retención, frecuencia de recompra ▪ recomendación del negocio.	Cualitativa y cuantitativa.	Encuesta de satisfacción, entrevista y observación.	Propietario	mejores resultados? ¿Cuál es la misión actual de Distrilujos Ibarra y qué visión tiene para los próximos tres años?
				Empleados	¿Qué factores dificultan cerrar una venta?
				Empleados	Según su experiencia, ¿por qué medios llegan más clientes al negocio? ¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida?
				Clientes frecuentes	
				Clientes frecuentes	¿Qué debería mejorar para que vuelva a comprar?
				Propietario	¿Cómo se registran y resuelven las quejas, cambios, devoluciones o reclamos de los clientes?
				Empleados	¿Qué comentarios positivos o negativos reciben con mayor frecuencia por

					parte de los clientes?
				Empleados	¿Qué procedimiento siguen cuando un cliente presenta una queja, cambio o devolución?
				Empleados , Propietario	¿En qué temas considera que necesita capacitación para mejorar su desempeño?
Volumen de ventas	- Ventas mensuales - ticket promedio, - ventas por categoría y crecimiento mensual.	Cuantitativa.	Revisión de reportes, entrevista y encuesta.	Propietario	¿Cuál es el valor promedio de compra?
				Mercado potencial, clientes	¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra?
				Registros	¿Qué categorías se venden más?
				Registros	¿Qué meses presentan mayor movimiento?
				Clientes	¿Con qué frecuencia compra en Distrilujos Ibarra?
				Clientes	¿Cuál es el valor aproximado de su compra habitual en Distrilujos?
Participación en el mercado	Recordación de marca	Cualitativa y cuantitativa.	Encuesta a clientes	Mercado potencial	¿Probaría un negocio nuevo

	▪ preferencia frente a competidores ▪ participación estimada ▪ captación de nuevos clientes.		potenciales, entrevistas e investigación de mercado.		recomendado por otros?
Control financiero	▪ Rentabilidad neta	Cuantitativa y cualitativa.	Entrevista y revisión documental.	Propietario	¿Se calculan los márgenes de utilidad por producto?
	▪ gastos operativos sobre ventas			Registros contables.	¿Qué gastos afectan más la rentabilidad?
	▪ margen bruto y cumplimiento del presupuesto.			Registros contables.	¿Existe un presupuesto mensual de ventas y gastos?
				Propietario	¿Qué aspectos internos limitan actualmente el crecimiento de Distrilujos Ibarra?
				Empleados	¿Cómo se registran las ventas diarias y qué problemas aparecen en ese registro?
Imagen comercial y posicionamiento				Empleados	¿Qué situaciones generan pérdidas o gastos innecesarios en la operación diaria?
	▪ Reconocimiento de marca	Cualitativa y cuantitativa.	Encuesta, observación y	Clientes frecuentes	¿Qué imagen transmite el negocio?

Experiencia de compra	- percepción de calidad-precio - coherencia visual del local y redes sociales.	Cualitativa y cuantitativa.	análisis de redes sociales. Encuesta y ficha de observación.	Mercado potencial	¿Las redes sociales influyen en mi percepción del negocio?
				Observación.	¿El local y las redes comunican claramente los productos, precios y promociones?
				Clientes Potenciales	¿Conoce o ha escuchado sobre Distrilujos Ibarra?
	Tiempo de atención, facilidad de compra			Mercado Potencial Clientes y observación directa	¿Pagaría más por mejor calidad? ¿El proceso de compra es rápido y claro?
	comodidad del local, claridad de información			Mercado potencial.	¿La comodidad del local influye en mi compra?
	nivel de confianza.			Clientes y observación directa	¿El cliente recibe asesoría suficiente?
Entorno competitivo		Cualitativa.	Clientes y observación directa	Clientes y observación directa	¿El espacio de compra resulta cómodo y ordenado?
	Factores externos críticos			Mercado Potencial Propietario	¿Cómo preferiría comprar estos productos? ¿Qué cambios económicos, tecnológicos, legales o de consumo afectan al negocio?

▪ nivel de impacto percibido	Mercado potencial	¿La cercanía del negocio influye en mi decisión de compra?
▪ riesgos y oportunidades priorizadas.	Empleados y clientes.	¿Qué oportunidades externas podría aprovechar la empresa?

Nota. Elaboración propia (2026)

2.5. Población

La población considerada para el desarrollo de esta investigación estará integrada por los clientes actuales, clientes potenciales y el personal interno de la empresa Distrilujos Ibarra. Para la recolección de datos cuantitativos, la población total será de 648 clientes de los cuales se tomará como referencia a 600 clientes frecuentes al mes y se considerará un 8% adicional de potenciales nuevos clientes que suman 48 más. Esta cifra se estableció a partir del promedio aproximado de 25 atenciones diarias por 6 días laborables.

De igual manera, para complementar el estudio desde una perspectiva cualitativa, se considerará la participación de 6 colaboradores de la empresa, incluido el propietario, quienes serán entrevistados debido a su experiencia y conocimiento directo sobre las actividades administrativas, comerciales y operativas del negocio. En conjunto, la población de estudio estará conformada por 654 participantes, cantidad que permitirá recopilar información relevante para analizar la situación actual de Distrilujos Ibarra y fundamentar la propuesta del Plan Estratégico 2027–2031.

2.6. Muestra

La muestra de esta investigación se determinará a partir de la población de 600 clientes de la empresa Distrilujos Ibarra. Para calcular el número de encuestas a aplicar, se utilizará la fórmula correspondiente para poblaciones finitas, lo que es clave dado que se trata de una población limitada. Esta fórmula considera un nivel de confianza del 95 %, representado por un valor de $k = 1,96$, un margen de error del 5 %, y una proporción esperada de $p = 0,5$ y $q = 0,5$, los cuales se emplean cuando no se conoce con precisión el comportamiento de la población. Estos valores aseguran que la muestra obtenida sea representativa y válida para estimar la población total.

Como resultado de aplicar esta fórmula para poblaciones finitas, se obtiene una muestra de 234 encuestas, que se distribuirán entre clientes frecuentes. A los clientes se les aplicará una encuesta centrada en conocer su nivel de satisfacción, necesidades, expectativas y percepción sobre los productos y servicios de la empresa

En total, la muestra de la investigación estará conformada por 234 participantes lo que permitirá obtener información suficiente y representativa para el análisis del estudio.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

En la fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra, se emplean diversos símbolos que representan elementos clave en el cálculo. El símbolo N corresponde a la población total de usuarios que se va a estudiar. La p hace referencia a la proporción de usuarios que se espera que estén insatisfechos, mientras que q es la proporción de usuarios que se espera que estén satisfechos, siendo p y q complementarios. El e representa el error estándar aceptado, el cual en este caso se establece en 0,05, garantizando un nivel adecuado de precisión en los resultados.

Finalmente, el k es el valor de "z" que se utiliza para calcular el intervalo de confianza, siendo 1,96 para un nivel de confianza del 95%, lo que indica que los resultados de la muestra tienen una probabilidad del 95% de reflejar correctamente la población total. Estos símbolos y valores son esenciales para obtener un tamaño de muestra representativo y confiable.

2.7. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizará en la presente investigación será el muestreo por conveniencia, debido a que los participantes serán seleccionados de acuerdo con su disponibilidad, accesibilidad y relación directa con la empresa Distrilujos Ibarra. Es decir, se aplicará a los clientes y posibles clientes las encuestas cuando visiten el local, realicen compras, soliciten información o tengan cercanía con los productos y servicios que ofrece la empresa.

Este tipo de muestreo resulta adecuado para el estudio, ya que permite obtener información de manera práctica y directa de los usuarios que tienen contacto con la empresa y que pueden aportar datos relevantes sobre su nivel de satisfacción, necesidades, expectativas y percepción del servicio.

2.8. Técnicas

En el presente estudio se utilizarán tres técnicas principales para la recolección de datos: encuesta, entrevista y observación, con el objetivo de obtener una visión integral de la situación de la empresa Distrilujos Ibarra.

Encuesta: La técnica de encuesta será aplicada a 234 clientes de la empresa. Esta técnica se empleará para recolectar datos cuantitativos sobre el nivel de satisfacción de los clientes, sus necesidades, expectativas y percepciones sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.

La encuesta proporcionará información relevante sobre la relación de los clientes con la empresa, permitiendo identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos y aspectos que podrían influir en la decisión de compra y se realizara de igual manera 48 encuestas que se realizaran al mercado potencial.

Entrevista: Se realizarán 6 entrevistas a los colaboradores de la empresa, incluyendo al propietario, con el fin de obtener información cualitativa sobre los procesos internos, operativos y comerciales de Distrilujos Ibarra. Esta técnica permitirá conocer las percepciones de los empleados sobre la gestión interna de la empresa, identificar posibles debilidades en los procesos y obtener sus opiniones sobre las estrategias y prácticas que podrían mejorar la competitividad y eficiencia de la organización.

Observación: La técnica de observación se utilizará para evaluar los procesos internos de la empresa, especialmente en lo que respecta a las operaciones comerciales y de atención al cliente. A través de esta técnica, se podrá identificar posibles deficiencias que no se reflejan en los datos cuantitativos o cualitativos, permitiendo una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales y de servicio.

2.9. Instrumentos

Los cuestionarios fueron diseñados con preguntas cerradas y se aplicaron a los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de conocer su percepción sobre el servicio y la competitividad del negocio. Las guías de entrevista, estructuradas con preguntas abiertas, fueron dirigidas a la propietaria y a los colaboradores de la empresa, con el fin de obtener información detallada sobre los procesos operativos internos y la gestión del negocio en el mercado de autopartes.

2.10. Procedimiento de aplicación de los instrumentos

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Distrilujos Ibarra, se siguió un procedimiento organizado y secuencial en la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Primero, se revisaron y prepararon los cuestionarios, las guías de entrevista y las fichas de observación, tomando en cuenta las variables e indicadores definidos previamente en la matriz metodológica.

A continuación, se aplicaron encuestas tanto a los clientes habituales de la empresa como a personas pertenecientes al mercado potencial. Las encuestas dirigidas a los clientes buscaban conocer su nivel de satisfacción, la experiencia de compra, la percepción sobre el servicio, la frecuencia de adquisición de productos, la valoración de los mismos, así como el efecto de las promociones y los medios mediante los cuales conocían el negocio. Por su parte, las encuestas al mercado potencial permitieron identificar preferencias, expectativas y factores que podrían influir en la captación de nuevos clientes.

Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas al propietario y a los colaboradores de Distrilujos Ibarra. Estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa relacionada con el funcionamiento interno del negocio, el control de inventarios, la atención al cliente, las ventas, los procesos operativos, las principales dificultades y las oportunidades de mejora identificadas por el personal.

Como complemento al proceso de recolección de datos, se aplicó una ficha de observación directa dentro del establecimiento comercial. Esta técnica permitió examinar aspectos vinculados con el orden y la exhibición de los productos, la visibilidad de los precios, la atención ofrecida al cliente, la comodidad del espacio, la organización del inventario y la experiencia general de compra.

Los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas se tabularon posteriormente en una hoja de cálculo. A partir de esa información, se elaboraron tablas de frecuencia y gráficos estadísticos que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados. Por su parte, la información cualitativa proveniente de las entrevistas y de la observación fue organizada por categorías de análisis. Este procedimiento permitió identificar los principales hallazgos del diagnóstico y establecer las bases para la formulación del plan estratégico de Distrilujos Ibarra para el período 2027-2031.

2.11. Análisis de datos de los instrumentos aplicados.

Se presenta, el análisis descriptivo y la interpretación académica de la encuesta aplicada a clientes de Distrilujos Ibarra. El archivo analizado contiene 234 registros

2.11.1 Análisis por pregunta de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes

Tabla 2

P1. ¿Con qué frecuencia compra en Distrilujos Ibarra?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Semanal	17	7.26 %
b) Quincenal	8	3.42 %
c) Mensual	34	14.53 %
d) Cada 2 a 3 meses	68	29.06 %
e) Ocasional	107	45.73 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que la frecuencia de compra en Distrilujos Ibarra se concentra principalmente en adquisiciones ocasionales o realizadas cada dos a tres meses, las cuales representan en conjunto el 74,79 % de las respuestas. Esto evidencia una recurrencia de compra

limitada, posiblemente asociada a necesidades específicas de los clientes. Por tanto, resulta pertinente considerar estrategias orientadas a mantener el contacto con los consumidores e incentivar una mayor frecuencia de recompra.

Tabla 3

P2. ¿Cuál es el valor aproximado de su compra habitual en Distrilujos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos de \$10	34	14.53 %
b) De \$10 a \$25	33	14.10 %
c) De \$26 a \$50	64	27.35 %
d) De \$51 a \$100	59	25.21 %
e) Más de \$100	44	18.80 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que los clientes tienen capacidades compra muy variadas, demostrando que la empresa no se sostiene solo con ventas de alto valor. La mayor parte ventas se concentra en montos medios. Esta tendencia apunta a un comportamiento de consumo específico: compras moderadas y previamente planificadas. Este resultado ayuda a identificar la necesidad de aplicar estrategias diferenciadas, como promociones, ventas complementarias y beneficios, con el propósito de incrementar el valor de cada compra.

Tabla 4

P3. Si ha solicitado un producto bajo pedido, ¿la entrega se cumplió en el plazo ofrecido?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	27	11.54 %
b) Rara vez	19	8.12 %
c) A veces	23	9.83 %

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
d) Casi siempre	28	11.97 %
e) Siempre	62	26.50 %
f) No aplica	75	32.05 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

Cuando se observó exclusivamente los productos bajo pedido: los tiempos de entrega van por buen camino, pero todavía son una moneda al aire. Aunque más de la mitad de los clientes recibe sus repuestos a tiempo, hay un grupo importante que sigue sufriendo retrasos, ya sea por descuido o por imprevistos. Distrilujos Ibarra no puede permitirse esto si quiere conservar a sus clientes. Para solucionar esto, Distrilujos Ibarra debe dejar de ser reactivo y empezar a presionar más a los proveedores, monitorear los pedidos en tiempo real y llamar al cliente para informarle cualquier cambio antes de que este llame a reclamar

Tabla 5

P4. ¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida por el personal?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy insatisfecho	21	8,97 %
b) Insatisfecho	6	2,56 %
c) Neutral	32	13,68 %
d) Satisfecho	103	44,02 %
e) Muy satisfecho	72	30,77 %
Total	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

La buena atención al cliente es, sin duda, uno de los pilares más fuertes de Distrilujos Ibarra, la mayoría de los compradores se va conforme con el trato recibido. Sin embargo, la

presencia de clientes insatisfechos o indiferentes demuestra que la calidad del servicio todavía es inestable y depende de quién atienda en el mostrador o del humor del día.

Para solucionar esto, el reto no es solo aplaudir lo que ya se hace bien, sino eliminar la improvisación. La empresa necesita estructurar un protocolo de atención claro, respaldado por capacitaciones constantes y dinámicas de retroalimentación con el equipo. Solo así se garantizará que la experiencia de compra sea impecable, predecible y uniforme para cualquiera que cruce la puerta de Distrilujos.

Tabla 6

P5 ¿Por qué medio conoció la empresa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Recomendación	89	38,03 %
b) Publicidad	26	11,11 %
c) Ubicación	114	48,72 %
d) Otro (Respuesta libre)	105	2,14 %
Total	234	100,00 %

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Hoy por hoy, Distrilujos Ibarra se sostiene prácticamente por dos factores, la ubicación de su local y el tradicional 'boca a boca' entre los clientes de siempre. Si bien esto demuestra que el negocio tiene raíces fuertes en su zona, también revela una realidad preocupante. La empresa es invisible para quienes no pasan por esa calle. Depender únicamente de la suerte o de la recomendación espontánea frena cualquier intento de expansión. Para romper este techo de crecimiento, es urgente que el negocio diseñe campañas publicitarias reales, apuntando con fuerza a los canales digitales, pero sin descuidar la buena ubicación que ya poseen.

Tabla 7

P6. ¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Nada	9	3.85 %
b) Poco	20	8.55 %
c) Regular	74	31.62 %
d) Bastante	131	55.98 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que ofertas y combos atractivos es un camino con muchísimo potencial para Distrilujos Ibarra, sobre todo porque los clientes se muestran muy entusiasmados con la idea. Sin embargo, en el mundo de los negocios hay que ser realistas, ese entusiasmo inicial en el papel no se traduce automáticamente en dinero en la caja registradora, para que funcione, estas promociones deben estar respaldadas por una estrategia de ejecución impecable. Por ello, sería conveniente diseñar promociones orientadas a productos complementarios, evaluar su aceptación y medir posteriormente su impacto en la frecuencia y el valor de compra.

