



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

**“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
EMPROSERVÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO
PARA EL PERIODO 2021-2025.”,**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

MARIANA MARICELA VELA BARRAGÁN

Riobamba – Ecuador

2022



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

**“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
EMPROSERVÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO
PARA EL PERIODO 2021-2025.”,**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARIANA MARICELA VELA BARRAGÁN

DIRECTOR: ING. ÁNGEL EDUARDO RODRÍGUEZ SOLARTE

Riobamba – Ecuador

2022

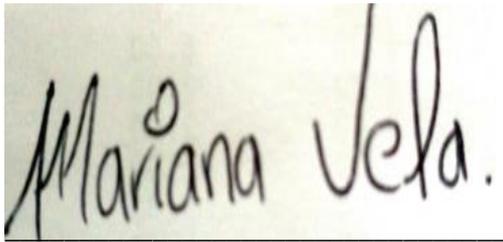
©2022, Mariana Maricela Vela Barragán

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

Yo, Mariana Maricela Vela Barragán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de marzo del 2022

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature reads "Mariana Vela." with a period at the end. The handwriting is cursive and somewhat stylized.

Mariana Maricela Vela Barragán
C.C: 2100552864

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

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que. El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación “**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMPROSERVÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO PARA EL PERIODO 2021-2025.**”, realizado por la señorita. **MARIANA MARICELA VELA BARRAGÁN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Roberto Isaac Costales Montenegro PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 <p>ROBERTO ISAAC COSTALES MONTENEGRO</p> <p>Firmado digitalmente por ROBERTO ISAAC COSTALES MONTENEGRO Fecha: 2022.05.02 21:17:49 -05'00'</p>	<p>2022-03-24</p>
<p>Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	 <p>ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE</p> <p>Firmado digitalmente por ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE</p>	<p>2022-03-24</p>
<p>Ing. Mauro Patricio Andrade Romero MIEMBRO TRIBUNAL</p>	 <p>Firmado digitalmente por MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO</p>	<p>2022-03-24</p>

DEDICATORIA

Dedico el trabajo de titulación a mis padres Mariana Barragán y Angel Vela, que han sabido formar con buenos sentimientos hábitos pero sobre todo valores que siempre me han sabido entender que debo seguir adelante en todo momento.

A mi esposo Denis López e hijo Emilio López que fueron mi motivación para poder culminar con mi carrera.

A toda mi familia de sangre y de corazón quedo un una enorme gratitud por siempre están presente y este esfuerzo ardo.

Mariana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que siempre ha iluminado mi camino y mi corazón con un amor profundo hacia..

Y a mis tutores de trabajo de titulación que siempre estuvieron presentes muchas gracias

Mariana

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.1. Marco teórico	7
1.1.1. <i>Planificación estratégica</i>	7
1.1.1.1. <i>¿Por qué realizar un plan estratégico?</i>	9
1.1.1.2. <i>Características del plan estratégico</i>.....	9
1.1.1.3. <i>Componentes del proceso de planificación estratégica</i>	10
1.1.1.4. <i>Fases de un plan estratégico</i>	10
1.1.1.5. <i>Proceso de planificación estratégica</i>.....	12
1.1.2. <i>Modelos de planeación estratégica</i>.....	14
1.1.3. <i>Beneficios de un plan estratégico</i>	14
1.1.3.1. <i>Limitaciones de un plan estratégico</i>	14
1.1.4. <i>Estrategia</i>	15
1.1.4.1. <i>Tipos de estrategias</i>	18
1.1.5. <i>Componente estratégico de los negocios</i>	20
1.1.6. <i>Matrices estratégicas</i>	21
1.1.6.1. <i>Análisis externo</i>	23
1.1.7. <i>La empresa</i>	27
1.2. Marco conceptual	27

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	30
2.1. Enfoque de investigación.....	30
2.1.1. <i>Enfoque cualitativo</i>	30
2.1.2. <i>Enfoque cuantitativo</i>	30

2.2.	Nivel de investigación	31
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	31
2.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i>	32
2.2.3.	<i>Investigación explicativa</i>	32
2.3.	Diseño de investigación	32
2.3.1.	<i>No experimental</i>	33
2.3.2.	<i>Longitudinal</i>	33
2.4.	Tipo de estudio	33
2.4.1.	<i>Investigación aplicada</i>	33
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	34
2.4.2.1.	<i>Características de la investigación de campo</i>	34
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	34
2.5.1.	<i>Población</i>	34
2.5.2.	<i>Muestra</i>	34
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	36
2.6.1.	<i>Métodos</i>	36
2.6.2.	<i>Técnicas o instrumentos</i>	37
2.7.	Idea a defender	37
2.7.1.	<i>Variables</i>	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
3.1.	Resultados	38
3.1.1.	<i>Encuesta a clientes de la empresa</i>	38
3.1.2.	<i>Entrevista, directivos de la empresa</i>	48
3.1.3.	<i>Discusión de resultados</i>	50
3.2.	Propuesta	52
3.2.1.	<i>Antecedentes</i>	52
3.2.2.	<i>Análisis situacional</i>	55
3.2.2.1.	<i>Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)</i>	55
3.2.2.2.	<i>Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)</i>	59
3.2.2.3.	<i>Factores externos</i>	61
3.2.2.4.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)</i>	61
3.2.2.5.	<i>Factores internos</i>	63
3.2.2.6.	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	63
3.2.3.	<i>Gráfico de la matriz EFI-EFE</i>	64