Tabla 8

P7. ¿Qué imagen transmite el negocio?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Negativa	6	2.56 %
b) Regular	30	12.82 %
c) Positiva	109	46.58 %
d) Muy positiva	89	38.03 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

El resultado mantiene coherencia con la valoración favorable observada en la atención del personal, la claridad del proceso de compra y las condiciones del establecimiento. Sin embargo, la

presencia de percepciones regulares y negativas evidencia que la imagen del negocio aún no alcanza un nivel de uniformidad plena. En ese contexto, resulta necesario reforzar la presentación del local, el orden en la disposición de los productos y la coherencia de la comunicación comercial. De este modo, la experiencia ofrecida podrá alinearse de manera consistente con la imagen que la empresa pretende proyectar.

Tabla 9

P8. ¿El proceso de compra es rápido y claro?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Totalmente en desacuerdo	6	2.56 %
b) En desacuerdo	8	3.42 %
c) Neutral	29	12.39 %
d) De acuerdo	88	37.61 %
e) Totalmente de acuerdo	103	44.02 %
TOTAL	234	100,00 %

Nota. Elaboración propia (2026)

El proceso de compra es percibido como una fortaleza operativa de Distrilujos Ibarra, debido a que la mayoría de los clientes considera que se desarrolla de forma ágil y comprensible. Esto favorece la experiencia de compra y reduce posibles dificultades durante la atención. No obstante, las valoraciones neutrales y desfavorables evidencian que aún existen casos en los que el procedimiento podría no ser suficientemente claro o rápido, por lo que conviene identificar los puntos de demora y estandarizar la orientación brindada al cliente.

Tabla 10

P9. ¿El espacio de compra resulta cómodo y ordenado?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a) Totalmente en desacuerdo	3	1,28 %

b) En desacuerdo	9	3,85 %
c) Neutral	53	22,65 %
d) De acuerdo	83	35,47 %
e) Totalmente de acuerdo	86	36,75 %
Total	234	100,00 %

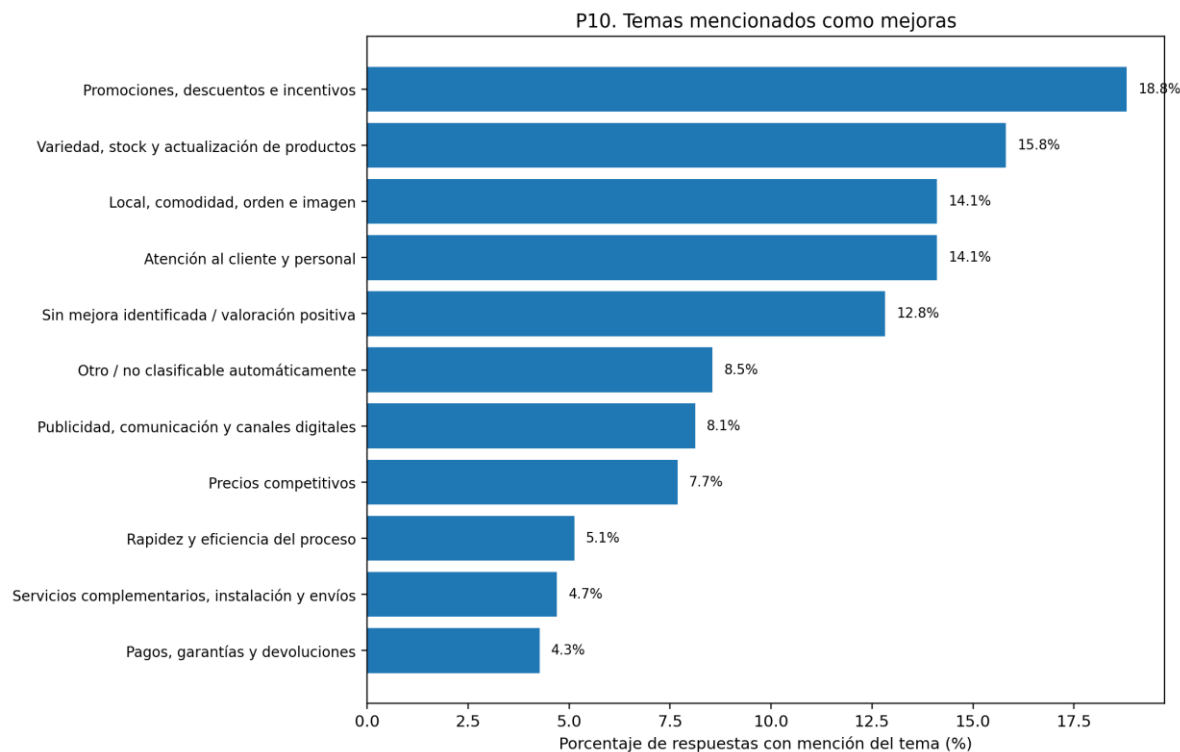
Nota. Elaboración propia (2026)

El espacio físico representa un componente favorable dentro de la experiencia de compra en Distrilujos Ibarra, debido a que la percepción general de los clientes se mantiene positiva. No obstante, la presencia de respuestas neutrales evidencia que la comodidad y el orden no se perciben de forma homogénea. En ese sentido, resulta pertinente revisar la distribución de los productos, la facilidad de desplazamiento dentro del establecimiento y la señalización interna. Estas acciones permitirían reforzar la funcionalidad del local y optimizar el proceso de compra para los usuarios.

2.11.2 Análisis de preguntas abiertas de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes

Figura 1

P10. Temas mencionados como mejoras

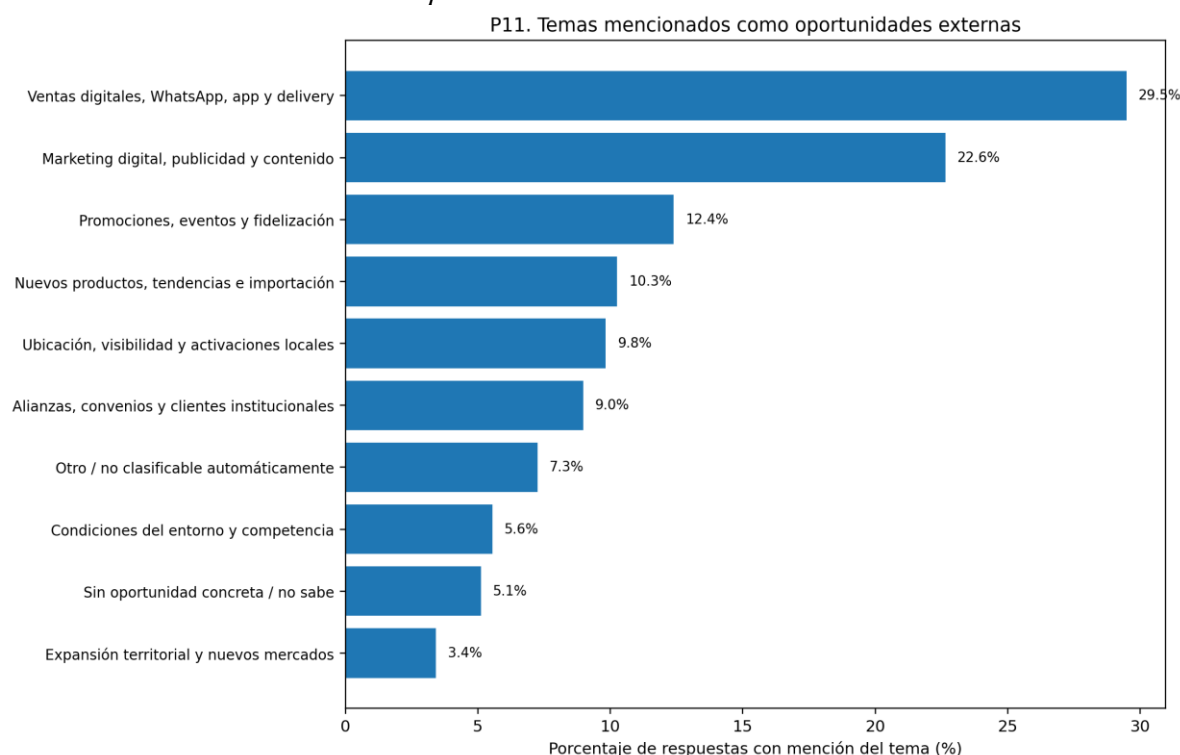


Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Las respuestas abiertas evidencian que la intención de recompra no depende de un único factor, sino por la interacción de factores comerciales, operativos y de experiencia dentro del establecimiento. Las principales oportunidades están en la implementación de promociones, la disponibilidad y actualización de productos, de igual manera en las condiciones del local y la calidad de la atención. Distrilujos Ibarra está en la necesidad de priorizar acciones orientadas a fortalecer la propuesta de valor, simplificar el proceso de compra y sostener el interés de los clientes en el tiempo.

Figura 2

P11. Temas mencionados como oportunidades externas



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los resultados de la investigación dejan una conclusión contundente: el futuro y el crecimiento de Distrilujos Ibarra dependen de su transformación digital. Los compradores ya no quieren compras y procesos lentos, exigen la comodidad de cotizar y comprar por WhatsApp, aplicaciones móviles o contar con un servicio de entrega a domicilio. Distrilujos Ibarra debe priorizar canales de venta junto con actividad en redes sociales..

2.11.3 Análisis general de las encuestas aplicadas a clientes frecuentes

Los resultados nos dejan un análisis claro. Por un lado, Distrilujos Ibarra cuenta con una base sólida: la rapidez en la compra, la imagen del local y el buen trato del personal hacia los clientes han construido una experiencia buena, sin embargo, el verdadero desafío aparece al mirar la frecuencia de consumo. El cliente actual es en su mayoría ocasional; el negocio depende

demasiado de la suerte de su ubicación física y del 'boca a boca' tradicional, mientras que el terreno digital está prácticamente abandonado.

Esta falta de presencia en redes frena la llegada de nuevos compradores. Además, para transformar a esos clientes de paso en compradores recurrentes, la empresa debe atacar de inmediato sus deudas operativas: ampliar la variedad del stock, diseñar ofertas más agresivas, reordenar el espacio físico y, sobre todo, corregir la intermitencia en los pedidos especiales, que es el punto crítico que hoy pone en riesgo la confianza del consumidor.

2.12. Análisis de las encuestas aplicadas a clientes potenciales

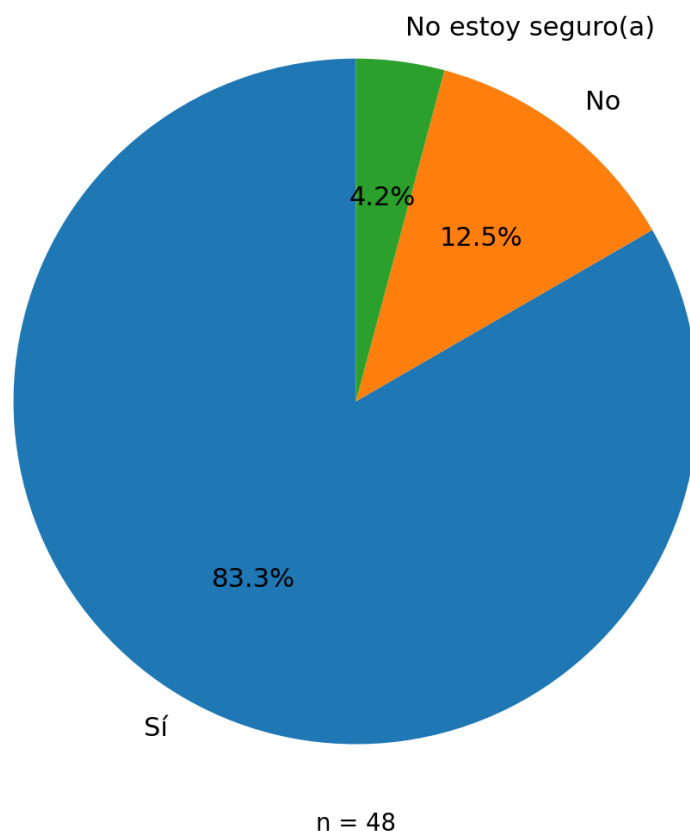
Se presenta, el análisis de 48 respuestas obtenidas de clientes potenciales del mercado de Distrilujos Ibarra. Los resultados obtenidos son de gran utilidad para complementar el diagnóstico situacional de la empresa y orientar la formulación de estrategias dentro del Plan Estratégico 2027–2031.

2.12.1 Análisis por pregunta de las encuestas aplicadas a clientes potenciales

Figura 3

P1: ¿Conoce o ha escuchado sobre Distrilujos Ibarra?

P1. ¿Conoce o ha escuchado sobre Distrilujos Ibarra?

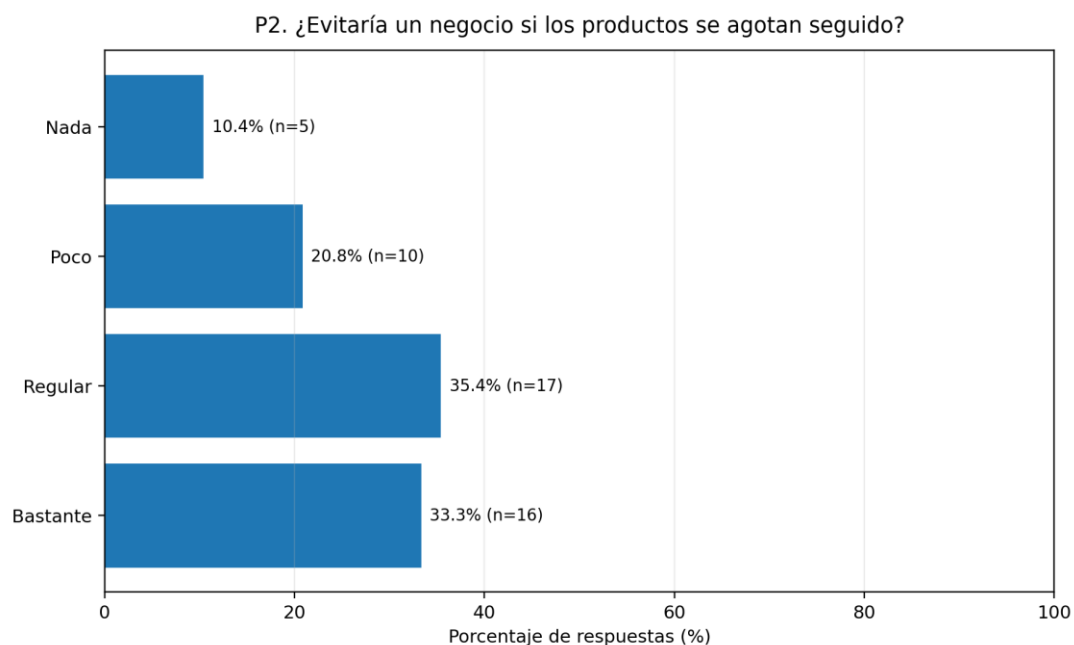


Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El resultado obtenido permite reconocer que Distrilujos Ibarra cuenta con un nivel importante de recordación dentro del mercado potencial consultado. Este aspecto representa una condición favorable para la empresa, debido a que facilita el desarrollo de futuras estrategias comerciales al partir de una base de reconocimiento previa. No obstante, este posicionamiento inicial debe ser aprovechado de manera estratégica, ya que conocer el negocio no necesariamente implica que el cliente tenga una intención de compra, preferencia o fidelización. Distrilujos Ibarra necesita dar un paso al frente e intensificar sus estrategias, el diseño de promociones y su despliegue en redes sociales.

Figura 4

P2: ¿Evitaría un negocio si los productos se agotan seguido?



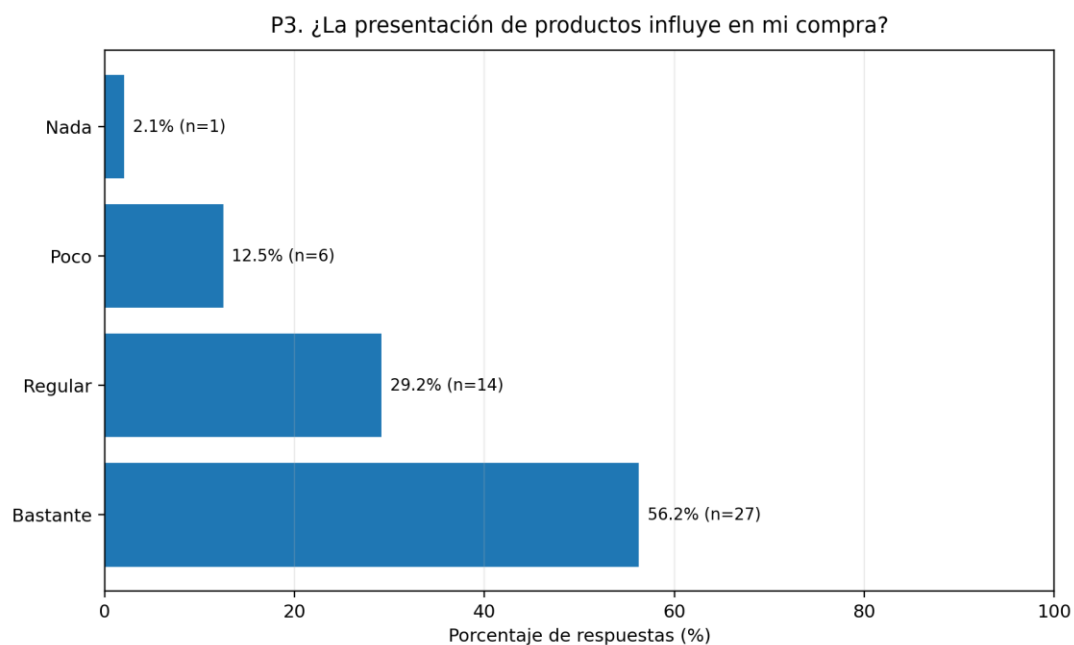
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los datos señalan un problema crítico: cuando un cliente busca un repuesto, lo necesita de manera urgente. Encontrar productos agotados no es solo un tropiezo operativo, es un golpe directo a la reputación de Distrilujos Ibarra. Quien acude a un almacén de autopartes no va a vitrinear, va por soluciones. Por eso, el inventario no puede manejarse a ciegas o como un simple conteo en bodega.

Para resolver esto, la empresa debe dejar de ser reactiva. Se necesita un control del stock que priorice los artículos de alta rotación y anticipe las compras de los clientes. Además, si un producto llega a faltar, el personal no puede limitarse a decir 'no hay'; debe ofrecer alternativas inmediatas, como levantar un pedido especial al instante. Solo así se evitará que el cliente camine hacia el competidor de al lado.

Figura 5

P3: ¿La presentación de productos influye en mi compra?



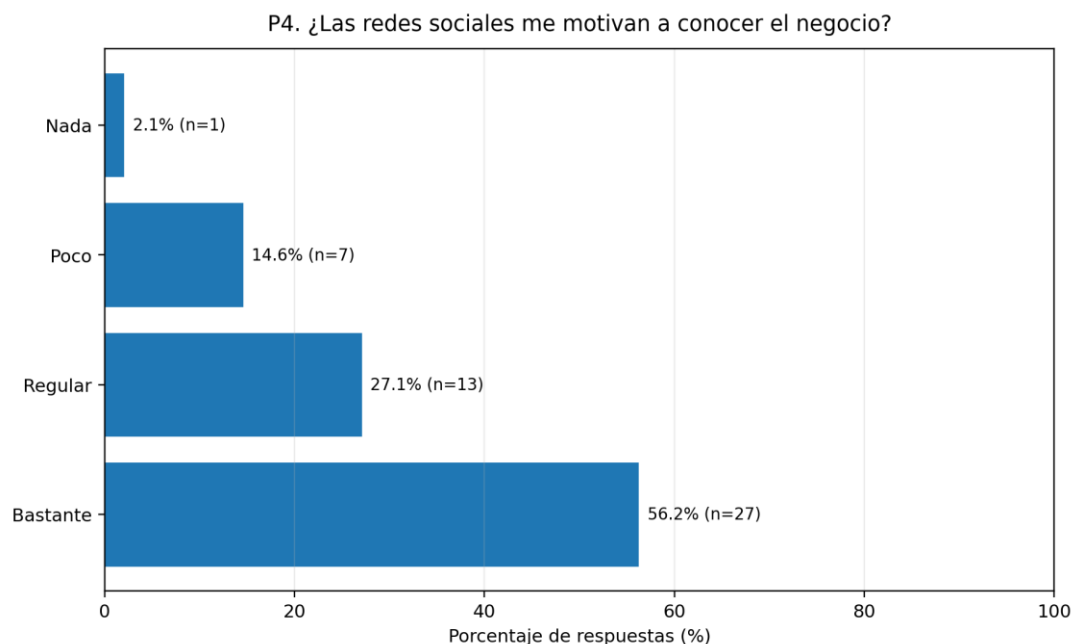
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los datos confirman una oportunidad clara, en un negocio de autopartes y accesorios, donde los compradores buscan soluciones con urgencia además el desorden aleja al cliente. La forma de mostrar los productos al público no es un simple detalle decorativo, si no la limpieza y variedad. Una percha bien organizada no solo hace que el local se vea mejor, sino que guía al cliente, despierta el interés por llevarse algo más.

Por esta razón, Distrilujos Ibarra debe tener el orden como prioridad y asumirlo como parte de su estrategia de ventas. Renovando las vitrinas, colocando una señalización, dividiendo los repuestos por categorías y exhibiendo los precios. Esta renovación visual no es superficial; es el soporte indispensable para que el Plan Estratégico 2027–2031 cumpla sus metas de transformar la experiencia de compra.

Figura 6

P4: ¿Las redes sociales me motivan a conocer el negocio?



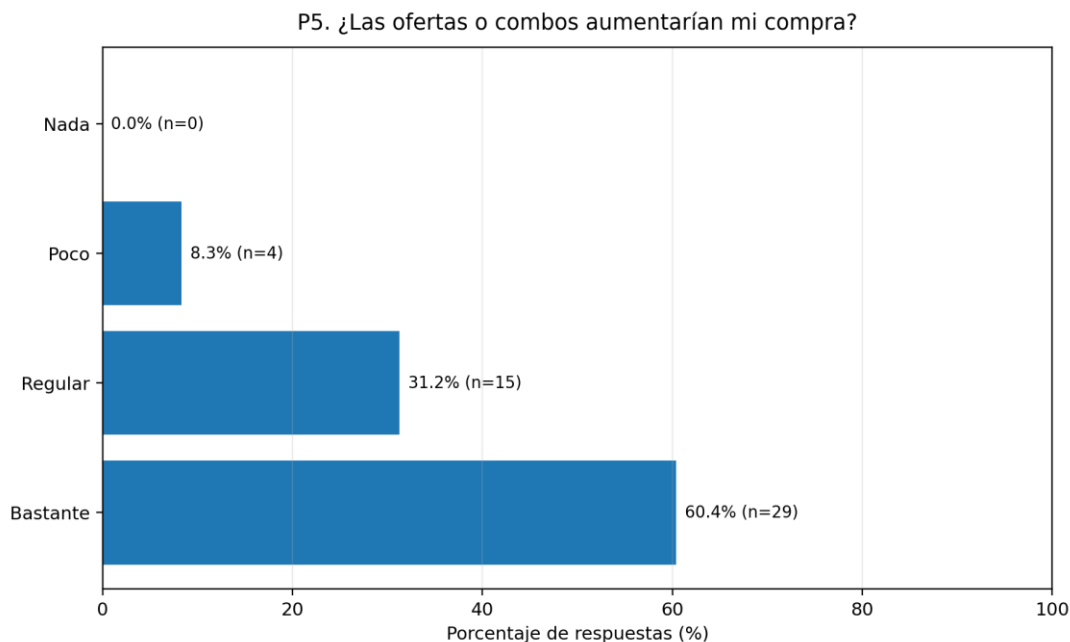
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El resultado permite ver que las redes sociales son un canal importante para despertar interés en los clientes potenciales. Esto evidencia que la implementación de los mismos puede influir en la decisión inicial de conocer la empresa, especialmente en un mercado donde los consumidores suelen buscar información previa de los productos que están interesados en comprar, comparar opciones y valorar la imagen comercial antes de realizar una compra.

Para Distrilujos Ibarra, estos datos son la confirmación de una realidad, la digitalización ya no es opcional para el éxito del Plan Estratégico 2027–2031. Mantener redes sociales activas con publicaciones constantes, catálogos visuales, dinámicas promocionales y testimonios reales de clientes es la única vía para romper la barrera y atraer nuevas miradas a la empresa.

Figura 7

P5: ¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra?



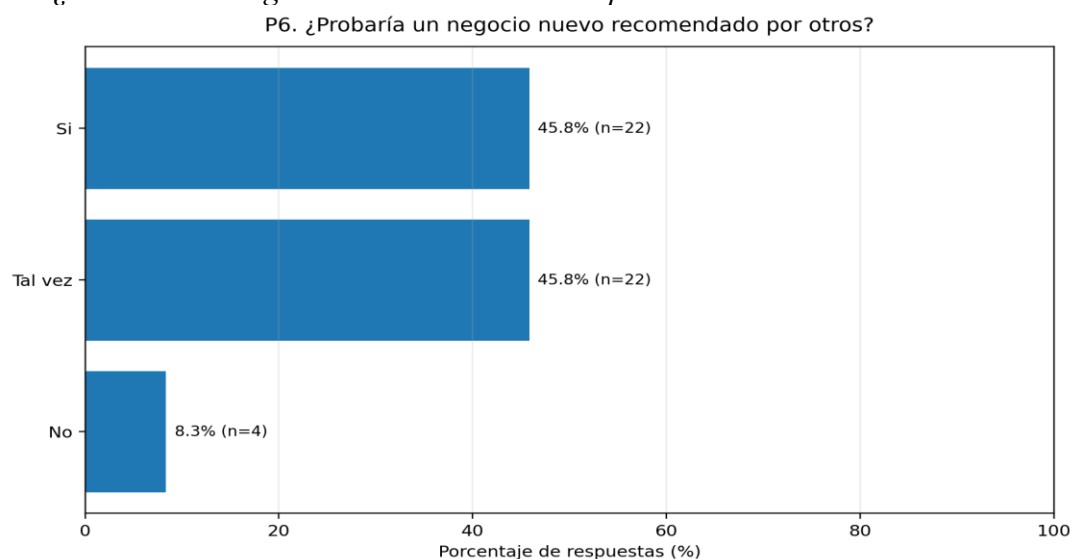
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los datos muestran una oportunidad importante para Disrilujos, las ofertas son un atractivo altamente efectivo para el comprador de autopartes. En un mercado tan peleado, donde el cliente cotiza y compara hasta el último centavo antes de invertir en su vehículo, tener un catálogo de promociones estructurado es importante para que Distrilujos Ibarra acelere sus ventas.

Ahora bien, no se trata de bajar los precios a ciegas, sino de diseñar ofertas con cálculo financiero. Si se miden los resultados correctamente, las promociones dejarán de ser un simple gasto para convertirse en la mejor herramienta de fidelización y liquidez de la empresa.

Figura 8

P6: ¿Probaría un negocio nuevo recomendado por otros?



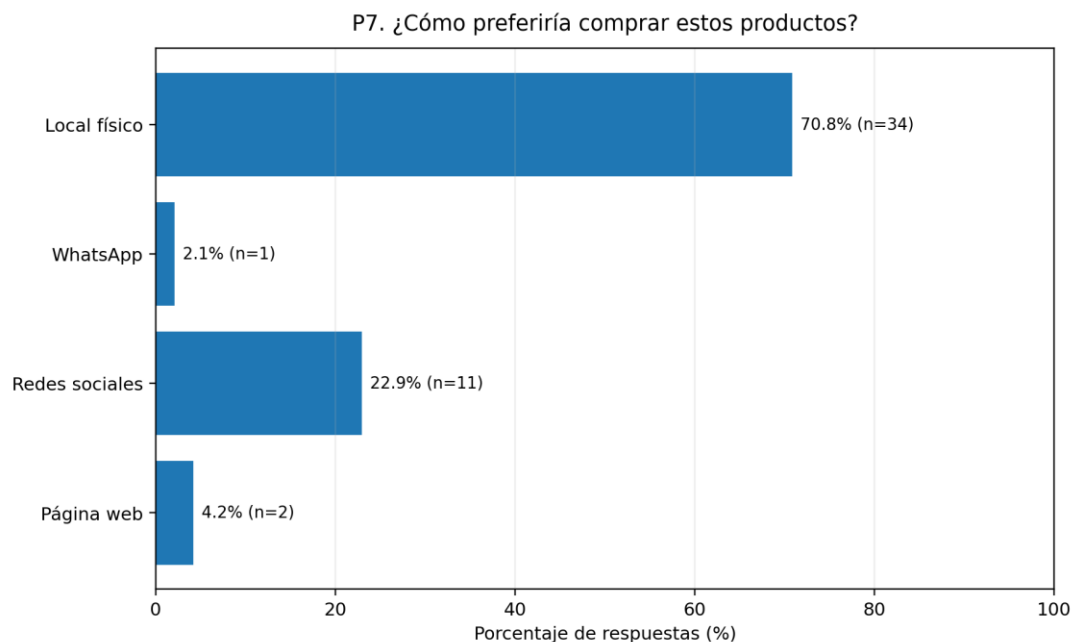
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los datos nos dan a conocer que en este sector de autopartes, la recomendación de un amigo o mecánico vale más que cualquier campaña publicitaria. Cuando un tercero da su opinión sobre un negocio, transfiere su confianza, rompiendo la desconfianza natural del comprador, quien siempre cuida su dinero, exige calidad y espera un buen trato.

Distrilujos Ibarra tiene aquí una oportunidad, el 'boca a boca' debe dejar de ser un proceso espontáneo y se convierte en una estrategia. Esto se logra diseñando programas formales de referidos, difundiendo testimonios reales en canales digitales y puliendo el servicio posventa para que cada comprador se marche con ganas de recomendarnos. La meta es simple: transformar la satisfacción del cliente en el motor principal de captación y crecimiento de la empresa.

Figura 9

P7: ¿Cómo preferiría comprar estos productos?



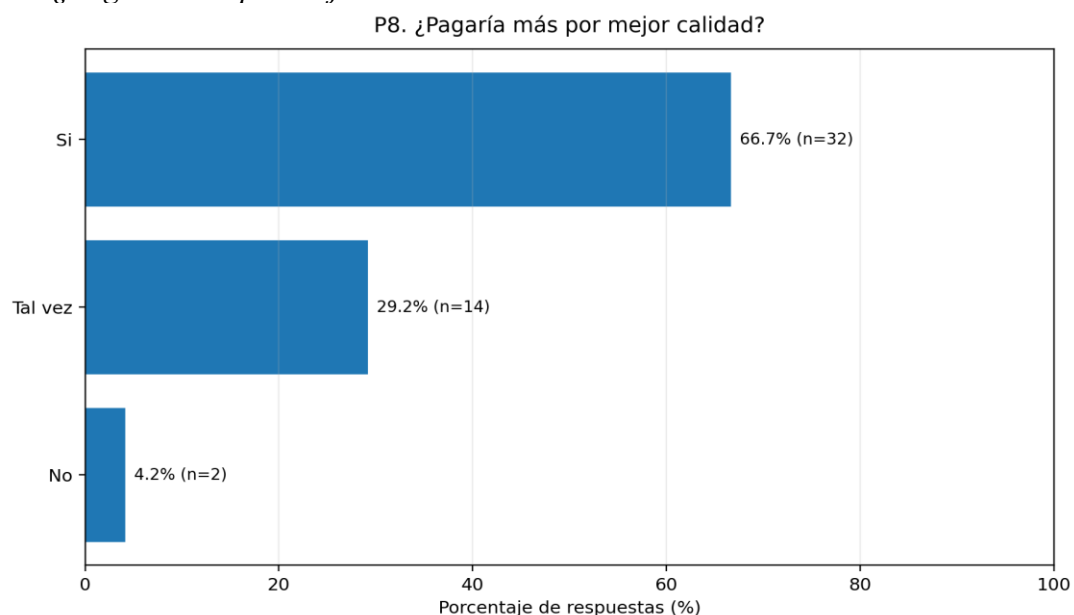
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El resultado indica que, para este tipo de productos de autopartes, el canal presencial es indispensable para la decisión de compra. Esto se puede ver porque los clientes necesitan verificar características como compatibilidad, calidad, tamaño, modelo o asesoría antes de adquirir autopartes y accesorios para su vehículo. Por ello, el local físico continúa siendo un punto fuerte de confianza, atención personalizada y cierre de ventas.