3.2.4.	<i>Matriz FODA</i>	65
3.2.5.	<i>Problema estratégico general</i>	65
3.2.5.1.	<i>Redacción del problema estratégico general</i>	66
3.2.6.	<i>Áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica</i>	66
3.2.7.	<i>Redacción de la solución estratégica general</i>	67
3.2.8.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	68
3.2.8.1.	<i>Caracterización de la empresa</i>	68
3.2.8.2.	<i>Objetivos estratégicos</i>	71
3.2.8.3.	<i>Lineamiento estratégico</i>	72
3.2.8.4.	<i>Mapa estratégico</i>	73
3.2.8.5.	<i>Implementación estratégica</i>	75
3.2.9.	<i>Cronograma de ejecución</i>	81
3.2.10.	<i>Tablero de control de cumplimiento de objetivos de acciones a tomar 2021 – 2025</i>	83
3.2.11.	<i>Presupuesto de ejecución de la planificación estratégica propuesta</i>	85
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Análisis FODA	25
Tabla 1-3:	Atención que brinda la empresa	38
Tabla 2-3:	Satisfacción en ahorro y financiamiento	39
Tabla 3-3:	Beneficios adicionales	40
Tabla 4-3:	Horario de atención	41
Tabla 5-3:	Conocimiento de sucursales	42
Tabla 6-3:	Tiempo de espera en atención	43
Tabla 7-3:	Percepción de costos	44
Tabla 8-3:	Nivel de confianza.....	45
Tabla 9-3:	Servicios de otras instituciones relacionadas a Emproservís Ltda.	46
Tabla 10-3:	Recomendación de la empresa. a otra persona.....	47
Tabla 11-3:	Aspectos empresariales y segmento atendido	53
Tabla 12-3:	Implicados	53
Tabla 13-3:	Grupos de referencia	54
Tabla 14-3:	Cultura organizacional	55
Tabla 15-3:	Análisis interno.....	60
Tabla 16-3:	Factores externos.....	61
Tabla 17-3:	Capacidad de respuesta	62
Tabla 18-3:	Factores Internos.	63
Tabla 19-3:	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	64
Tabla 20-3:	Cruce de la matriz EFI y EFE	65
Tabla 21-3:	Matriz FODA	65
Tabla 22-3:	Área ofensiva de iniciativa estratégica	66
Tabla 23-3:	Responde a las siguientes preguntas.....	69
Tabla 24-3:	Año 2021	81
Tabla 25-3:	Año 2022	81
Tabla 26-3:	Año 2023-24.....	82
Tabla 27-3:	Año 2025	82
Tabla 28-3:	Año 2025	84
Tabla 29-3:	Año 2021 - 2025.....	84
Tabla 30-3:	Presupuesto.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Etapas de la planeación estratégica.	12
Gráfico 2-1:	Modelo de Planeación estratégica	14
Gráfico 3-1:	Componentes de un plan estratégico, : (Heredia, 2012).....	21
Gráfico 1-3:	Atención que brinda la empresa	38
Gráfico 2-3:	Satisfacción en ahorro y financiamiento	39
Gráfico 3-3:	Beneficios adicionales	40
Gráfico 4-3:	Horario de atención	41
Gráfico 5-3:	Conocimiento de sucursales	42
Gráfico 6-3:	Tiempo de espera en atención	43
Gráfico 7-3:	Percepción de costos	44
Gráfico 8-3:	Nivel de confianza.....	45
Gráfico 9-3:	Servicios de otras instituciones relacionada con la empresa.	46
Gráfico 10-3:	Recomendación de la empresa. a otra persona.....	47

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE EMPROSERVÍS LTDA

ANEXO B: CUESTIONARIO SOCIOS DE LA EMPRESA

RESUMEN

El objetivo es analizar la planificación estratégica para la empresa Emproservís Ltda., de ciudad de Santo Domingo, para contribuir con el proceso de la toma de decisiones financieras para el periodo 2021-2025. Para el presente trabajo de investigación se utilizó la metodología cuantitativa, cualitativa para lo cual se aplicó encuestas a los clientes y una entrevista directivos de la empresa, se realizó un diagnóstico mediante la matriz FODA donde se encuentran las siguientes falencias inexistencia de una estructura orgánica, no poseen una página web empresarial actualizada, personal poco capacitado. Se plantea una misión, visión y objetivos con direccionamiento estratégicos hacia la competitividad en el mercado el cual permitirá a los directivos una mejor toma de decisiones, aplicando estrategias de mejora como un plan de capacitaciones para un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores, propuesta de alianzas estratégicas con negocios para incrementar el volumen de ventas aplicando tecnologías adecuadas para la comercialización de productos y servicios. Se concluye que la planeación estratégica para la empresa permite definir el alcance de sus metas, y establecer la mejor toma de decisiones tomando en cuenta las estrategia adaptadas que van a ir cambiando conforme vaya creciendo y posicionándose en el mercado. Se recomienda la ejecución de la propuesta la misma tendrá un impacto positivo en la gestión administrativa como operativa, a través de una correcta toma de decisiones mejorar su estructura organizacional, optimizar sus recursos para posicionarse en el mercado como una empresa competitiva y tener un crecimiento sostenible propicio.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ADMINISTRACIÓN>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <OBJETIVOS>, <ESTRATEGIAS>, <TOMA DE DECISIONES>.



13-05-2022

0752-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective is to analyze the strategic planning for the company Emproservís Ltda., from the city of Santo Domingo, to contribute to the financial decision-making process for the period 2021-2025. For the present research work, the quantitative and qualitative methodology was used, for which customer surveys and an interview with the company's managers were applied, a diagnosis was made through the SWOT matrix where the following shortcomings are found: the absence of an organic structure, they do not have an updated business website, poorly trained staff. A mission, vision and objectives are proposed with strategic direction towards competitiveness in the market which will allow managers to make better decisions, applying improvement strategies such as a training plan for better performance of each of the collaborators, proposed of strategic alliances with businesses to increase the volume of sales applying appropriate technologies for the commercialization of products and services. It is concluded that strategic planning for the company allows defining the scope of its goals, and establishing the best decision making taking into account the adapted strategies that will change as it grows and positions itself in the market. The execution of the proposal is recommended, it will have a positive impact on administrative and operational management, through correct decisionmaking, improve its organizational structure, optimize its resources to position itself in the market as a competitive company and have sustainable growth. auspicious

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <MANAGEMENT>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <OBJECTIVES>, <STRATEGIES>, <DECISION MAKING>.



Lic. VIVIANA VANESSA YANEZ VALLE MSC.
C.I: 0201571411

13-05-2022

0752-DBRA-UTP-2022

INTRODUCCIÓN

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se ponen a prueba en las situaciones de cambio, siendo necesario una nueva mentalidad de quienes las dirigen. De ahí la importancia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, es constituida como una herramienta que promueve esencialmente el éxito de las entidades, comprende prioritariamente, la capacidad de prever el futuro, proyectar su rol, condiciones de competencia, orientación de la entidad, el mercado, las amenazas y oportunidades; y sobre la base de ello, establecer las líneas de acción para la defensa, expansión, especialización y mayor competitividad de la organización.

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad el desarrollo y crecimiento de Emproservís Ltda., para ello, durante su desarrollo y estructuración, aplicamos métodos, técnicas, procedimientos y la terminología que la herramienta exige. El modelo de plan estratégico que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos.

Planteamiento del problema

La globalización es parte de una realidad cotidiana, los fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales, modifican las expectativas de las empresas y a veces terminan su funcionamiento. Tal es el caso que la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creativamente a los cambios que se producen a su alrededor, volviendo al entorno empresarial más cada vez más turbulento, lleno de dinamismo. Constituye un hecho cierto que no es posible dirigir las empresas, con una visión a corto plazo, se necesita la capacidad para prever el futuro, aprovechar las oportunidades que se presentan y lograr que las circunstancias se tomen favorables para enfrentar a la competencia.

Actualmente el Ecuador ha presentado en los ámbitos sociales, económicos y políticos inestabilidad repercutiendo especialmente en la pequeñas y medianas empresas que con dificultad se han podido mantenerse a flote. Todo proceso de planeación financiera estará basado en la estimación de los requerimientos financieros de una empresa, que implica determinar qué cantidad de dinero necesitará durante un periodo específico y que cantidad generará esta internamente durante el mismo tiempo. Es importante contemplar de manera preliminar y posterior el análisis financiero que permita evaluar el punto de partida y la evolución de la situación futura. Es recomendable construir planes, programas, proyectos y presupuestos sobre

distintos escenarios que puede ir desde lo más optimistas hasta los más pesimistas a fin de poder corregir las desviaciones.