Sin embargo, el verdadero salto para Distrilujos Ibarra está en consolidar un modelo de ventas híbrido. El cliente actual quiere resolver dudas antes de salir de casa, por eso, canales como WhatsApp y las redes sociales deben convertirse en el mostrador virtual donde se cotizan precios, se confirman promociones y se asegura el stock. El local físico seguirá siendo el motor principal para cerrar el trato y entregar el repuesto. Al conectar el entorno digital con la tienda, la empresa no solo moderniza su operación de cara al Plan Estratégico 2027–2031, sino que le ahorra tiempo al comprador y expande su alcance en el mercado.

Figura 10

P8: ¿Pagaría más por mejor calidad?



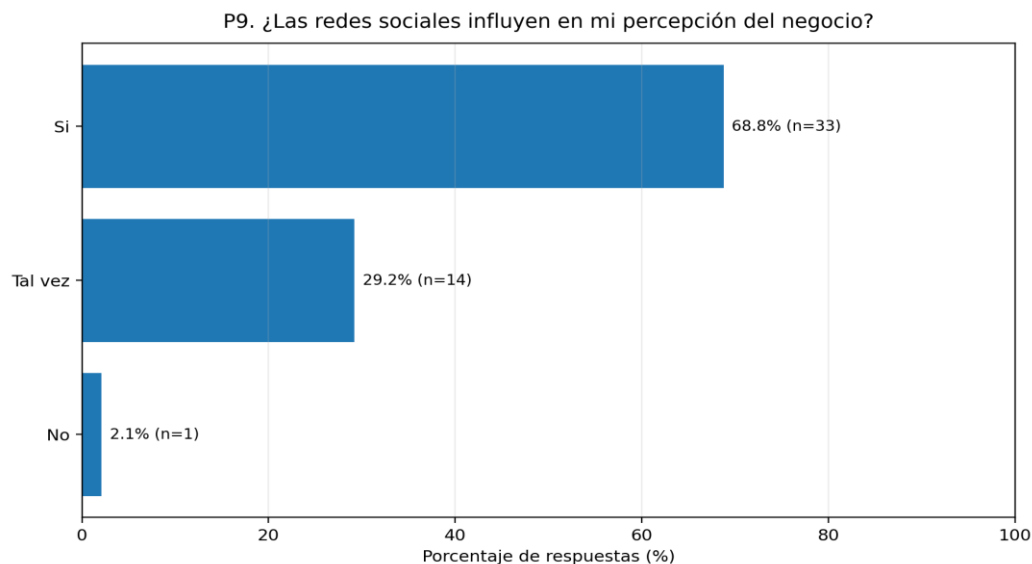
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los resultados indican que en el negocio de las autopartes y accesorios, lo barato sale caro y el cliente lo sabe. Porque cuando se trata de un vehículo, el consumidor no busca únicamente el precio más bajo, el busca durabilidad, seguridad y el respaldo de una garantía. Esto abre una oportunidad para que Distrilujos Ibarra deje de estar en una guerra de precios que solo castiga sus márgenes de ganancia, y empiece a diferenciarse por el valor y una asesoría especializada al cliente.

Para lograrlo, Distrilujos Ibarra debe mejorar drásticamente su discurso comercial. El enfoque debe centrarse en demostrar por qué un repuesto de calidad es una inversión inteligente, haciendo visibles los beneficios a largo plazo en el rendimiento del vehículo.

Figura 11

P9: ¿Las redes sociales influyen en mi percepción del negocio?



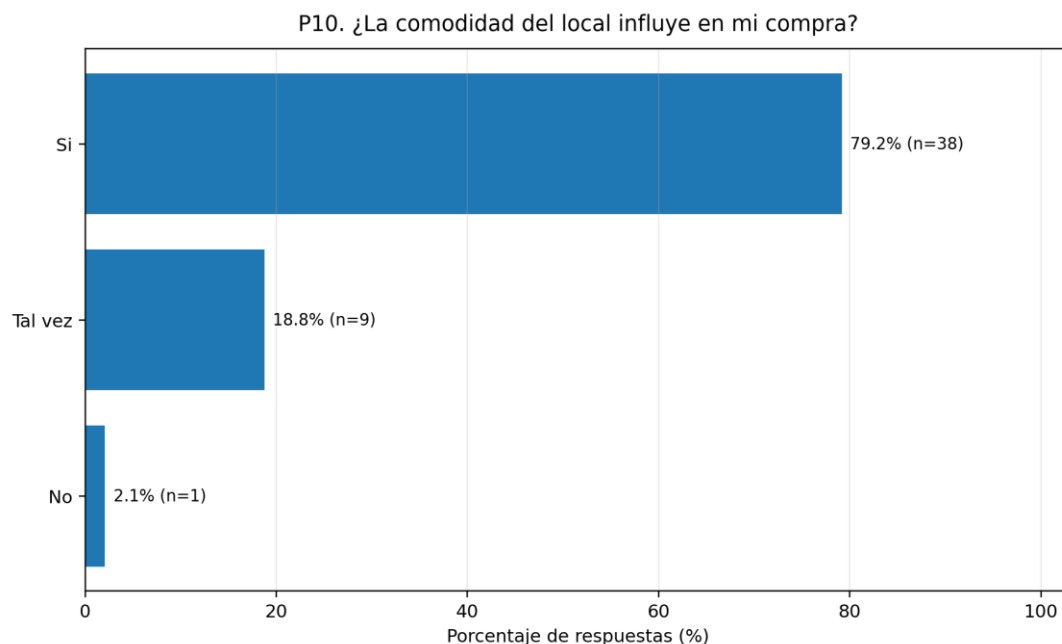
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los datos confirman un comportamiento interesante del consumidor moderno, la primera visita a un negocio ya no es en el local físico, sino en la pantalla del celular. Hoy en día, el perfil digital de una empresa es su carta de presentación, si transmite desorden o abandono, el cliente busca otra opción.

Este escenario Distribuíos Ibarra debe dejar atrás la improvisación digital. No basta con subir fotos ocasionales, la empresa necesita estructurar una estrategia en redes, con catálogos visuales, respuestas inmediatas a cotizaciones. Tratar los canales digitales con este nivel de profesionalismo es el camino más rápido para acelerar el posicionamiento de la empresa y captar ese flujo de clientes que hoy se mueven en internet.

Figura 12

P10: ¿La comodidad del local influye en mi compra?



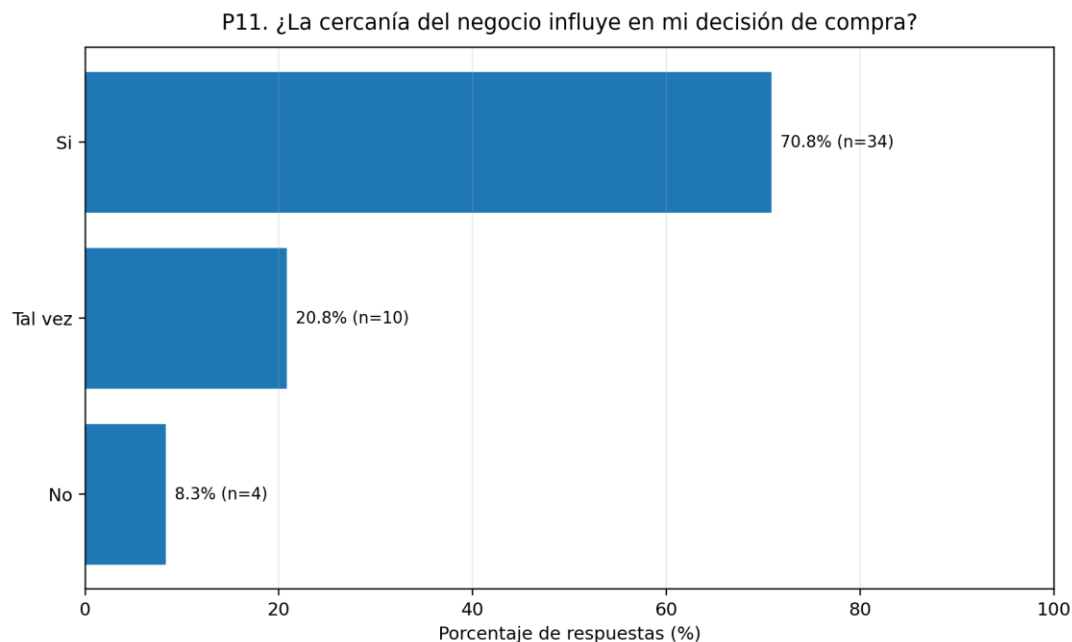
Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El resultado indica que la comodidad del local un elemento importante que toma en cuenta el cliente ya que influye su experiencia de compra. En el de negocio de autopartes, el cliente no solo busca encontrar el producto correcto, sino estar orientado, observar los artículos disponibles y recibir atención personalizada.

Para Distrilujos Ibarra, este hallazgo representa una oportunidad de mejora en el punto de venta. La empresa podría fortalecer la distribución interna de productos, la señalización, la limpieza, la iluminación, la visibilidad de precios y la organización de las áreas de atención. Estas acciones permitirían mejorar la experiencia del cliente y reforzar la imagen comercial del negocio.

Figura 13

P11: ¿La cercanía del negocio influye en mi decisión de compra?



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El resultado permite identificar que la ubicación del negocio constituye un factor relevante en la decisión de compra del mercado potencial. En el caso de autopartes y accesorios para vehículos, la cercanía del local puede ser una ventaja crucial, ya que facilita al cliente el acceso rápido al producto, reduce el tiempo de traslado del cliente y ayuda a resolver necesidades urgentes del cliente. Por eso, la localización de Distrilujos Ibarra debe estar como un elemento estratégico clave dentro de su propuesta de valor.

2.12.2 Análisis general de los resultados de la encuesta aplicada a clientes potenciales

La información recopilada de la entrevista a la propietaria dio como resultado que la investigación es sumamente alentadora, pero plantea desafíos claros para Distrilujos Ibarra. La empresa goza de un reconocimiento de marca por parte de sus clientes. Sin embargo, la fama por sí sola no genera un margen de utilidad para la empresa, Así que el reto administrativo está en diseñar una estrategia que traduzca esa popularidad en visitas reales al negocio y compras efectivas en clientes fieles a largo plazo.

Un error grave sería asumir que el cliente de autopartes se mueve únicamente por el precio más bajo. Los datos demuestran lo contrario, la decisión de compra responde a la experiencia de los consumidores con productos de mala calidad por precios bajos. Elementos como un stock siempre al día, la comodidad y el orden del establecimiento, la seguridad en la calidad de los repuestos y el impacto de las ofertas o las recomendaciones de las personas pesan tanto o más que el valor monetario.

En esta sección, las plataformas digitales y la tienda física no compiten, sino que se complementan. Mientras las redes sociales operan como captadores de la atención del público, proyectar profesionalismo y lanzar promociones, el local físico se consolida como punto insustituible para cerrar la venta. En el mundo automotriz, el consumidor todavía necesita tocar el accesorio, recibir asesoría y fundamentalmente, asegurarse de que la pieza sea compatible con su vehículo antes de pagar.

En función de estos resultados, se considera que se incorpore acciones orientadas a fortalecer la gestión de inventario, mejorar la experiencia en el punto de venta, potenciar la comunicación digital, desarrollar promociones y aprovechar la recomendación de clientes como mecanismo de captación. Estas líneas de acción permitirán responder de manera más adecuada a las expectativas del mercado potencial y contribuirán al fortalecimiento competitivo de la empresa.

2.13. Análisis general de la entrevista aplicada a los colaboradores de Distrilujos Ibarra

En términos generales, la información recogida en la entrevista a los colaboradores permite comprender de manera más cercana el funcionamiento interno de Distrilujos Ibarra. Los resultados muestran una empresa que cumple con sus actividades operativas básicas, pero que aún presenta varios aspectos por mejorar para alcanzar un desempeño más eficiente y ordenado.

Uno de los puntos más importantes está relacionado con la gestión del inventario, donde se evidencian algunas dificultades en la actualización constante y en el control adecuado de los productos. Esto puede generar diferencias entre lo que está registrado y lo que realmente se encuentra disponible en el local, afectando la atención al cliente y la fluidez del proceso de venta.

También se observa que varios procedimientos internos no están completamente estandarizados, especialmente en el registro de ventas, la atención de reclamos y la gestión de algunos procesos administrativos. En la práctica, esto hace que ciertas actividades dependan mucho de la experiencia o criterio del trabajador, lo cual puede generar variaciones en la forma de atender o resolver situaciones.

Por otro lado, la entrevista también permite identificar aspectos positivos importantes, como la confianza que genera la ubicación del negocio, la calidad de los productos y la recomendación de los propios clientes, que siguen siendo una de las principales formas de atraer nuevas ventas. Sin embargo, se reconoce que la presencia en medios digitales aún es limitada, a pesar de que representa una oportunidad clara de crecimiento.

Finalmente, los empleados coinciden en que es necesario fortalecer la capacitación en el manejo de inventario, conocimiento de productos, atención al cliente y técnicas de venta.

2.14. Análisis general de la entrevista aplicada al propietario

El análisis de la entrevista aplicada a la propietaria de Distrilujos Ibarra ayuda a identificar una visión completa del funcionamiento de la empresa, así como sus principales fortalezas, limitaciones y oportunidades. En términos globales, se ve que el negocio opera bajo una administración tradicional.

La ausencia de la misión y visión es uno de los hallazgos principales que limita la orientación del negocio y el planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo. También la empresa consta de limitaciones internas como la escasa promoción comercial, la falta de capacitación del personal y la inexistencia de herramientas tecnológicas, esto afecta el crecimiento y la competitividad de la Distrilujos Ibarra.

Asimismo, se reconocen fortalezas, como el cumplimiento de los plazos de entrega, la percepción positiva sobre la presentación de productos y la existencia de productos con alta rotación. También, se destaca la importancia de la ubicación del negocio y la recomendación de clientes.

No obstante, se puede ver debilidades en su gestión financiera y administrativa. Operar sin calcular el margen de utilidad de cada repuesto equivale a vender a ciegas. Si a esta falta de control financiero le sumamos una publicidad deteriorada, un manejo de bodega casi artesanal y la presión de los cambios externos del país, la rentabilidad del negocio está en un riesgo altísimo.

El personal necesita dar un salto importante, deben dejar de ser simples despachadores para convertirse en verdaderos asesores de mostrador. Urge una capacitación en cierre de ventas, atención al cliente y manejo de software de inventarios. Un negocio moderno como es a lo que apunta Distrilujos Ibarra no puede escalar si su personal no crece con él.

En conjunto, en los resultados se pudo concluir que Distrilujos Ibarra presenta una base funcional, pero requiere una transformación hacia la mejora de procesos, la digitalización, el fortalecimiento del talento humano y el desarrollo de estrategias.

2.15. Análisis general de la ficha de observación aplicada

La ficha de observación directa aplicada en Distrilujos Ibarra permitió complementar la información obtenida mediante encuestas y entrevistas, a partir del registro presencial de las condiciones del local, la organización de productos, la atención al cliente, el manejo comercial, el uso de medios digitales y los procesos operativos visibles durante la jornada observada. En términos generales, los resultados evidencian que la empresa cuenta con fortalezas importantes, pero no pulidas a la perfección ni siendo aprovechadas al máximo como es en la atención al cliente, la ubicación del establecimiento y la organización básica de los productos. La observación se realizó el 8 de junio de 2026, en el horario de 11:00 a 12:30, con el propósito de evaluar aspectos relacionados con la experiencia de compra y el funcionamiento operativo del negocio.

Uno de los aspectos positivos fue la atención al cliente, ya que el personal saludó oportunamente, brindó información clara sobre los productos y demostró conocimiento para orientar la compra. Además, el tiempo entre el ingreso del cliente y la primera atención fue de un minuto, lo que refleja una respuesta rápida y un servicio favorable.

En cuanto al orden del local, se observó que los productos se encuentran agrupados por categorías, lo cual facilita la búsqueda. Sin embargo, también se observaron oportunidades de mejorar las vitrinas antiguas, los pasillos estrechos y la señalización externa. Aunque la ubicación del negocio es estratégica y existe reconocimiento de la empresa, la iluminación del rótulo y la mejora del layout permitirían elevar visualmente la imagen del establecimiento.