La empresa Emproservis Ltda., Surge como idea del sr. José Dueñas Cedeño y su señora esposa Lupe Gutiérrez en 1998 para el manejo comercial de lubricantes valvoline para la zona noroccidental Ecuador, años después decidieron emprender con la importación directa de llantas de marca Bridgestone, y Firestone, con el objetivo de proveer productos y servicios para el sector automotriz. Actualmente la empresa cuenta con canales de distribución a nivel nacional tanto de llantas como lubricantes ha incorporado a su cartera productos como aditivos, aros, filtros entre otro bien además cuenta con una alta red de centros de servicios propios en Santo Domingo, Quito y Esmeraldas y más de 700 socios estratégicos en todo el país, sin embargo no cuenta con herramientas de planificación que le permita orientar adecuadamente sus decisiones de financiamiento y crecimiento empresarial, que por su crecimiento en cuanto a productos al servicio de la colectividad, requiere de herramientas que faciliten el manejo económico a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización con ello evitar retraso como: los pagos y evitar el financiamiento de terceros en el capital de operación.

Formulación del problema

¿Cómo incide una Planificación estratégica en el desarrollo de la empresa Emproservis Ltda., de la ciudad de Santo Domingo en el año 2021- 2025?

Sistematización del problema

La ejecución de la planificación estratégica se llevará a cabo en la empresa EMPROSERVIS, la misma que permitirá y facilitará la toma de decisiones en cuanto a financiamiento, crecimiento económico a través de utilidades.

Objetivos general

Realizar la Planificación estratégica para la empresa Emproservis Ltda., de ciudad de Santo Domingo, para contribuir con el proceso de la toma de decisiones financieras para el periodo 2021-2025.

Específicos

Los objetivos que justifican la elaboración del proyecto de inversión son:

1. Diagnosticar la situación financiera a corto plazo de la empresa a partir de la aplicación de Técnicas y Métodos de Análisis Financieros.
2. Formalizar El diagnóstico del macro y micro entorno de la empresa.
3. Desarrollar los planes, programas, proyectos y presupuestos necesarios para la gestión en el periodo 2021-2025.

Justificación: teórica, metodológica y práctica

Es necesario contar en la empresa Emproservís Ltda con una herramienta técnica de apoyo a la eficiencia y desarrollo empresarial, a la vez que posibilite el crecimiento sostenido de la empresa; objetivo de la presente investigación.

Los beneficiarios directos serán todas aquellas personas que conforman la empresa Emproservís Ltda., de la ciudad de Santo Domingo y los indirectos, sus clientes y proveedores.

Justificación teórica

La investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente instrumentos que permitan el logro de competencias en el campo específico de planificación estratégica, así como su resultado podrá sistematizarse en una propuesta y ser incorporado como conocimiento a la investigación.

Justificación metodológica:

La metodología aplicada dentro de la investigación permitirá obtener resultados reales sobre el comportamiento, crecimiento del parque automotor que requiere repuestos en el cantón Santo Domingo. En este punto se aplicarán instrumentos, métodos y técnicas necesarias que permitan identificar la problemática existente en la empresa.

Justificación práctica social

La figura corporativa que se espera lograr desde un punto social, es la visualización que la empresa ofrece a la vista del consumidor y del público en general: producto y calidad.

Es por esta razón la empresa, requiere de una planificación estratégica que ayude a proyectarse en el tiempo buscando la expansión en el mercado nacional, y para lograr lo que busca la empresa

debe incursionar en estudios de carácter técnico con una gran concentración colectiva de decisiones y recursos con apoyo técnico y profesional.

El plan estratégico propuesto es de suma utilidad e importancia para la empresa Emproservís Ltda. ya que a través de la puesta en marcha de la misma se pretende proporcionar a dicha entidad una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en el largo plazo, explotando al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado logrando así su misión. Para que la planeación tenga éxito en la entidad, debe efectuarse en forma continua, apoyada por diversas acciones y con la capacidad de ser flexible para poder modificarla en el transcurso del tiempo.

El trabajo involucra la revisión de literatura, que consta de los contenidos teóricos relativos al tema, así definiciones, metodologías, teorías y aspectos inherentes a la planeación estratégica.

En el presente epígrafe se orienta los métodos de investigación utilizados; así mismo las técnicas y procedimientos aplicados en todo el proceso investigativo.

Posteriormente se presentan el análisis e interpretación de resultados, así como la propuesta en la que se presenta el proceso específico de la Planeación Estratégica, incluyendo desde el diagnóstico, hasta la planeación operativa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones las mismas que deberán ser consideradas por los propietarios de la empresa para el fortalecimiento y mejoramiento institucional de Emproservís Ltda.; a continuación, se presenta la Bibliografía, la que permitió sustentar los conceptos utilizados en la revisión literaria; finalmente se presentan los respectivos Anexos como medios de soporte en los cuales se muestran los documentos que respaldan el trabajo realizado.

Antecedentes de Investigación

Antecedente 1

Al respecto de modelos de gestión Estratégica, se han efectuado otras investigaciones similares desarrolladas por otros autores como:

- Gestión financiera estratégica como herramienta gerencial
- Control de la gestión empresarial y la situación económica y financiera

- Control y análisis financiero como herramienta de cambio en la gestión empresarial
- Manual de administración financiera.

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas, aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro.

Los modelos de gestión financiera empresarial han evolucionado con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, que han ido mejorándose con el tiempo gracias a los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial, más cuando las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno de la entidad en consideración a los intereses presentes de los clientes.

Antecedente 2

Cómo antecedente consideramos el trabajo cuyo título es “Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, cantón Chunchi provincia de Chimborazo período 2014-2015”. Presentado por Cecilia Elizabeth Larrea Aguirre, 2014. En la que se establece que la Gestión Financiera es una de las responsabilidades fundamentales de quien dirige una institución de carácter económica, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros inherentes de la actividad de dicha institución. Así, la función financiera busca la utilización y control de recursos financieros.

La gerencia financiera se encarga de expresar eficiencia en la administración del capital de trabajo dentro de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control. El objeto del plan de Gestión Financiero, es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de una institución a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos. La Gestión Financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas. (Sánchez, 2010)

Antecedente 3

Como antecedente se tiene la tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente:

“El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones, así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

En las investigaciones se efectúan Planes de Gestión Financiera que nos permiten orientar la investigación que se plantea, esto nos permite conocer la situación actual de las empresas y proyectarla hasta el 2025, y de esta manera orientar la toma de decisiones en ella.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Planificación estratégica*

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al cambio que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Walter & Pando, 2014) (Walter, Pando, 2014, p.10).

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos. (Abildgaard, 2016).

La planeación estratégica “Es un proceso reflexivo y sistemático que busca determinar la dirección y el curso de las acciones para lograr un futuro deseable, en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. (Weston, 2020).