Uno de los hallazgos importantes es el registro de ventas y el uso nulo de herramientas digitales, el registro financiero diario todavía se registra en un cuaderno. Aunque esta práctica artesanal da una sensación de control diario. Llevar las cuentas a mano anula cualquier posibilidad de rastrear el inventario en tiempo real, cruzar historiales de ventas o tomar decisiones apoyadas

en números exactos. Esta ausencia casi total de software comercial para cobros, gestión de bodega y atención exige actualización tecnológica urgente.

En conclusión, la observación confirma que Distrilujos Ibarra posee una base funcional, también se observó debilidades en la modernización del local, la visibilidad de promociones, el uso de medios digitales, el registro de ventas y la estandarización de procesos.

3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

3.1. Presentación de la propuesta

El propósito de esta propuesta es diseñar el Plan Estratégico de la empresa Distrilujos Ibarra para el periodo 2027-2031. El objetivo principal es dar una guía que facilite la toma de decisiones administrativas. Para sustentar este trabajo, se partió de un diagnóstico que involucró a los actores clave del negocio: se encuestó a clientes actuales y potenciales, se conversó a profundidad con el propietario y los empleados, y se observó de primera mano cómo funcionan los procesos internos en el día a día

La propuesta responde a la necesidad de dar una guía estratégica donde Distrilujos Ibarra busca mejora continua frente a un entorno comercial dinámico, donde existe una mayor competencia, cambios en el comportamiento del consumidor, presión sobre los precios, exigencias de calidad y creciente importancia de los canales digitales en los negocios. En este sentido, el plan estratégico busca tener una mejor administración, mejorar el control de inventario, fortalecer las ventas, consolidar la experiencia del cliente y aumentar la presencia digital del negocio.

El plan tiene cuatro elementos principales: el direccionamiento estratégico, la síntesis del diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias y la matriz de alineamiento con indicadores KPI. Finalmente, se plantea un plan de acción viable, medible y verificable que permitirá

transformar las estrategias en actividades concretas, asignando responsables, recursos, cronograma y seguimiento.

La propuesta no se plantea como un documento únicamente teórico, sino como una herramienta práctica para que Distrilujos Ibarra pueda pasar de una administración tradicional hacia una gestión más planificada, medible y orientada a resultados.

3.2. Caracterización de Distrilujos Ibarra

3.2.1 Reseña de la empresa

Distrilujos Ibarra es una empresa dedicada a la comercialización de autopartes, accesorios y productos relacionados con el mantenimiento, reparación y apariencia. Su actividad económica se desarrolla dentro del sector comercial automotriz, atendiendo a clientes que requieren repuestos, accesorios, elementos de apariencia, productos de reemplazo y artículos complementarios para sus vehículos.

La empresa ha logrado mantenerse durante el tiempo en el mercado mediante la atención directa al cliente, los productos de alta rotación, la ubicación del establecimiento y la recomendación de sus clientes. Sin embargo, los resultados obtenidos evidencian que, a pesar de contar con una base operativa funcional, Distrilujos Ibarra requiere fortalecer su planificación estratégica.

Durante los últimos 5 años, Distrilujos Ibarra ha enfrentado dificultades, con la disminución de ventas, el incremento de la competencia, el uso limitado de herramientas tecnológicas y la ausencia de estrategias. Esta situación justifica la necesidad de diseñar un plan estratégico que guíe su desarrollo empresarial en el mediano plazo.

3.2.2 Productos y servicios comercializados

Distrilujos Ibarra se dedica a la venta de productos relacionados con autopartes y accesorios vehiculares. Entre las categorías identificadas en el diagnóstico se encuentran productos de alta rotación como plumas, forros de volante, faros, focos, radios y otros accesorios orientados al mantenimiento, apariencia y funcionalidad del vehículo.

Además de la venta directa de productos, la empresa realiza ventas bajo pedido, lo cual implica comunicación constante con proveedores, cumplimiento de entrega y comunicación con el cliente. Este aspecto representa una oportunidad para fortalecer la gestión de abastecimiento, debido a que el cumplimiento de entregas bajo pedido influye directamente en la confianza y satisfacción del cliente.

La variedad de productos es una fortaleza para el negocio, pero también exige una gestión más rigurosa y organizada del inventario, especialmente en aquellos artículos que se agotan con mayor facilidad. Por ello, dentro del plan estratégico se considera necesario mejorar la clasificación de productos, definir niveles mínimos de stock y establecer controles de reposición de productos.

3.2.3 Clientes y mercado objetivo

El mercado objetivo de Distrilujos Ibarra son clientes frecuentes, clientes ocasionales y clientes potenciales interesados en comprar autopartes y accesorios para sus vehículos. Los resultados de la encuesta a clientes frecuentes muestran que una parte importante de los compradores realiza adquisiciones de forma ocasional o cada dos a tres meses, lo que evidencia una recurrencia de compra limitada y la necesidad de fortalecer estrategias de fidelización.

Asimismo, el mercado potencial muestra interés por factores como la calidad de los productos, la comodidad del local, la presentación de los artículos, la cercanía del negocio, la influencia de las redes sociales y la recomendación de otras personas. Esto indica que la decisión de compra no depende únicamente del precio, sino de una experiencia integral que combine confianza, atención, disponibilidad, promociones y facilidad de acceso.

En este sentido, Distrilujos Ibarra debe orientar sus acciones hacia dos segmentos principales: los clientes actuales, con quienes se busca incrementar la frecuencia de recompra y la fidelización; y los clientes potenciales, a quienes se debe captar mediante comunicación digital, promociones, recomendaciones, atención personalizada y fortalecimiento de la imagen comercial.

3.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de Distrilujos Ibarra responde a una dinámica propia de una pequeña empresa comercial, en la cual el propietario cumple un rol central en la toma de decisiones y los colaboradores participan en actividades operativas, atención al cliente, ventas, reposición de productos y apoyo en el control de inventario.

De acuerdo con la información levantada mediante entrevistas, se identifican funciones relacionadas con la atención directa al cliente, registro de ventas, revisión de productos, comunicación sobre necesidades de reposición y apoyo en la resolución de cambios o devoluciones. Sin embargo, también se evidencia que varios procesos internos no se encuentran completamente estandarizados, lo que genera dependencia del criterio individual de cada colaborador.

Por ello, la propuesta considera necesario definir responsabilidades, fortalecer la capacitación del personal y establecer procedimientos para ventas, inventario, reclamos, reposición y atención al cliente.

3.2.5 Situación problemática

La situación problemática de Distrilujos Ibarra se relaciona con la disminución de ventas reportada desde el año 2020 por su propietaria, el incremento de competencia en el sector de autopartes, la baja presencia digital, la ausencia de campañas promocionales, las limitaciones tecnológicas y las debilidades en el control de inventario.

El resultado de diagnóstico permitió ver que la empresa no cuenta con una misión y visión. Asimismo, se evidenció que no existen campañas promocionales, que no se calculan márgenes de utilidad por producto y que el registro de ventas se realiza mediante procedimientos manuales.

Uno de los problemas operativos más relevantes corresponde a la gestión de inventario, ya que los colaboradores señalaron inconsistencias entre la disponibilidad y la existencia física de productos en el local.

En el ámbito comercial, el negocio se mantiene en una zona de confort arriesgada, depende casi exclusivamente de la suerte de su ubicación y del tradicional 'boca a boca', mientras que la publicidad y las redes sociales operan al mínimo. Esta pasividad ignora la dinámica del mercado actual, las ofertas atractivas y la calidad del repuesto son los verdaderos detonantes para decidir una compra.

3.3. Diagnóstico estratégico

3.3.1 Factor político y legal

Las actividades de la empresa se desarrollan dentro de un entorno donde las normas legales y tributarias tienen una influencia importante en su funcionamiento. Según lo señalado por la propietaria, factores como los aranceles, el IVA, los impuestos y las regulaciones relacionadas con el uso del suelo pueden generar cambios en los costos del negocio y, por consecuencia, en los precios ofrecidos al cliente. Por esta razón, resulta necesario considerar estos aspectos externos al momento de tomar decisiones relacionadas con la fijación de precios, la rentabilidad y la planificación de las estrategias comerciales de la empresa.

3.3.2 Factor económico

El comportamiento de la economía tiene un impacto directo en las actividades de la empresa, especialmente en la forma en que los clientes toman sus decisiones de compra. En el mercado de autopartes, los consumidores suelen comparar precios entre diferentes proveedores antes de adquirir un producto, buscando opciones que se ajusten a su presupuesto. Esta situación representa un reto para Distrilujos Ibarra, ya que en algunas ocasiones los clientes pueden elegir alternativas de menor precio. Frente a ello, la empresa necesita diferenciarse no solo por el valor económico de sus productos, sino también por la calidad ofrecida, la atención personalizada, la rapidez en la entrega y la confianza que brinda a sus clientes..

3.3.3 Factor social

Los clientes no solo toman en cuenta el precio o las características del producto al momento de realizar una compra, sino también la confianza que les transmite la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos, las recomendaciones de otras personas tienen una influencia importante en la decisión de compra, ya que muchos consumidores prefieren adquirir productos en lugares

que cuentan con buenas referencias y experiencias positivas. Esto permite identificar que la reputación de Distrilujos Ibarra es un aspecto clave para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de quienes ya compran en el negocio. Además, los clientes valoran una atención cordial, un espacio cómodo, productos bien presentados y un proceso de compra sencillo que les genere seguridad y confianza.

3.3.4 Factor tecnológico

El diagnóstico evidencia una limitación tecnológica en la empresa, debido a la administración tradicional que maneja la empresa y registros manuales. Esta situación afecta el control de inventario, el registro de ventas, el cálculo de márgenes y la generación de información para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, el mercado potencial reconoce la importancia de redes sociales, WhatsApp y canales digitales para conocer el negocio, consultar productos y recibir información.

3.3.5 Factor ecológico

La empresa puede incorporar prácticas básicas de orden, reducción de desperdicios, manejo adecuado de empaques y cuidado de productos almacenados. Estas acciones contribuirían indirectamente a mejorar la eficiencia operativa y reducir pérdidas por daño o deterioro de mercadería.

3.3.6 Factor competitivo

El entorno competitivo se caracteriza por una rivalidad marcada por precios, disponibilidad de productos y capacidad de respuesta al cliente. En este contexto, Distrilujos Ibarra debe fortalecer sus ventajas internas, especialmente la atención personalizada, la ubicación, la variedad de productos, la calidad y la recomendación de sus clientes.

3.4 Diagnóstico competitivo: cinco fuerzas de Porter

3.4.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector es alta, debido a que existen negocios que compiten mediante precios, promociones y disponibilidad inmediata de productos. Este factor afecta el cierre de ventas y obliga a Distrilujos Ibarra a fortalecer su propuesta de valor.

3.4.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio-alto, ya que los compradores pueden comparar precios, calidad y disponibilidad entre diferentes negocios. Además, en productos automotrices, los clientes suelen buscar asesoría, garantía y compatibilidad antes de concretar una compra.

3.4.3 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores es medio, debido a que la empresa depende de la disponibilidad, tiempos de entrega y precios establecidos por quienes abastecen los productos. La falta de planificación de inventario puede incrementar esta dependencia, especialmente en productos de alta rotación.

3.4.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, ya que los clientes pueden optar por productos de menor precio, repuestos alternativos o accesorios similares ofrecidos por otros negocios. Ante esto, la empresa debe reforzar la comunicación sobre calidad, durabilidad y garantía de sus productos.

3.4.5 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media-alta, debido a que el sector comercial de autopartes permite la entrada de negocios que compiten en precios, canales digitales o cercanía geográfica. Por ello, Distrilujos Ibarra debe fortalecer su posicionamiento, fidelización y presencia digital.

3.5 Diagnóstico interno

A partir del diagnóstico realizado, se puede observar que Distrilujos Ibarra cuenta con varias condiciones que favorecen su funcionamiento. Entre sus principales fortalezas destaca la ubicación del establecimiento, la confianza que ha construido con sus clientes a través de las recomendaciones, la atención cercana que brinda y la capacidad de mantener disponibles los productos que tienen mayor demanda. Asimismo, la imagen que proyecta la empresa dentro de su entorno es positiva, lo que le ha permitido conservar clientes frecuentes y fortalecer su presencia comercial.

El diagnóstico realizado en Distrilujos Ibarra permitió identificar que, aunque la empresa cuenta con una base comercial estable, también presenta algunos aspectos que pueden dificultar su crecimiento. Uno de los principales puntos de mejora se encuentra en el control del inventario, ya que existen diferencias entre los registros y la cantidad real de productos disponibles, debido a que no siempre se realiza una actualización constante de la información. Además, en el área de ventas y promoción se observa la falta de acciones comerciales y de una estrategia digital que ayude a dar mayor visibilidad la empresa. A esto se suma que la empresa no cuenta con un análisis específico de la utilidad que genera cada producto, lo cual limita tomar mejores decisiones sobre precios, descuentos y compras futuras.

Por otra parte, se identificó la necesidad de fortalecer las habilidades del personal mediante capacitaciones en el manejo de inventarios, atención al cliente, técnicas de venta, características de los productos y uso de herramientas tecnológicas. En general, el diagnóstico muestra que Distrilujos Ibarra tiene una importante oportunidad de crecimiento gracias a la experiencia adquirida con los años y la relación construida con sus clientes, sin embargo, requiere mejorar la organización de sus procesos, implementar mayores controles y utilizar herramientas que le permitan administrar el negocio de una manera más eficiente.

3.5.1 Matriz FODA

Tabla 11

Análisis FODA de Distrilujos Ibarra

Fortalezas	Oportunidades
Ubicación geográfica del negocio.	Fortalecimiento de redes sociales y canales digitales.
Recomendación boca a boca por parte de clientes.	Implementación de promociones, combos y campañas planificadas.
Imagen comercial positiva ante los clientes.	Uso de WhatsApp y medios digitales para consultas y ventas.
Atención directa y conocimiento práctico del mercado.	Programas de referidos para captar nuevos clientes.
Productos de alta rotación identificados.	Mejora del sistema de inventario y digitalización de procesos.
Debilidades	Amenazas
Ausencia de misión y visión formal.	Alta competencia basada en precios.
Falta de campañas promocionales estructuradas.	Incremento de costos por aranceles, IVA e impuestos.
Inventario desactualizado o con inconsistencias.	Pérdida de clientes por productos agotados.

Registro manual o parcialmente digital de ventas.	Entrada de nuevos competidores con canales digitales.
Ausencia de cálculo de márgenes por producto.	Cambios en el comportamiento de compra del cliente.

Nota. Elaboración propia (2026)

3.5.2 Brechas estratégicas y operativas

A partir del diagnóstico, se identifican las siguientes brechas prioritarias:

Brecha de direccionamiento estratégico: la empresa no cuenta con misión, visión ni valores formalmente definidos, lo que limita la orientación de sus decisiones.

Brecha comercial: no tiene campañas promocionales ni estrategias de fidelización que incentiven la recompra.

Brecha digital: la presencia en redes sociales y canales digitales es limitada, pese a que estos medios influyen en la captación de clientes.

Brecha operativa: existen inconsistencias en el inventario, registros manuales y falta de procedimientos estandarizados para ventas, reposición y devoluciones.

Brecha financiera: no se calculan márgenes de utilidad por producto, lo que limita la evaluación de rentabilidad, precios y descuentos.

Brecha de talento humano: el personal requiere capacitación en inventario, atención al cliente, ventas, conocimiento técnico de productos y uso de herramientas tecnológicas.

Estas brechas constituyen la base para formular los ejes estratégicos, objetivos SMART, estrategias priorizadas, KPI y acciones del Plan Estratégico 2027–2031.

3.6 Direccionamiento estratégico propuesto

3.6.1 Misión propuesta

Comercializar autopartes, accesorios y productos vehiculares de alta calidad, brindando atención personalizada, asesoría confiable y soluciones oportunas a nuestros clientes en Ibarra, respaldados por una gestión responsable y orientada a la mejora continua.

3.6.2 Visión propuesta al 2031

Para el año 2031, seremos la empresa referente en el mercado local de autopartes y accesorios vehiculares por nuestra confiabilidad, variedad de productos, excelencia en servicio al cliente y presencia digital activa, consolidándonos como la opción más competitiva y sostenible de la ciudad de Ibarra.

3.6.3 Valores organizacionales propuestos

Responsabilidad: cumplir los compromisos asumidos con clientes, proveedores y colaboradores.

Honestidad: ofrecer información sobre productos, precios, disponibilidad y condiciones de venta.

Calidad: promover productos confiables y adecuados a las necesidades del cliente.

Servicio al cliente: brindar atención cordial, rápida y orientada a soluciones.