Su desarrollo se basa en el hecho que la empresa pretende anticipar su futuro, más que reaccionar ante futuras amenazas, y aprovechar el conjunto de oportunidades que surjan del entorno al negocio emprendido, para ello es necesario definir las estrategias que se requieren desplegar para el desarrollo y sostenibilidad del negocio, aprovechando las fortalezas y definiendo líneas de acción que le permitan contrarrestar las debilidades. De hecho, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

(THOMPSON, 2018) En su obra *Administración Estratégicas*, manifiesta que la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

(NORTON & KAPLAN, 2015) En su obra *la Gestión Estratégica y su Importancia en la Organización* manifiestan que el Modelo de Planificación Estratégica que ofrece una visión integrada y equilibrada de la empresa, es el **BALANCED SCORE CARD (BSC)** que permite desarrollar la estrategia a través de objetivos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. El BSC suscita la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño e iniciativas para garantizar que los esfuerzos de la organización vayan en la misma dirección”.

(Peraza, 2012) La estrategia tiene diferentes enfoques dependiendo del campo de aplicación. Así, se hace referencia a la planificación estratégica y a la gerencia estratégica, de igual forma se refieren algunos autores a la gerencia estratégica aplicada a pequeñas empresas, estrategias corporativas y la gerencia estratégica en organizaciones gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro, entre otros. En este caso, se tomará información sobre la estrategia en sentido general, revisando los diferentes conceptos para luego hacer hincapié en la estrategia aplicada en los gobiernos locales para focalizar el tema en cuestión. Por otra parte, (NORTON & KAPLAN, 2015) (Ob. Cit: 61) señalan “La Estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso

continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.”

Para (GALLARDO, 2012) La Planificación Estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

Con estas definiciones se puede concluir que la Planificación Estratégica es una herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten la transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.

1.1.1.1. *¿Por qué realizar un plan estratégico?*

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, lo que no varía son los beneficios ya sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. (Walter & Pando, 2014)

1.1.1.2. *Características del plan estratégico*

El plan estratégico debe cumplir con las siguientes características:

- Debe ser conocido la empresa debe socializar los objetivos, estrategias y programas.
- Debe ser flexible no rígido con la posibilidad de adaptarse
- Debe ser formal, estar por escrito ordenado y sistémico
- Debe ser global que debe comprender a toda la empresa.
- Debe ser operativo no deben alejarse de la realidad deben poder ser llevados a la práctica y alcanzables.
- Debe ser participativo deben estar involucrados todos los actores de la empresa

1.1.1.3. *Componentes del proceso de planificación estratégica*

- Decisiones Estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Objetivos Estratégicos: Son objetivos de acción que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente es de carácter multidimensional se miden por indicadores.
- Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Valores: Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Visión: Es hacia dónde quiere llegar la empresa como se ve en el futuro es una meta a largo plazo. (Walter & Pando, 2014)

1.1.1.4. *Fases de un plan estratégico*

Cualquier proceso de planificación, en general, implica dos grandes fases por un lado la Fase Analítica en la que lo más importante es situarse frente al problema, en realidad, frente al futuro no siempre problemático y decidir qué camino tomar, por otro lado, está la fase de Programación de aquello que se ha decidido hacer. La planificación Estratégica, debido a su carácter continuo, tiene una tercera fase que es el proceso de seguimiento y evaluación. (Palacios Acero, 2016)

Fase Analítica:

Está integrada por la definición de objetivos organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes, prospectivas y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos. En la siguiente fase, en cuanto al proceso de la planeación estratégica se basa en la ejecución y desarrollo de los distintos puntos a continuación.

- Definición de objetivos institucionales o corporativos de las compañías y ajustes sobre la base del respectivo diagnóstico organizacional interno y externo.
- Elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la organización. Identificación, desarrollo e implementación de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales en base al análisis externo e interno de la institución que nos permite generar los mejores resultados. (Palacios Acero, 2016)

Fase Táctica u Operativa

Comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico. (Palacios Acero, 2016)

Sierra & Bernal, (2008) indican que, en la fase, se define el plan de acción sobre las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuestos) necesarios para su respectiva puesta en marcha.

- El plan de acción se basa en las principales actividades según los objetivos corporativos definidos y sus respectivas estrategias.
- Adicional al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las acciones a realizar para el desarrollo de planes requieren de recursos financieros. (Sierra & Bernal, 2008).

Fase Estratégica

En esta fase se desarrolla el seguimiento de los planes estratégicos, la continuidad y el seguimiento de las estrategias para buscar la mejora continua y el auto perfeccionamiento.

Etapas de la Planeación Estratégica

Dentro de las etapas de la planeación estratégica tenemos:

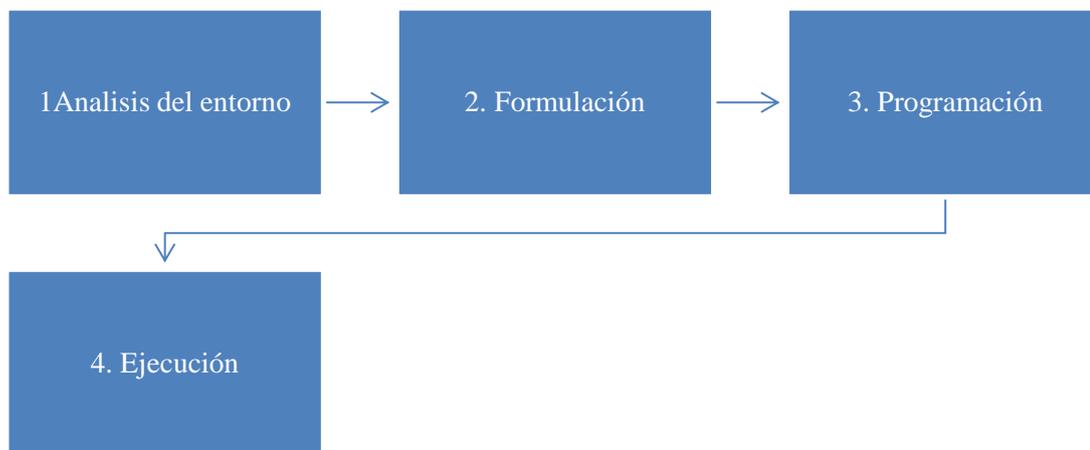


Gráfico 1-1. Etapas de la planeación estratégica.

Fuente: (Palacios Acero, 2016)

Para aplicar la Planeación Estratégica consta de seis etapas donde como primera etapa se tiene que fijar objetivos empresariales dando un propósito común y una razón de ser para la empresa, como segunda etapa es necesario realizar un análisis de los entornos del macro y micro entorno y como tercera etapa se necesita elaborar un análisis de la situación actual de la empresa, como cuarto paso se formula varias estrategias y se seleccionan las que serían beneficiosas para la empresa, como quinto paso se elabora un plan estratégico y como último paso se busca aplicar dicho plan en la organización

1.1.1.5. *Proceso de planificación estratégica*

El proceso de planificación consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones: 1) evaluar las condiciones actuales, 2) determinar objetivos y metas, 3) establecer un plan de acción, 4) asignar recursos, 5) ejecución y 6) control. (Álvarez, 2016)

ETAPA 1. EVALUAR LAS CONDICIONES ACTUALES.

Esta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos. En la planificación estratégica se adopta una visión panorámica del entorno del organización. Los planes estratégicos expresan la finalidad de organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas. (Álvarez, 2016)

ETAPA 2. DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos deben ser desafiantes, relevantes y bien enfocados.

Las metas hacen referencia a los que es importante para una organización y dan al personal de plantilla un sentido de propósito (Álvarez, 2016).

ETAPA 3. ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN

Para el logro de los objetivos se necesita un plan de acción, en el cual se especifiquen las acciones que han de llevarse a cabo. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas, y suelen diferenciarse en razón de su ámbito y de su marco temporal. (Álvarez, 2016)

ETAPA 4. ASIGNAR RECURSOS

Asignar recursos está relacionada con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con lo que cuenta una organización. Un presupuesto es una cantidad determinada de recurso relacionada con una actividad. Existe una relación entre la presupuestación como técnica de planificación y la presupuestación como técnica de control. (Álvarez, 2016)

ETAPA 5. EJECUCIÓN

La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación. (Álvarez, 2016)

ETAPA 6. CONTROL

Se debe controlar la decisión de planificación. la organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos.

1.1.2. Modelos de planeación estratégica

Los principales pasos para desarrollar un plan Estratégico son:



Gráfico 2-1. Modelo de Planeación estratégica

Fuente: Investigación, 2021

1.1.3. Beneficios de un plan estratégico

- Ayuda en la toma de decisiones
- Mejorar las relaciones y comunicación en la empresa
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas, mejora el canal de comunicación, capacitación de directivos, incrementa el sentido de participación.
- Es importante para cumplir con las responsabilidades de gerencia
- Formula y contesta a interrogantes de la empresa
- Incorpora un conjunto de fuerzas decisivas para la empresa.
- Mejora la eficacia y eficiencia en la empresa

1.1.3.1. Limitaciones de un plan estratégico

Dentro de las falencias que tiene la planificación estratégica están:

- La predeterminación: La planeación estratégica no necesita pronósticos sino estabilidad durante el desarrollo de la estrategia, estas son concebidas de forma pura y no necesitan un periodo de tiempo pues pueden crearse en cualquier momento y para cualquier empresa.

- La separación: Si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no solo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento (Palacios Acero, 2016)

1.1.4. *Estrategia*

La estrategia es un “procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.” (Thompson, 2015)

Es decir, la estrategia es el medio por el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos en el contexto empresarial.

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones —pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo— enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson, 2015)

Según (Thomson, 2015) la primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el status que puede servir como proyecto y enfrentar las

nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p. ej., I y D, y las actividades de la empresa)
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar
- Cómo superar a los competidores.
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía. Así, la **estrategia** de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.¹ La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad, lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción.¹

En la mayoría de las industrias hay muchas formas de superar a la competencia e impulsar el desempeño de la compañía, lo que concede a los administradores libertad considerable para elegir sus estrategias. Así, algunos competidores se esfuerzan en mejorar su desempeño y posición en el mercado con costos más bajos que los demás, mientras otros consolidan la superioridad de su producto, la personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sus rivales no puedan igualar. Algunas empresas optan por ofrecer una amplia línea de productos, mientras otras dirigen sus energías a una línea de productos más estrecha. Algunos se posicionan en sólo una parte de la cadena de la industria de la producción o distribución (prefiriendo estar sólo en la manufactura o distribución al mayoreo o menudeo) mientras que otros están parcial o completamente integrados, cuentan con operaciones que van desde componentes de la producción

¹ Costas Markides, “What is Strategy and How Do You Know if You Have One?”, *Business Strategy Review* 15, núm. 2 (verano de 2004), pp. 5-6. Véase también David J. Collis y Michael F. Rukstad, “Can You Say What Your Strategy Is?”, *Harvard Business Review* 86, núm. 4 (abril de 2008), pp. 82-90.

a la manufactura y el ensamble al mayoreo o menudeo. Algunos competidores se ubican deliberadamente sólo en mercados regionales o locales; otros optan por competir en toda la nación, en el extranjero (en varios países) o de forma global (todos o casi todos los principales mercados nacionales del mundo). Muchas compañías deciden operar sólo en una industria, en tanto otras se diversifican mucho o poco en industrias relacionadas o no.

No faltan las oportunidades de delinear una estrategia que se ajuste bien a la situación particular de una empresa y al mismo tiempo sea visiblemente distinta de las estrategias de sus competidores. De hecho, el éxito en el mercado requiere que los administradores de una compañía tomen decisiones estratégicas para que los pilares de su estrategia sean diferentes de las elecciones de sus competidores; no totalmente diferentes, pero sí en los aspectos importantes. Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas pensadas para atraer a los compradores en formas que distingan a la compañía de sus competidores. Pocas veces funciona la mera imitación de las estrategias de las compañías que tienen éxito en la industria. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer.

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia de la misma empresa.

(Echevarria, 2018) Planificación Estratégica en Organizaciones no lucrativas una estrategia “es una línea, que indica o plantea como lograr una misión u objetivo para una organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva.

Ventaja competitiva es el “dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recursos o comportamiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia, se produce básicamente por el liderazgo de costes y diferenciación del producto. Los cuatro elementos o componentes fundamentales de la estrategia son:

- Campo de actividad. Viene dado por los diferentes proyectos que la organización gestiona o quiere gestionar.
- Capacidades distintivas. Se incluyen los recursos (físicos, tecnológicos, financieros, humanos, etc.) y las habilidades presentes o potenciales que controla la organización y con los que puede hacer frente a los retos.
- Ventajas o características diferenciadoras del resto de organizaciones.
- Efecto sinérgico. Interrelación entre las diferentes áreas de la organización.
- Las estrategias deben cumplir las siguientes características:
- Consistencia. No debe presentar objetivos y políticas que sean mutuamente inconsistentes.
- Consonancia. Debe suponer una respuesta adaptativa al entorno, así como a los cambios que se puede producir en éste.
- Ventaja. Debe ofrecer la oportunidad de crear y mantener una ventaja en el área de actividad seleccionada.
- Viabilidad. No debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni crear problemas secundarios irresolubles.

Para otros autores las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos.

(Walter & Pando, 2014) definen estrategia de la siguiente manera: es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Por lo tanto, se puede decir que las estrategias constituyen sencillamente el medio que permite la consecución de los objetivos estratégicos.

1.1.4.1. *Tipos de estrategias*

(Walter & Pando, 2014) Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas “en los últimos años se han desarrollado diferentes tipologías para entidades sin ánimo de lucro, que tratan de ver qué tipo de estrategias pueden adoptar una organización”. Algunos de los dilemas estratégicos que debe abordar una ONG (Organizaciones No Gubernamentales) pueden ser:

- Decidir entre destinar sus recursos a mejorar las condiciones de un grupo muy reducido u ofrecer una pequeña ayuda a un grupo grande.

- Orientación hacia las necesidades de los usuarios o hacia la especialización y experiencia de la propia organización.
- Competencia o colaboración con otras organizaciones.
- Aliviar los efectos o iniciar sobre las causas.
- Especialización o diversificación.
- Orientación hacia la prestación de servicios o hacia la reivindicación y la denuncia.
- Pureza ideológica o cierta flexibilidad.

Una de las clasificaciones más conocidas son las estrategias genéricas de PORTER, M (1982):

Liderazgo de Costes. Estrategia se basa en la obtención de unos servicios o un coste más reducido para un servicio semejante o comparable en calidad, esta estrategia está basada en gran medida en aprovechar la experiencia de la organización.