Innovación: incorporar mejoras progresivas en procesos, comunicación digital y gestión comercial.

Trabajo en equipo: fortalecer la coordinación entre propietario y empleados para mejorar el desempeño.

Mejora continua: revisar periódicamente procesos para monitorear y corregir errores y optimizar resultados.

3.6.4 Ejes estratégicos

El Plan Estratégico 2027–2031 se estructura en cuatro ejes:

Eje 1. Recuperación comercial y financiera.

Busca aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad, aplicar promociones y generar información financiera útil para la toma de decisiones.

Eje 2. Eficiencia de inventario y procesos.

Busca mejorar el control de stock, reducir inconsistencias, estandarizar procedimientos y optimizar la operación diaria.

Eje 3. Posicionamiento digital.

Pretende incrementar la visibilidad de Distrilujos Ibarra mediante redes sociales, WhatsApp, contenido comercial, promociones digitales y comunicación con clientes.

Eje 4. Experiencia y fidelización del cliente.

Busca mejorar la atención, la comodidad del local, la gestión de reclamos, la recompra y la recomendación de clientes actuales y potenciales.

3.4. Formulación y diseño de estrategias

3.4.1 Objetivos estratégicos SMART

Objetivo estratégico 1. Recuperación comercial y financiera

Incrementar progresivamente el desempeño comercial de Distrilujos Ibarra durante el período 2027–2031, logrando un aumento acumulado mínimo del 20% en la facturación, mediante la implementación de promociones planificadas, seguimiento de ventas y control de márgenes por producto, con el fin de fortalecer la rentabilidad y recuperar los niveles de ingresos afectados desde el año 2020.

Objetivo estratégico 2. Eficiencia de inventario y procesos

Reducir las inconsistencias entre el inventario registrado y la existencia física de productos hasta alcanzar un nivel mínimo del 95% de coincidencia al año 2031, mediante controles periódicos, digitalización progresiva del inventario y asignación formal de responsables de registro y verificación.

Objetivo estratégico 3. Posicionamiento digital

Fortalecer la presencia digital de Distrilujos Ibarra entre 2027 y 2031, logrando un cumplimiento mínimo del 90% del calendario mensual de publicaciones y una mejora del 50% en la interacción digital, mediante la gestión activa de redes sociales, atención por WhatsApp y difusión constante de promociones y productos.

Objetivo estratégico 4. Experiencia y fidelización del cliente

Incrementar la tasa de recompra de clientes en al menos 25% al año 2031, mediante la implementación de atención estandarizada, mejoras en la experiencia de compra, seguimiento posventa y un programa estructurado de referidos que fortalezca la fidelización y recomendación del negocio.

3.4.2 Estrategias derivadas de la matriz FODA

Tabla 12

Estrategias propuestas

Tipo de estrategia	Estrategia propuesta
FO	Aprovechar la ubicación, la imagen positiva y la recomendación de clientes para desarrollar campañas de referidos, promociones locales y contenido digital orientado a captar nuevos compradores.
FO	Utilizar los productos de alta rotación como base para diseñar combos, promociones por temporada y ventas complementarias.
FA	Diferenciar la empresa frente a la competencia mediante atención personalizada, calidad de productos, asesoría confiable y comunicación clara de garantías.
FA	Fortalecer la gestión de precios y márgenes de ganancia para enfrentar la presión de competidores y cambios tributarios sin afectar la rentabilidad.
DO	Implementar una estrategia digital progresiva que incluya redes sociales, WhatsApp comercial, catálogo básico de productos y publicaciones promocionales.
DO	Digitalizar el control de inventario y ventas para reducir errores entre registros y stock físico.
DA	Estandarizar procedimientos internos de inventario, ventas, reposición y devoluciones para disminuir pérdidas operativas y mejorar la atención.
DA	Capacitar al personal en ventas, atención al cliente, manejo de inventario y herramientas tecnológicas para reducir debilidades internas frente a la competencia.

Nota. Elaboración propia (2026)

3.4.3 Descripción de estrategias priorizadas

3.4.3.1 Estrategia 1. Diseño de campañas comerciales y promociones planificadas. Esta estrategia nace por la falta de acciones comerciales identificadas durante la entrevista con la propietaria, así mismo por el interés de los clientes en recibir ofertas y beneficios de compra. Por eso, se propone implementar promociones y beneficios para clientes frecuentes con el objetivo de tener un aumento en las ventas y atraer nuevos clientes. Esta estrategia permitirá fortalecer la relación con los clientes y contribuir a la recuperación comercial y financiera de Distrilujos Ibarra.

3.4.3.2 Estrategia 2. Implementación de control de inventario y reposición. Esta estrategia busca solucionar una de las principales dificultades que se identificó en el diagnóstico: las diferencias existentes entre el inventario registrado y la cantidad real de productos disponibles. Para ello, se planea realizar controles periódicos, establecer cantidades mínimas de productos y definir responsables encargados de mantener información correcta. Con estas acciones se quiere evitar faltantes de productos, reducir pérdidas de ventas y mejorar la atención al cliente mediante un manejo más ordenado y confiable del inventario.

3.4.3.3 Estrategia 3. Fortalecimiento de redes sociales y atención digital. Esta estrategia nace debido a la limitada presencia digital de la empresa y a la importancia que en la actualidad tienen las redes sociales para llegar a nuevos clientes. Por eso, se propone realizar publicaciones frecuentes, mostrar los productos disponibles, comunicar promociones, atender consultas mediante WhatsApp y mantener una buena imagen de la empresa en los medios digitales. Con estas acciones se busca mejorar la visibilidad de Distrilujos Ibarra y generar un mayor posicionamiento en el entorno digital.

3.4.3.4 Estrategia 4. Programa de fidelización y referidos. Esta estrategia nace de las recomendaciones de los propios clientes para atraer nuevos compradores. Debido a que la confianza es clave en la decisión de compra, se plantea incentivar a los clientes que recomienden la empresa, ofrecer beneficios que motiven futuras compras. De esta manera, se busca fortalecer la relación con los clientes actuales y aprovechar sus experiencias positivas para generar nuevas oportunidades de venta y crecimiento para Distrilujos Ibarra.

3.4.3.5 Estrategia 5. Capacitación del personal. Esta estrategia nace de las necesidades que se encontraron durante las entrevistas con el personal y la propietaria, principalmente el manejo del inventario, la atención al cliente, las técnicas de venta, el conocimiento de los productos y el uso de herramientas tecnológicas. La capacitación permitirá que el equipo de trabajo desarrolle habilidades para realizar sus actividades diarias, disminuir errores y ofrecer una atención más eficiente a los clientes. De esta manera, Distrilujos Ibarra mejorara su funcionamiento interno y brindara una mejor experiencia de compra para los clientes.

3.4.3.6 Estrategia 6. Implementación de control financiero básico por producto. Esta estrategia ayuda a solucionar la ausencia de cálculo de márgenes de utilidad por producto. Se propone registrar costos con el fin de mejorar la toma de decisiones sobre promociones, reposición y rentabilidad.

3.5. Matriz de alineamiento estratégico

Tabla 13

Matriz de alineamiento estratégico

Eje estratégico	Objetivo SMART	Estrategia priorizada	Indicador KPI	Fórmula de medición	Línea base	Meta 2028 Hito	Meta al 2031
Recuperación comercial y financiera	Ejecutar al menos el 75% de las campañas comerciales planificadas en 2027, y escalar al 90% anual a partir de 2028, mediante un calendario promocional trimestral.	Diseño de campañas comerciales y promociones planificadas	Porcentaje de campañas ejecutadas	$\text{Campañas ejecutadas} / \text{campañas planificadas} \times 100$	0% — no existen campañas promocionales estructuradas	$\geq 80\%$ de ejecución anual	$\geq 90\%$ de ejecución anual sostenida
Recuperación comercial y financiera	Calcular el margen de utilidad del 60% de las categorías principales al cierre de 2027, alcanzando el 100% antes del 31 de diciembre	Control financiero básico por producto	Porcentaje de categorías con margen calculado	$\text{Categorías con margen calculado} / \text{total de categorías principales} \times 100$	0% — no se calculan márgenes por producto	100% de categorías con margen identificado	100% de categorías con margen actualizado semestralmente

	de 2028, mediante un registro financiero por producto.						
Eficiencia de inventario y procesos	Alcanzar un 85% de coincidencia entre registro y stock físico al cierre de 2027, y un mínimo del 95% a partir de 2029, mediante controles mensuales y reposición planificada.	Implementación de control de inventario y reposición	Nivel de coincidencia del inventario	Productos coincidentes / productos revisados × 100	< 70% estimado — se reportan inconsistencias frecuentes	≥ 90% de coincidencia	≥ 95% de coincidencia sostenida
Eficiencia de inventario y procesos	Realizar el 100% de las revisiones de inventario programadas a partir del primer trimestre de 2027, con frecuencia mínima mensual y responsable	Definición de responsables y conteos periódicos	Cumplimiento de revisiones programadas	Revisiones realizadas / revisiones programadas × 100	0% — no existe estándar ni frecuencia definida	100% de revisiones mensuales cumplidas	100% de revisiones con registro documentado y firmado

	asignado por escrito.						
Posicionamiento digital	Publicar un mínimo de 12 contenidos mensuales en redes sociales a partir de enero de 2027, cumpliendo al menos el 90% del calendario planificado de forma ininterrumpida hasta 2031.	Gestión de redes sociales y atención digital	Porcentaje de cumplimiento del calendario digital	Publicaciones realizadas / publicaciones planificadas × 100	< 5% — presencia digital no planificada ni regular	≥ 90% de cumplimiento mensual	≥ 90% de cumplimiento mensual con métricas de alcance registradas
Posicionamiento digital	Establecer y cumplir un tiempo máximo de respuesta de 2 horas para consultas digitales recibidas por WhatsApp a partir del segundo trimestre de 2027, reduciéndolo a	Atención y difusión comercial por WhatsApp	Tiempo promedio de respuesta digital	Tiempo promedio entre consulta recibida y primera respuesta enviada (en horas)	Sin medición formal — respuesta no estandarizada	Tiempo de respuesta ≤ 2 horas en el 90% de consultas	Tiempo de respuesta ≤ 1 hora en el 90% de consultas

	1 hora antes de 2029.						
Experiencia y fidelización del cliente	Registrar formalmente el origen de al menos el 30% de los clientes nuevos captados por referidos al cierre de 2027, aumentando al 60% a partir de 2029, mediante un programa de referidos con seguimiento posventa.	Programa de referidos y seguimiento posventa	Porcentaje de nuevos clientes por referidos registrados	Clientes nuevos por referidos / total de nuevos clientes $\times 100$	0% — la recomendación existe pero no se registra	$\geq 30\%$ de nuevos clientes con origen documentado	$\geq 60\%$ de nuevos clientes con origen documentado y seguimiento posventa
Experiencia y fidelización del cliente	Ejecutar el 100% del plan anual de capacitación del personal a partir de 2027, con un mínimo de 4 capacitaciones por año en las áreas de inventario, ventas, atención	Capacitación del personal	Cumplimiento del plan de capacitación	Capacitaciones ejecutadas / capacitaciones planificadas $\times 100$	0% — no existe plan de capacitación formal	100% del plan ejecutado con evaluación de satisfacción	100% del plan ejecutado con medición de impacto en indicadores operativos

al cliente y
tecnología,
evaluando su
impacto
semestral hasta
2031.

Nota. Elaboración propia (2026)

3.6. Plan de acción propuesto

Tabla 14

Plan de acción

Eje estratégico	Estrategia	Actividad propuesta	Responsable	Recursos	Presupuesto referencial	Cronograma
Recuperación comercial y financiera	Diseño de campañas comerciales y promociones planificadas.	Elaborar un calendario mensual de promociones, combos y campañas por temporada.	Propietario y personal de ventas.	Registro de productos, lista de precios, redes sociales, material visual.	Bajo, con recursos internos; diseño gráfico y pauta digital por cotizar.	2027–2031, revisión mensual.
Recuperación comercial y financiera	Control financiero básico por producto.	Crear una matriz de costos, precios, descuentos y márgenes por categoría de producto.	Propietario.	Hoja de cálculo, facturas, registros de compra y venta.	Bajo, con recursos internos.	Inicio en 2027; actualización mensual.
Recuperación comercial y financiera	Seguimiento de ventas.	Registrar ventas por categoría, producto, fecha y forma de pago.	Propietario y vendedores.	Sistema básico digital u hoja de cálculo.	Bajo a medio, según herramienta seleccionada.	2027–2031, control semanal y mensual.
Eficiencia de inventario y procesos	Implementación de control de inventario y reposición.	Realizar conteos físicos periódicos de productos de alta rotación.	Encargado de inventario y propietario.	Formato de control, hoja de cálculo o sistema digital.	Bajo a medio.	Desde 2027, revisión semanal o quincenal.

Eficiencia de inventario y procesos	Definición de stock mínimo.	Establecer niveles mínimos para productos de alta rotación como plumas, forros de volante, faros, focos y radios.	Propietario y personal operativo.	Historial de ventas, observación de rotación, registros de proveedores.	Bajo, con recursos internos.	2027, actualización trimestral.
Eficiencia de inventario y procesos	Estandarización de procesos.	Diseñar procedimientos básicos para ventas, reposición, pedidos bajo solicitud, devoluciones y reclamos.	Propietario.	Manual interno, formatos impresos o digitales.	Bajo.	2027–2028, revisión anual.
Posicionamiento digital	Gestión de redes sociales.	Publicar productos disponibles, promociones, testimonios, horarios, ubicación y contenido de asesoría básica.	Encargado de redes o vendedor asignado.	Celular, fotografías, redes sociales, plantillas visuales.	Bajo; pauta digital opcional por cotizar.	2027–2031, publicaciones semanales.
Posicionamiento digital	Atención comercial por WhatsApp.	Crear un protocolo de respuesta para consultas sobre productos, precios, disponibilidad y pedidos.	Personal de ventas.	WhatsApp Business, catálogo digital básico, mensajes prediseñados.	Bajo.	Desde 2027, aplicación diaria.

Posicionamiento digital	Coherencia visual de marca.	Unificar imagen del local y redes sociales mediante colores, fotografías, mensajes y promociones claras.	Propietario y apoyo externo si se requiere.	Plantillas digitales, fotografías del local y productos.	Bajo a medio, según apoyo externo.	2027–2028, actualización permanente.
Experiencia y fidelización del cliente	Programa de referidos.	Registrar clientes que llegan por recomendación y otorgar beneficios definidos por la empresa.	Propietario y vendedores.	Registro de clientes, base de datos, promociones.	Bajo, sujeto a política de descuentos.	Desde 2027, evaluación trimestral.
Experiencia y fidelización del cliente	Seguimiento posventa.	Contactar a clientes después de compras relevantes para conocer satisfacción, resolver dudas y promover recompra.	Personal de ventas.	WhatsApp, registro de clientes, formato de seguimiento.	Bajo.	2027–2031, seguimiento semanal.
Experiencia y fidelización del cliente	Capacitación del personal.	Capacitar en atención al cliente, técnicas de venta, manejo de inventario, conocimiento de productos y herramientas digitales.	Propietario y capacitador interno o externo.	Manuales, talleres, recursos digitales.	Medio, según capacitador seleccionado.	Plan anual 2027–2031.
Experiencia y fidelización del cliente	Mejora del punto de venta.	Revisar señalización, visibilidad de precios, orden, limpieza, iluminación y	Propietario y colaboradores.	Material de señalización, etiquetas,	Bajo a medio.	2027–2028, mantenimiento permanente.

distribución de
productos.

organización del
local.

Nota. Elaboración propia (2026)

3.7. Cierre de la propuesta

El Plan Estratégico 2027–2031 para Distrilujos Ibarra se fundamenta en los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo de la empresa. Los hallazgos evidencian que el negocio cuenta con fortalezas comerciales importantes, como la ubicación, la recomendación de clientes, la atención directa y una imagen mayormente positiva. Sin embargo, también presenta debilidades que deben ser atendidas para mejorar su competitividad, especialmente en inventario, digitalización, promoción, control financiero y capacitación del personal.

La propuesta busca tener una guía de acción para Distrilujos Ibarra, considerando los principales aspectos que se debe priorizar dentro de la empresa. Para ello, se organizan las estrategias en cuatro ejes: recuperación comercial y financiera, mejora del inventario y los procesos internos, fortalecimiento de la presencia digital y fidelización de los clientes. Esta estructura ayuda que cada objetivo, actividad e indicador esté relacionado con las necesidades de la empresa y facilite la aplicación de estrategias orientadas a su crecimiento y mejora continua.