Diferenciación. Se basa en ofrecer un servicio que sea percibido como único, distinto o exclusivo. La diferenciación puede basarse en la imagen de la organización, la atención, la calidad, el prestigio, etc. Las organizaciones que optan por este tipo de estrategia asumen que sus usuarios o financiadores están dispuestos a pagar más por un producto o servicio distinto a los demás.

Especialización. Consiste en dirigirse a un sector en base a una o más características distintivas: zona geográfica, tipos de usuarios, etc. Se basa en especializarse en un sector muy específico al que se puede atender con más efectividad o eficacia.

Otros tipos de estrategias que podemos emplear son:

Crecimiento. Cuando se trata de mejorar de forma rápida y significativa su posición en su ámbito de actuación.

Estabilidad. La organización quiere seguir haciendo aquella que le ha reportado una buena situación. Se asume que lo que ha tenido éxito en el pasado puede continuar teniéndolo en el futuro.

Defensa y Retirada. Cuando ante resultados adversos o ante una evolución desfavorable de su entorno emprende acciones destinadas a minimizar los daños.

Para Cuesta, P (2005) “Desde el punto de vista general la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.”

De lo anterior podemos entender que la estrategia de diversificación tiene lugar cuando las empresas diversifican o expanden de forma simultánea nuevos productos y/o servicios.

1.1.5. *Componente estratégico de los negocios*

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios (UEN): es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización. Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas), cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

Componente de Planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control.

COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO

TABLA No 2



Gráfico 3-1. Componentes de un plan estratégico, : (Heredia, 2012)

Elaborado por: Mariana Maricela Vela Barragán

1.1.6. *Matrices estratégicas*

Según SAINZ, J (2009) El Plan Estratégico en la práctica. Las matrices estratégicas son:

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno).

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

Matriz de Posición Competitiva (MPC)

En la Matriz de Posición Competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores. Se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña, cada una de la empresa a comparar, en el manejo de los mismos.

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO = fortalezas / oportunidades

FA = fortalezas / amenazas

DO = debilidades / oportunidades

DA = debilidades / amenazas.

Matriz de Implicaciones Estratégicas (IE)

Las siguientes son las implicaciones estratégicas de esta matriz: Celdas I, II y IV “Crecer y construir”:

- Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).
- Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Matriz de la Gran Estrategia

Sirve para la formulación alternativa de estrategias. Cuenta con cuatro cuadrantes. En el eje de las x se ubica la posición competitiva de la empresa. En el eje de las y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción cuentan con cuatro cuadrantes. Indica si una estrategia se debe adoptar una agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPCE)

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva. Igual que todas las otras matrices la MPCE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

1.1.6.1. Análisis externo

La situación externa se conoce como la evolución histórica y esperada en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, como el mercado, la situación ante los clientes y proveedores. (Walter & Pando, 2014)

Oportunidades

Para (Walter & Pando, 2014) Oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

(Walter & Pando, 2014) por su parte manifiesta que las “Oportunidades son factores del macro entorno que, si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios”.

Se puede concluir que las Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Amenazas

Para (Walter & Pando, 2014) Amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un

nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

Pará (Walter & Pando, 2014) “Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”.

Se puede concluir que las amenazas es todo aquello del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Análisis Interno

Son aquellos inherentes a la organización y dependen directamente del manejo del administrador. El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la empresa que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Son variables controlables para nuestra organización. (Palacios Acero, 2016)

Fortalezas

Para (Walter & Pando, 2014) Fortaleza representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y recursos financieros.

Para (Walter & Pando, 2014) Fortalezas son aspectos internos de la empresa que permiten que esta aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza”.

Se puede concluir que las Fortalezas son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia.

Debilidades

Para (Walter & Pando, 2014) las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión”.

Para (Walter & Pando, 2014) “Debilidades son aquellas que impiden que la empresa haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.

Se puede concluir que las debilidades son todas aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia.

Análisis FODA

Tabla 1-1: Análisis FODA

<p>Fortalezas Puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de sus objetivos.</p>	<p>Oportunidades Factores Externos del entorno que proporcionan el logro de objetivos.</p>
<p>Debilidades Puntos débiles, factores propios de la Organización que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.</p>	<p>Amenazas Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.</p>

Fuente: (Walter & Pando, 2014)

Misión

La misión representa el quehacer de la entidad, responde a preguntas tales como: ¿para qué existe?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus productos y mercados?, ¿cuál es su prioridad?, ¿cuáles son sus valores?, ¿quiénes son sus clientes y con quién están compitiendo?, ¿cuáles son los deberes y derechos de sus proveedores?, ¿cuáles son sus objetivos organizacionales?, y ¿cuál es su responsabilidad social y ambiental? La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del quehacer. (Palacios Acero, 2016)

Para (Walter & Pando, 2014) “Misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿En qué negocio participamos?, 2) ¿Quiénes somos?, 3) ¿Cuál es nuestra intención?”.

De lo anterior podemos decir que la Misión, es el propósito general de ser de la empresa que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisfacer, qué productos es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

Respuestas a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?

- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Qué valores respetamos?

Visión

La Visión es otro de los componentes fundamentales de la Planificación Estratégica, para (Walter & Pando, 2014) la Visión “Es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo”.

Para (Walter & Pando, 2014) “La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene.”

De lo anterior se concluye que la Visión, es a futuro, es el camino al que quiere llegar la empresa, es decir el lugar en el cual queremos que se encuentre la empresa en un futuro próximo, simplemente es el punto de conexión entre la organización de hoy y de mañana y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

Respuesta a las preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 4 años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

Valores Corporativos:

(Palacios Acero, 2016) Los Valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad, en el grupo Mondragón Corporación Empresa (MCC), o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores, en la sociedad norteamericana). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Por ende, los valores corporativos constituyen la guía para que la organización cumpla sus objetivos a través de ellos.

1.1.7. La empresa

Se considera a la empresa como una unidad de producción que persigue la maximización del beneficio. Según esta perspectiva, la empresa obtiene del exterior una serie de inputs o recursos que, una vez transformados, utilizando cierta tecnología dada dentro de la empresa, se ofrecen al mercado como productos y servicios con el objetivo principal de la maximización del beneficio.

(Fuentes & Cordón , 2011)

La empresa es una organización de recursos que produce un bien o un servicio entregando un valor agregado con el objetivo de satisfacer la necesidad del cliente y cubrir la demanda del mercado con el objetivo de alcanzar una remuneración económica.

La empresa Emproservis Ltda., Surge como idea del sr. José Dueñas Cedeño y su señora esposa Lupe Gutiérrez en 1998 para el manejo comercial de lubricantes Halvoline para la zona noroccidental Ecuador, años después decidieron emprender con la importación directa de llantas de marca Bridgestone, y Firestone, con el objetivo de proveer productos y servicios para el sector automotriz. Actualmente la empresa cuenta con canales de distribución a nivel nacional tanto de llantas como lubricantes ha incorporado a su cartera productos como aditivos, aros, filtros entre otro bien además cuenta con una alta red de centros de servicios propios en Santo Domingo, Quito y Esmeraldas y más de 700 socios estratégicos en todo el país.