En este sentido, la implementación del plan estratégico permitirá que Distrilujos Ibarra tenga una mejor gestión administrativa, mejore su capacidad de respuesta al cliente, incremente su visibilidad en el mercado y cuente con indicadores para monitorear sus avances.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El diagnóstico que se realizó a Distrilujos Ibarra, mediante los respectivos instrumentos, ayudo a ver que la empresa cuenta con mucho potencial, su ubicación favorable, cumplimiento general las entregas y una imagen positiva a sus clientes. Sin embargo, funciona sin un

direccionamiento estratégico, sin misión ni visión establecidas y sin herramientas tecnológicas y de planificación que guíen su crecimiento.

Las principales brechas encontradas en Distrilujos Ibarra están relacionadas con aspectos que afectan su funcionamiento diario y su capacidad de crecer. Una de las brechas más relevantes es al manejo del inventario, debido a que en algunos casos la información registrada no coincide con la cantidad real de productos disponibles, generando dificultad para conocer el stock. También se identificó que la empresa no cuenta con campañas comerciales ni con una planificación promocional que ayude a generar más ventas. De igual manera, la presencia que tiene en medios digitales es limitada, pese a que muchos clientes utilizan las redes sociales como una fuente de información antes de decidir dónde comprar lo que necesitan.

Por otro lado, se observó que la empresa no hace un seguimiento de la rentabilidad de sus productos, lo que dificulta decisiones relacionadas con precios, promociones y compras futuras. Asimismo, existe la necesidad de establecer una forma más ordenada de atender reclamos, cambios y devoluciones para brindar una mejor experiencia al cliente. Finalmente, se identificó la importancia de capacitar al personal en temas como control de inventarios, atención al cliente, ventas y manejo de herramientas tecnológicas, ya que estas habilidades permitirán mejorar las actividades diarias y contribuir al desarrollo de la empresa.

El Plan Estratégico propuesto para Distrilujos Ibarra surge partir de las necesidades encontradas durante el diagnóstico y se organiza en cuatro ejes de trabajo: recuperación comercial y financiera, eficiencia de inventario y procesos, posicionamiento digital, y experiencia y fidelización del cliente. Cada uno de estos ejes busca solucionar problemas específicos de la empresa mediante objetivos SMART, estrategias e indicadores KPI que permitan medir los avances y conocer los resultados obtenidos hasta el año 2031.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la propietaria de Distrilujos Ibarra que implemente la misión, visión y valores planteados en este trabajo, socializándolos con los empleados como primer paso de la planificación estratégica, dado que la empresa funciona actualmente sin un direccionamiento que guíe sus decisiones.
- Se recomienda implementar, el sistema de control de inventario y reposición propuesto en la Estrategia 2, estableciendo conteos periódicos, un responsable asignado y una frecuencia mínima mensual de monitoreo al proceso.
- Se recomienda diseñar e implementar un calendario promocional trimestral desde el primer año de ejecución del plan (2027), que incluya al menos cuatro campañas comerciales anuales, con el fin de recuperar participación de mercado y aprovechar la base de clientes actuales fidelizados.
- Se recomienda iniciar el cálculo del margen de utilidad por categoría de producto antes del cierre del primer semestre de 2027, como base para la toma de decisiones sobre precios, descuentos y reposición, dado que actualmente la empresa no dispone de esta información de forma sistematizada.
- Se recomienda implementar la presencia digital mediante la gestión activa de redes sociales y la atención por WhatsApp, cumpliendo al menos el 90% de publicaciones planificadas.
- Se recomienda establecer un protocolo documentado para la atención de quejas, cambios y devoluciones, con tiempos de respuesta definidos y registro de cada caso, a fin de estandarizar un proceso que actualmente no cuenta con procedimiento formal.
- Se recomienda ejecutar el plan de capacitación propuesto desde el primer año, con un mínimo de cuatro sesiones anuales en las áreas de inventario, ventas, atención al cliente y

tecnología, evaluando su impacto semestral mediante los indicadores KPI definidos en la matriz de alineamiento estratégico.

- Se recomienda incorporar el sistema de seguimiento de KPI de la matriz de alineamiento estratégico desde el inicio de la implementación (2027), con responsables y cronograma claramente asignados, para garantizar la medición objetiva y periódica del avance del plan y permitir ajustes oportunos.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Brynjolfsson, E., & Andrew, M. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chesbrough, H. (2003). *The Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Del Vecchio, T. C. (2018). *Análisis de la planificación estratégica de las mipymes en la ciudad de Esmeraldas*. Esmeraldas: Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Obtenido de Repositorio PUCSE.
- Fernández, J., & López, M. (2018). *La mejora continua en las empresas de comercio: Herramientas para optimizar procesos y operaciones*. Pearson.
- García, J., Rodríguez, P., & Martínez, R. (2019). *La innovación tecnológica en el sector automotriz: Un análisis de la adopción de tecnologías en la gestión de inventarios y ventas*. Revista de Innovación y Tecnología.
- González, P., & Martínez, R. (2020). *Marketing digital: Estrategias para aumentar la competitividad en el mercado*. Guayaquil: UTEG.
- Jiménez, A. (2020). *Competencia en el sector de autopartes: Estrategias comerciales y tecnológicas*. Revista de Estrategia y Competitividad.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Maldonado Escandón, A. P. (2019). *Planificación estratégica corporativa en PYMES*. Manta: Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada.
- Morales, E., & García, F. (2021). *Marketing Digital: Estrategias y herramientas para pequeñas empresas*. Editorial de Negocios.
- Pérez, M., & Sánchez, A. (2016). *La planificación estratégica en las PYMES: Un análisis de su aplicabilidad en el contexto español*. España: Editorial Académica Española.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rodríguez, A., & Díaz, C. (2020). *Transformación digital en empresas comerciales: Estrategias para adaptarse a los nuevos tiempos*. McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A. Anteproyecto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA POTENCIAR LA EMPRESA
DISTRILUJOS IBARRA

AUTOR
ECHEVERRIA BENAVIDES MATIAS ISRAEL

Ibarra - Ecuador

Problema:

La empresa objeto de estudio, Distrilujos Ibarra, dedicada a la comercialización de autopartes y accesorios para vehículos, incluidos repuestos de reemplazo, elementos para reparación por colisión, componentes de apariencia y mecanismos de rendimiento, presenta una problemática a partir del año 2020, en el contexto de la pandemia COVID 19, que se ha prolongado hasta la actualidad. En el transcurso de estos cinco años, la propietaria manifestó que han experimentado un deterioro aproximado del 50% en su facturación, que afectó directamente su estabilidad financiera. Esta difícil situación se debe a dos elementos, principalmente, se identifica un aumento de la competencia en el sector, donde se evidencia una rivalidad marcada por precios, también, se observa una inexistencia en la capacidad de desarrollo innovador, que se materializa en la inexistencia de un plan de mejora continua y escasa adaptación e innovación de sus procesos. En el contexto actual, el desfase tecnológico es evidente porque tienen únicamente un software básico de gestión de inventarios, mostrando ausencia de un sistema de gestión de ventas y un plan estratégico de marketing digital que facilite la visibilidad y la competitividad de la empresa.

Justificación

El diseño de un Plan Estratégico para Distrilujos Ibarra es fundamental ante las dificultades que tiene actualmente que incluyen la caída significativa en las ventas y un desfase tecnológico que ha afectado gravemente su competitividad e ingresos. Desde el año 2020, la empresa ha tenido una disminución de aproximadamente el 50% en sus ventas según la propietaria, una crisis que ha sido a raíz de la pandemia del COVID-19 y el aumento de la competencia en el sector de autopartes y repuestos. En la actualidad, Distrilujos Ibarra atraviesa varias dificultades que han afectado su rendimiento y han puesto en riesgo su permanencia en el mercado. Entre los principales obstáculos, se nota que la empresa no está innovando mucho en sus procesos y no le está sacando el máximo provecho a las estrategias de marketing. Esto ha complicado su adaptación a los cambios en el mercado y ha limitado sus oportunidades de crecimiento.

Dado todo esto, es clave crear un Plan Estratégico para los próximos años, del 2027 al 2031, que le dé a la empresa una dirección más clara sobre qué pasos seguir en el futuro. Este plan estratégico será útil porque permitirá ordenar mejor sus actividades, mejorar sus procesos y fortalecer su parte comercial. Además, no solo busca dar respuesta a los problemas que Distrilujos Ibarra tiene en la

actualidad, sino también contribuir a que la empresa pueda mejorar de manera continua y mantenerse en el tiempo.

Para realizar este plan estratégico, primero será necesario conocer con la situación actual de la empresa. Para esto, se realizará un diagnóstico utilizando las herramientas como el análisis FODA y PESTEL, las cuales permitirán nos ayudarán a identificar de mejor manera las fortalezas y debilidades internas de Distrilujos Ibarra, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. A partir de este análisis, se podrán plantear objetivos estratégicos más claros y definir indicadores clave de desempeño (KPI)

A partir de los resultados que se obtengan, se propondrán estrategias orientadas a mejorar el funcionamiento de la empresa, fortalecer el área comercial y aumentar su presencia en espacios digitales. En la actualidad, la digitalización y el marketing digital tienen un papel muy importante en el desarrollo de los negocios, ya que permiten que las empresas sean más visibles, lleguen a más clientes y generen nuevas oportunidades de venta. (Rodríguez, 2020) Por esa razón incorporar estos aspectos dentro del plan estratégico resulta importante para que Distrilujos Ibarra pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado y responder de forma más adecuada a las exigencias actuales.

El plan también va a incluir acciones claras para resolver las principales necesidades de Distrilujos Ibarra, como mejorar sus procesos, fortalecer lo que ya tienen internamente y mejorar sus estrategias comerciales. Así, la propuesta no solo quedará en ideas, sino que se convertirá en algo útil y práctico para ayudar a la empresa a tomar decisiones y planificar mejor su futuro.

Por eso, este proyecto tiene sentido porque busca ofrecer una propuesta práctica y viable, que realmente responda a las necesidades de Distrilujos Ibarra. Más allá de enfrentar los problemas actuales, el diseño del Plan Estratégico 2027–2031 permitirá que la empresa se proyecte con mayor solidez, fortalezca su competitividad y esté mejor preparada para desenvolverse en un entorno empresarial cada vez más cambiante, exigente y digitalizado.

Pregunta

¿El diseño de un plan estratégico de fortalecimiento optimizará el proceso sistemático de mejora continua para la empresa Distrilujos Ibarra?

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Distrilujos Ibarra para el período 2027-2031, para optimizar las operaciones, aumentar el flujo de ventas en un proceso de mejora continua.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Distrilujos mediante herramientas estratégicas FODA y PESTEL, para identificar los factores clave que orienten la formulación de indicadores KPI y su respectiva línea base.
- Determinar brechas estratégicas y operativas que permitan definir KPI pertinentes y metas que aseguren el alineamiento del plan estratégico 2027–2031.
- Diseñar los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos operativos del Plan Estratégico 2027–2031, incorporando para cada uno indicadores KPI, fórmulas de medición, líneas base, metas y responsables, garantizando la medición del desempeño institucional.
- Elaborar el Plan Estratégico 2027-2031 para la empresa Distrilujos que incluya un plan de acción viable y verificable.

Metodología

La metodología que proponemos combina métodos cuantitativos y cualitativos, lo que nos permitirá tener una visión completa y detallada de la situación actual de la empresa y de las áreas que necesitan mejorar. Cada fase del proceso está alineada con los objetivos específicos del Plan Estratégico 2027-2031.

- Cuantitativo: Realizar un análisis profundo del flujo de ventas e ingresos de la empresa, utilizando instrumentos de análisis de datos
- Cualitativo: Conocer la motivación que genera el aumento del flujo de ventas e ingresos en los colaboradores de la empresa

En el contexto de la presente investigación, se adopta" El uso combinado de métodos cualitativos y cuantitativos permite obtener una visión más integral y precisa de la realidad empresarial,

facilitando la toma de decisiones fundamentadas en datos sólidos y experiencias directas de los involucrados" (Creswell, 2014)

La presente indagación se centra en una revisión bibliográfica, documental, científica y digital, con la finalidad de sustentar el estudio con investigaciones similares y realizar un diagnóstico actual. Estos datos nos ayudarán a crear encuestas para clientes y posibles clientes en Ibarra, y también se harán entrevistas a los propietarios de empresas para conocer cómo está la situación actual de sus negocios. Con base a este análisis, se realizará el plan de potenciación para la empresa.

1. Diagnóstico de la Situación Actual (Objetivo Específico 1)

El diagnóstico inicial es clave para entender lo que está pasando dentro y fuera de Distrilujos Ibarra. Para hacerlo, se utilizarán dos herramientas estratégicas FODA y PESTEL. Esto nos ayudará a identificar tanto las fortalezas y debilidades de la empresa, como las oportunidades y amenazas en el mercado, además de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al negocio.

(David & David, 2017) sostienen que la planificación estratégica ayuda a identificar tanto los factores internos como externos que influyen en la organización.

Acciones específicas:

- **Análisis FODA**

Se analizarán las fortalezas y debilidades internas de la empresa, además de las oportunidades y amenazas externas que surgen del entorno competitivo.

- **Análisis PESTEL**

Se estudiarán los factores externos que afectan la industria de autopartes y repuestos, como las nuevas tecnologías, las tendencias del mercado y los cambios en las regulaciones que podrían influir en el desarrollo de la empresa.

Instrumentos y Técnicas:

- Entrevistas

A los propietarios y empleados clave para conocer más a fondo cómo funcionan las operaciones internas de la empresa.

- Encuestas

A clientes actuales y potenciales para entender mejor sus opiniones y lo que esperan de la empresa.

- Revisión documental

De informes de ventas, datos financieros y estrategias de marketing anteriores.

2. Determinación de Brechas Estratégicas y Operativas (Objetivo Específico 2)

Después de realizar el diagnóstico, se identificarán las brechas estratégicas y operativas que están limitando el crecimiento y la competitividad de Distrilujos Ibarra. Esto incluirá revisar detalladamente los procesos operativos, el rendimiento de ventas y la gestión financiera para encontrar áreas que necesiten mejoras urgentes.

Acciones específicas:

- Análisis de brechas

Se determinarán las diferencias entre las prácticas actuales y las mejores prácticas del sector, con el objetivo de identificar áreas prioritarias de intervención.

- Determinación de KPI

Se crearán indicadores clave de desempeño (KPI) basados en las brechas identificadas, para poder evaluar de manera efectiva las áreas que necesitan mejorar.

Instrumentos y Técnicas:

- Análisis de procesos internos

Observar y evaluar cómo están funcionando actualmente los procesos de ventas, inventarios y finanzas.

3. Diseño de los Ejes Estratégicos, Objetivos y Lineamientos Operativos (Objetivo Específico 3)

Con base en el diagnóstico y las brechas encontradas, se definirán los ejes estratégicos y los objetivos operativos para el Plan Estratégico 2027-2031, alineados con lo que el mercado necesita y las capacidades de la empresa.

Acciones específicas:

- Definición de ejes estratégicos

Se identificarán las áreas clave en las que la empresa debe enfocarse, como mejorar las operaciones, aprovechar el marketing digital y automatizar ciertos procesos.

- Establecimiento de objetivos estratégicos

Se establecerán metas claras y alcanzables, como incrementar las ventas y reducir los tiempos de procesamiento de pedidos, con indicadores específicos (KPI).

4. Elaboración del Plan Estratégico 2027-2031 (Objetivo Específico 4)

Aquí se creará el Plan Estratégico completo, Este plan incluirá acciones claras para llevar a cabo las estrategias planteadas, como digitalizar procesos, capacitar al personal y adoptar un sistema de ventas en línea. El objetivo es mejorar las operaciones y aumentar las ventas mediante un enfoque de mejora continua.

Acciones específicas:

- Elaboración de planes de acción:

Para cada área estratégica, se crearán planes detallados que incluirán los recursos necesarios, los plazos, las personas responsables y las metas que se deben alcanzar.

5. Evaluación y Medición de Resultados

El seguimiento y la evaluación continua de los KPI y las metas del plan estratégico serán clave para asegurarse de que las estrategias implementadas estén dando los resultados esperados.

Metodología de recolección de datos

Para llevar a cabo esta investigación, se consultarán diversas fuentes de información que nos ayudarán a comprender mejor la situación actual de Distrilujos Ibarra. Primero, revisaremos los documentos internos de la empresa, como los reportes de ventas, las operaciones y el desempeño general, para tener una idea clara de cómo está funcionando el negocio.