1.2. Marco conceptual

Estudio organizacional. -El estudio organizacional es una reunión de diferentes disciplinas y perspectivas unidas en teoría y método para explicar a las organizaciones y no un campo de conocimiento específico y diferenciado, de ahí que la búsqueda de su identidad epistémica sea imperativa. (Montaño, 2014)

Organigramas estructurales. - El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (Franklin, 2015)

Organigrama funcional. -Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. (Franklin, 2015)

Factibilidad financiera. - Consisten en identificar, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, es decir, todos los ítems de inversiones, ingresos y costos que puedan deducirse de los estudios previos, para elaborar los Tablas analíticas y datos adicionales con el fin de evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad (Padilla, 2006)

Inversión Requerida. Además de cuantificar la inversión requerida, debe definirse como se va a financiar, es decir cuáles serán las fuentes de financiación (capital propio, inversionistas, la banca, etc.) y con qué monto va a participar cada parte. (Martínez, 2010)

Indicadores. - Un indicador es un instrumento que provee información de una determinada condición o el logro de una cierta situación, actividad o resultado. Un indicador necesariamente debe representar una relación entre variables. (Hevia & Aziz, 2019)

Rentabilidad. - La rentabilidad la rentabilidad es el resultado eficiente positivo que obtiene la empresa luego de haber deducido los costos y gastos utilizados sus actividades de producción e inversión con los ingresos adquiridos en el periodo, los motivos por la cual se obtiene estos resultados positivos son por el aumento de los ingresos o al acortar los costos. (Gitman & Zutter, 2018)

Economía. - La economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos. (Samuelson & Nordhaus, 2015)

Competitividad. - la competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Koontz & O` Donell, 2012)

Proyecciones financieras. - Permite visualizar el comportamiento de las variables en el tiempo, se busca soluciones previas a la puesta en marcha del plan. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Sapag & Sapag, 2014)

Liquidez. - “La liquidez es la facilidad con la que un instrumento puede intercambiarse por bienes y servicios” (Banco Central del Ecuador, 2012, pág. 60)

Plan. - Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Programa. - Un programa es un conjunto de pasos lógicos escritos en un lenguaje de programación que nos permite realizar una tarea específica. El programa suele contar con una interfaz de usuario, es decir, un medio visual mediante el cual interactuamos con la aplicación. Algunos ejemplos son la calculadora, el navegador de internet, un teclado en pantalla para el celular, etc. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Proyecto. - Un proyecto es la planificación y la ejecución de una serie de acciones que, siendo su fin el conseguir un objetivo determinado, se llevan a cabo. Entonces, un proyecto es la ideación de una tarea determinada, para la cual establecemos el modo en el que se va a realizar, de esta forma, en el proyecto se debe recoger una planificación del conjunto de actividades, así como la forma de llevarlas a cabo, (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El proyecto de inversión propuesto, requiere de la utilización de un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la planificación estratégica partirá de la comprensión del problema objeto de estudio con observación naturalista, en donde la empresa Emproservís Ltda., va a ser analizada tanto en su ámbito interno y externo.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Hernández, 2015)

- Centrada en la fenomenología y comprensión
- Datos ricos y profundos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Inferencias de sus datos
- Observación naturalista sin control
- Orientada al proceso Subjetiva

La investigación cualitativa nos permite obtener información a través de la observación directa del entorno de la empresa.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la propensión a “servirse de” los sujetos del estudio.

- Se limita a responder
- Son débiles en términos de validez interna – casi nunca sabemos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Hernández, 2015)

Con la utilización de la investigación cuantitativa se podrá orientar adecuadamente la información en torno a la empresa, sin dificultad se podrá proporcionar los datos necesarios para ir construyendo lo que pretende el presente trabajo investigativo.

2.2. Nivel de investigación

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación requiere de los siguientes niveles de investigación:

2.2.1. Investigación exploratoria

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno a la planificación estratégica y la competitividad empresarial. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Paredes, 2014: 41).

La voluntad y entusiasmo para investigar el tema, nos lleva a realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales en los planes, programas y proyectos que se deberán establecer y concebir con los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior, o simplemente con sus resultados, se orientará a abrir otras líneas de investigación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Paredes, 2014).

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica.

2.2.2. Investigación descriptiva *Error! Marcador no definido.*

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Paredes, 2014).

Se aplicará la investigación descriptiva con la realización de una encuesta para establecer la realidad de la empresa en su entorno. Mediante este tipo de investigación se logrará caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

2.2.3. Investigación explicativa

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Paredes, 2014).

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

El estudio explicativo dentro del presente trabajo investigativo nos ayuda con la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (Planificación estratégica) mismo que da paso al disenso sobre los planes programas y proyectos a desarrollar.

2.3. Diseño de investigación

Son diversos los autores que han investigado con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas el tema de planificación estratégica en las empresas, debido a que permiten describir e interpretar la realidad de las personas. Por su parte, Paredes, 2014, asegura que el diseño de una investigación, "... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un

problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (p. 231). Para ello, el trabajo se enmarcó dentro de una investigación interpretativa, descriptiva, de campo, la cual dará lugar a una propuesta estratégica para la empresa. (Paredes, 2014).

2.3.1. *No experimental*

Como su nombre lo indica, una **investigación no experimental** es un tipo de investigación que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, es decir: a través de experimentos. No por ello, claro está, deja de ser una investigación seria, documentada y rigurosa en sus métodos. (Hernández, 2015)

2.3.2. *Longitudinal*;Error! Marcador no definido.

Una **investigación longitudinal** es aquella donde se llevan a cabo mediciones continuas o repetidas de un fenómeno determinado durante periodos de tiempo prolongados. A menudo, este tipo de investigación pueden durar años o décadas. Por lo general, son de naturaleza observacional, y pueden recopilar tanto datos cuantitativos como cualitativos. (Hernández, 2015)

2.4. Tipo de estudio;Error! Marcador no definido.

2.4.1. *Investigación aplicada*;Error! Marcador no definido.

La expresión "Investigación Aplicada" se popularizó durante el siglo XX para referirse al tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana y a controlar situaciones prácticas. Actualmente, este tipo de investigación se posiciona como un ámbito muy fértil, considerando la alianza establecida entre la educación y la industria. (Arias, 2020)

De este modo, la Investigación Aplicada se centra en la resolución de problemas en un contexto determinado, es decir, busca la aplicación o utilización de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo.

La Investigación Aplicada tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico.

2.4.2. Investigación de campo

La investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema.

Este tipo de investigación es esencial para realizar otras como la exploratoria, la correlacional o la mixta. De hecho, en el método hipotético-deductivo (el utilizado en economía) suele ser el paso posterior al establecimiento de las hipótesis. Una vez sabemos qué buscamos, debemos recabar datos y para eso se realiza un trabajo de campo. (Arias, 2020)

2.4.2.1. Características de la investigación de campo

Este tipo de investigación tiene una serie de características que aportan una serie de ventajas e inconvenientes a tener en cuenta.