Además, se llevará a cabo una serie de encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción, sus opiniones sobre la empresa y lo que esperan de nuestros productos y servicios. Esta información será importante, ya que permitirá identificar aspectos que se pueden mejorar, sobre todo en el área comercial y en la relación que la empresa mantiene con sus clientes.

También se realizarán entrevistas a personas clave, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. En el caso de los colaboradores, estas entrevistas ayudarán a entender mejor cómo funciona la empresa por dentro, qué dificultades existen y qué aspectos podrían mejorar. También, la información obtenida de la competencia permitirá tener una visión más amplia del sector y comprender mejor cómo se mueve el mercado en el que está Distrilujos Ibarra.

De igual manera, se utilizará la observación directa como una técnica de apoyo, ya que permitirá ver de cerca cómo se desarrollan algunos procesos dentro de la empresa e identificar aspectos que no siempre se reflejan claramente en los documentos.

Finalmente, para organizar y analizar la información recolectada, se utilizarán herramientas digitales que faciliten su clasificación e interpretación.

Muestra y participantes

La selección de la muestra se hará de manera técnica, calculando el número total de clientes de la empresa durante un mes para determinar un tamaño de muestra adecuado. Se utilizarán métodos

estadísticos para asegurarse de que la muestra sea representativa y genere resultados confiables. También se incluirá a un grupo de posibles clientes para conocer sus opiniones, necesidades y expectativas sobre los productos y servicios de la empresa, así como sobre el mercado en el que opera.

También se harán entrevistas a algunos colaboradores clave dentro de la empresa para obtener información valiosa sobre los procesos internos y las áreas de mejora.

Análisis de datos

La información que se obtenga será analizada desde dos enfoques. Por un lado, el análisis cuantitativo nos permitirá revisar datos medibles, como ventas, indicadores de desempeño y otros aspectos clave del funcionamiento de la empresa. Por otro, el análisis cualitativo nos ayudará a entender mejor las opiniones, percepciones y experiencias de los clientes y colaboradores, especialmente en temas como la satisfacción, la imagen de la empresa y las áreas que necesitan mejora.

De esta manera, será posible sustentar de mejor forma el diseño del Plan Estratégico 2027–2031, planteando acciones más acordes con las necesidades reales de la empresa y con las condiciones de su entorno.

Actividad	Mar S4	Abr S1	Abr S2	Abr S3	Abr S4	May S1	May S2	May S3	May S4	Jun S1	Jun S2	Jun S3	Jun S4	Jul S1	Jul S2
Conclusiones y recomendaciones														X	X
Entrega borrador 1													X	X	
Entrega final													X	X	X

ESTADO DEL ARTE

Bibliografía

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

David, F. R., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica, 15.ª edición*. Pearson Educación.

Rodríguez, O. S. (2020). *Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas*. Guayaquil: UTEG.

ANEXO B. Consentimiento informado



DISTRILUJOS⁺
IBARRA

Lunes, 15 de diciembre
Ibarra, Ecuador
(6) 2-953-132
distrilujosibarra@hotmail.com

Por la presente, yo, Elva Beatriz Benavides, en mi calidad de propietaria de Distrilujos Ibarra, con RUC 1707425375001, autorizo a Matias Israel Echeverria, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a acceder a la información necesaria de nuestra empresa para el desarrollo de su trabajo de titulación, el cual está relacionado con el diseño de un plan estratégico para potenciar la empresa Distrilujos Ibarra

El estudiante Matias Israel Echeverria tiene permiso para realizar las investigaciones, recopilación de datos y entrevistas, conforme lo requiera para cumplir con los requisitos establecidos para su trabajo de titulación. Este acceso estará sujeto a la confidencialidad y al uso exclusivo de la información para fines académicos.

Quedamos a disposición para cualquier consulta adicional que se requiera.

Atentamente,

DISTRILUJOS IBARRA
Elva Benavides
RUC: 1707425375001
Elva Benavides

ELVA BEATRIZ BENAVIDES
1707425375001
PROPIETARIA

 Ibarra, Ecuador

 distrilujosibarra@hotmail.com

 www.facebook.com/distrilujosibarra

 (6) 2-953-132
098-100-4219

ANEXO C. Formato encuestas clientes frecuentes



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE DISTRILUJOS IBARRA

Objetivo: Conocer la experiencia de compra, nivel de satisfacción, preferencias y percepción de los clientes frecuentes de Distrilujos Ibarra.

¿Con qué frecuencia compra en Distrilujos Ibarra? *

- ☐ a) Semanal
- ☐ b) Quincenal
- ☐ c) Mensual
- ☐ d) Cada 2 a 3 meses
- ☐ e) Ocasional

¿Cuál es el valor aproximado de su compra habitual en Distrilujos? *

- ☐ a) Menos de \$10
- ☐ b) De \$10 a \$25
- ☐ c) De \$26 a \$50
- ☐ d) De \$51 a \$100
- ☐ e) Más de \$100

Si ha solicitado un producto bajo pedido, ¿la entrega se cumplió en el plazo ofrecido? *

- ☐ a) Nunca
- ☐ b) Rara vez
- ☐ c) A veces
- ☐ d) Casi siempre
- ☐ e) Siempre
- ☐ f) No aplica

¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida por el personal? *

- ☐ a) Muy insatisfecho
- ☐ b) Insatisfecho
- ☐ c) Neutral
- ☐ d) Satisfecho
- ☐ e) Muy satisfecho

¿Por qué medio conoció la empresa? *

- ☐ a) Recomendacion
- ☐ b) Publicidad
- ☐ c) Ubicación
- ☐ Otros:

¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra? *

- ☐ a) Nada
- ☐ b) Poco
- ☐ c) Regular
- ☐ d) Bastante

¿Qué imagen transmite el negocio? *

- ☐ a) Negativa
- ☐ b) Regular
- ☐ c) Positiva
- ☐ d) Muy positiva

¿El proceso de compra es rápido y claro? *

- ☐ a) Totalmente en desacuerdo
- ☐ b) En desacuerdo
- ☐ c) Neutral
- ☐ d) De acuerdo
- ☐ e) Totalmente de acuerdo

¿El espacio de compra resulta cómodo y ordenado? *

- ☐ a) Totalmente en desacuerdo
- ☐ b) En desacuerdo
- ☐ c) Neutral
- ☐ d) De acuerdo
- ☐ e) Totalmente de acuerdo

¿Qué debería mejorar para que vuelva a comprar? *

Texto de respuesta largo

¿Qué oportunidades externas podría aprovechar la empresa?

Texto de respuesta largo

ANEXO D. Formato encuestas a clientes potenciales



ENCUESTA DIRIGIDA A POSIBLES CLIENTES DE DISTRILUJOS IBARRA

B *I* U  

Objetivo: : Conocer las preferencias, hábitos de compra, medios de información y factores que podrían motivar a los posibles clientes a comprar en Distrilujos Ibarra.

¿Conoce o ha escuchado sobre Distrilujos Ibarra? *

☐ a) Sí
☐ b) No
☐ c) No estoy seguro(a)

¿Evitaría un negocio si los productos se agotan seguido? *

☐ a) Nada
☐ b) Poco
☐ c) Regular
☐ d) Bastante

¿La presentación de productos influye en mi compra? *

☐ a) Nada
☐ b) Poco
☐ c) Regular
☐ d) Bastante

¿Las redes sociales me motivan a conocer el negocio? *

- ☐ a) Nada
- ☐ b) Poco
- ☐ c) Regular
- ☐ d) Bastante

¿Las ofertas o combos aumentarían mi compra? *

- ☐ a) Nada
- ☐ b) Poco
- ☐ c) Regular
- ☐ d) Bastante

¿Probaría un negocio nuevo recomendado por otros? *

- ☐ a) Si
- ☐ b) No
- ☐ c) Tal vez

¿Cómo preferiría comprar estos productos? *

- ☐ a) Local físico
- ☐ b) WhatsApp
- ☐ c) Redes sociales
- ☐ d) Página web

¿Pagaría más por mejor calidad? *

- ☐ a) Si
- ☐ b) No
- ☐ c) Tal vez

¿Las redes sociales influyen en mi percepción del negocio? *

- ☐ a) Si
- ☐ b) No
- ☐ c) Tal vez

¿La comodidad del local influye en mi compra? *

- ☐ a) Si
- ☐ b) No
- ☐ c) Tal vez

¿La cercanía del negocio influye en mi decisión de compra? *

- ☐ a) Si
- ☐ b) No
- ☐ c) Tal vez

ANEXO E. Formato de entrevista a colaboradores



ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

Objetivo: Recopilar información sobre la operación diaria de Distrilujos Ibarra desde la experiencia de sus empleados, considerando la atención al cliente, manejo de inventarios, ventas, organización interna, promociones, competencia y oportunidades de mejora.

Nombre del entrevistado:

Texto de respuesta breve

Perfil del entrevistado

☐ Personal administrativo

☐ Empleados operativos, vendedores

¿Cuáles son sus funciones principales dentro de Distrilujos Ibarra?

Texto de respuesta largo

¿Los productos solicitados llegan dentro del plazo ofrecido?

Texto de respuesta largo

¿El inventario está actualizado?

Texto de respuesta largo

¿Qué procedimiento siguen cuando un cliente presenta una queja, cambio o devolución?

Texto de respuesta largo

¿Qué productos suelen agotarse más rápido y cómo informan la necesidad de reposición?

Texto de respuesta largo

¿Con qué frecuencia se revisa el inventario y quién registra las entradas y salidas de productos?

Texto de respuesta largo

¿Qué comentarios positivos o negativos reciben con mayor frecuencia por parte de los clientes?

Texto de respuesta largo

¿Ha ocurrido que el registro indique disponibilidad, pero el producto no se encuentre físicamente en el local?

Texto de respuesta largo

¿Qué factores dificultan cerrar una venta?

Texto de respuesta largo

Según su experiencia, ¿por qué medios llegan más clientes al negocio?

Texto de respuesta largo

¿Cómo se registran las ventas diarias y qué problemas aparecen en ese registro?

Texto de respuesta largo

¿Qué situaciones generan pérdidas o gastos innecesarios en la operación diaria?

Texto de respuesta largo

...

¿En qué temas considera que necesita capacitación para mejorar su desempeño?

- ☐ a) Atención al cliente
- ☐ b) Técnicas de venta
- ☐ c) Manejo de inventario
- ☐ d) Uso de redes sociales o WhatsApp
- ☐ e) Conocimiento de productos
- ☐ f) Manejo de quejas y reclamos

¿Qué oportunidades externas podría aprovechar la empresa?

Texto de respuesta largo

ANEXO F. Formato entrevista a propietario



ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIO

Objetivo: Analizar la situación actual de Distrilujos Ibarra desde la perspectiva de sus propietarios, considerando aspectos internos y externos relacionados con la gestión empresarial, abastecimiento, ventas, clientes, competencia, finanzas y oportunidades de mejora.

Nombre del entrevistado:

Texto de respuesta breve

¿Cuál es la misión actual de Distrilujos Ibarra y qué visión tiene para los próximos tres años?

Texto de respuesta largo

¿Qué aspectos internos limitan actualmente el crecimiento de Distrilujos Ibarra?

Texto de respuesta largo

¿Los productos solicitados llegan dentro del plazo ofrecido?

Texto de respuesta largo

¿Los productos se encuentran ordenados, visibles y con precios?

Texto de respuesta largo

¿Qué productos se agotan con mayor frecuencia?

Texto de respuesta largo

¿Qué campañas han generado mejores resultados?

Texto de respuesta largo

¿Cuál es el valor promedio de compra?

Texto de respuesta largo

¿Cómo se registran y resuelven las quejas, cambios, devoluciones o reclamos de los clientes?

Texto de respuesta largo

¿En qué temas considera que necesita capacitación para mejorar su desempeño?

Texto de respuesta largo

¿Se calculan los márgenes de utilidad por producto?

Texto de respuesta largo

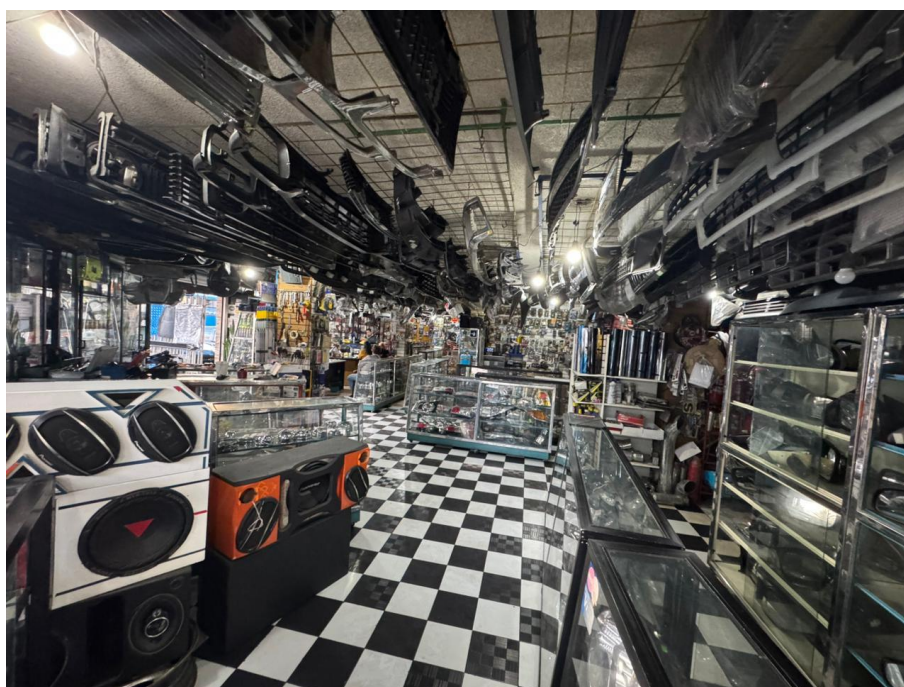
¿Qué cambios económicos, tecnológicos, legales o de consumo afectan al negocio?

Texto de respuesta largo

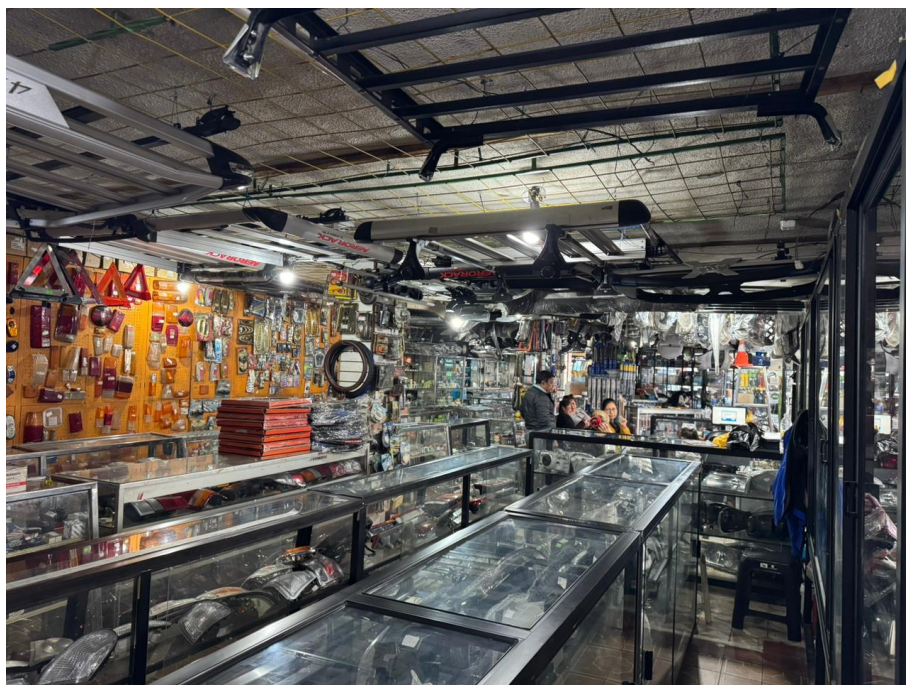
ANEXO G. Evidencias fotográficas



Ubicación del establecimiento: Av. Mariano Acosta 19-80 y Av. Cristóbal de Troya.



Instalaciones del establecimiento.



Instalaciones del establecimiento.



Entrevista a Propietaria.



Entrevista a colaboradora de Distrilujos



Encuesta a cliente frecuente