- En primer lugar, obtiene los datos de las llamadas fuentes primarias. Por tanto, la información proviene de la recopilación de forma directa.
- Es muy útil para obtener opiniones de los implicados, o afectados por una situación o fenómeno. Eso sí, hay que seguir el **método científico**.
- Tiene el inconveniente de la subjetividad del investigador o el investigado, Este problema se puede minimizar utilizando muestreos aleatorios o **estratificados**, según el caso.
- El coste que a veces supone recopilar la información puede ser elevado. Sin embargo, se puede minimizar eligiendo el tamaño adecuado de la **muestra**. (Arias, 2020)

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La empresa considera en la presente planificación estratégica una población de 5.117 clientes registrados en su base de datos, (Emproservís Ltda., 2020) con los cuales trabajaremos en función de una muestra representativa, especialmente para recoger las opiniones del macro entorno.

2.5.2. Muestra

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total (Wilks, 2002).

Es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población (Wilks, 2002).

Según (Merino, 2009) muestra es; una parte o una porción de un producto que permite conocer la calidad del mismo

Tamaño de la muestra

La búsqueda de la información se hace por medio de dos fuentes: primaria y secundaria, en orden inverso, es decir que primero buscamos la información bibliográfica y según las necesidades que se presenten se identifica el tipo de información que se va a buscar y obtener. (Urquiza, 2000)

Para la obtención de información primaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis del macro y micro entorno), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra.

La muestra es definida mediante la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de estudio

p = (0,5) Probabilidad de ocurrencia

q = (0,5) Probabilidad de no ocurrencia

e = (5%) Margen de error

k = (1,96) Nivel de confianza

Para el caso de los clientes se desarrolla el cálculo de la muestra dándonos el siguiente resultado.

$$N= 5117$$

$$p= \frac{0,5}{0,5}$$

$$q= 0,5$$

$$e^2= 0,05$$

$$z^2= 1,96$$

$$n= \frac{3,8416 \cdot 5117 \cdot 0,25}{0,0025 \cdot 5116 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

4914,3668

13,7504

N= 357,40

Para la obtención de información primaria se encuestará a 357 clientes que serán entrevistados al azar.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Inductivo. - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Paredes, 2014).

Métodos que se aplican en la recolección de datos necesarios para la construcción del proyecto de investigación respectivo.

Deductivo. - Parte de razonamientos generales hacia la búsqueda de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial. (Paredes, 2014).

Se aplicará en el análisis de la información obtenida para construir soluciones particulares de eficiencia administrativa en la nueva empresa.

Analítico. - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Paredes, 2014).

Método que se lo utilizará con el objeto de conocer, a analizar de modo general los estudios requeridos en la planificación estratégica, y con ello plantear la mejora de la competitividad en la empresa.

2.6.2. Técnicas o instrumentos

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

Entrevistas. – Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (Paredes, 2014)

Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente las opiniones de los directivos de la empresa en función del cuestionario preestablecido.

Encuesta. - Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. (Paredes, 2014)

Encuesta que se aplicará a posibles clientes de la empresa, con ella clarificaremos los aspectos a mejorar, y que programas y proyectos se pueden orientar, por ende, estos aportarán con mejores resultados a la rentabilidad de la organización.

2.7. Idea a defender

La planificación estratégica en la empresa Emproservís Ltda, permitirá mirar más allá de su futuro inmediato para alcanzar un conjunto particular de objetivos.

2.7.1. Variables

Independiente

Planificación estratégica

Dependiente

Alcanzar un conjunto particular de objetivos

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta a clientes de la empresa

Pregunta 1.

¿Considera usted que la atención que brinda la empresa” Emproservís Ltda., es?

Tabla 2-3: Atención que brinda la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Excelente	104	29%
Buena	168	47%
Regular	86	24%
TOTAL	357	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Atención que brinda la empresa

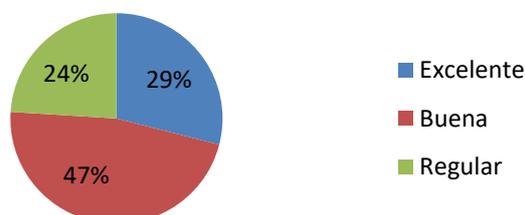


Gráfico 4-3. Atención que brinda la empresa

Fuente: Tabla No 1

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los 357 clientes investigados, 104 que representan el 29% señalan que la atención es excelente; 168 que corresponde al 47% determina que la atención es buena; y 86 que representa al 24% declara que es regular.

Interpretación: La mayoría clientes coincide en que la atención en la empresa es buena; esta cifra pone de manifiesto que se debe capacitar al personal para que los clientes se sientan con más seguridad con los servicios de la empresa.

Pregunta 2.

¿Los servicios que se encuentran en la empresa a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Tabla 3-3: Satisfacción en ahorro y financiamiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	136	38%
No	221	62%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Satisfacción en ahorro y financiamiento

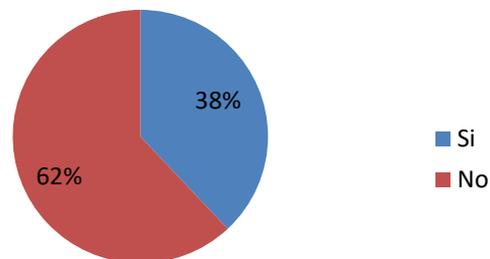


Gráfico 5-3.Satisfacción en ahorro y financiamiento

Fuente: Tabla No 2

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 136 que representan el 38% señalan que los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento; 221 que corresponde al 62% determina que los servicios no satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento.

Interpretación: La mayoría los clientes coincide en que los servicios no satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento en la empresa; esta cifra pone de manifiesto que se debe de incrementar los servicios de financiamiento y beneficios para clientes por sus compras.

Pregunta 3

¿Qué otro beneficio ha recibido usted de la “Emproservís Ltda.”?

Tabla 4-3: Beneficios adicionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Descuentos	86	24%
Cartas de crédito	0	0%
Ninguno	271	76%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Beneficios adicionales

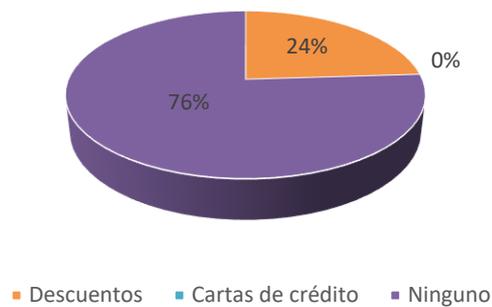


Gráfico 6-3. Beneficios adicionales

Fuente: Tabla 3

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los 357 clientes investigados, 86 que representan el 24% señalan que han recibido descuentos y no conocen ningún otro beneficio de la empresa.

Interpretación: El 76% de la totalidad de la investigación desconoce de otros servicios que existen como beneficios que brinda la empresa, esta cifra pone en evidencia que es una Amenaza para el desarrollo empresarial, ya que la mala comunicación de servicios adicionales provoca esto.

Pregunta 4

¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Tabla 5-3: Horario de atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Correcto	321	90%
Incorrecto	36	10%
Ninguno	0	0%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

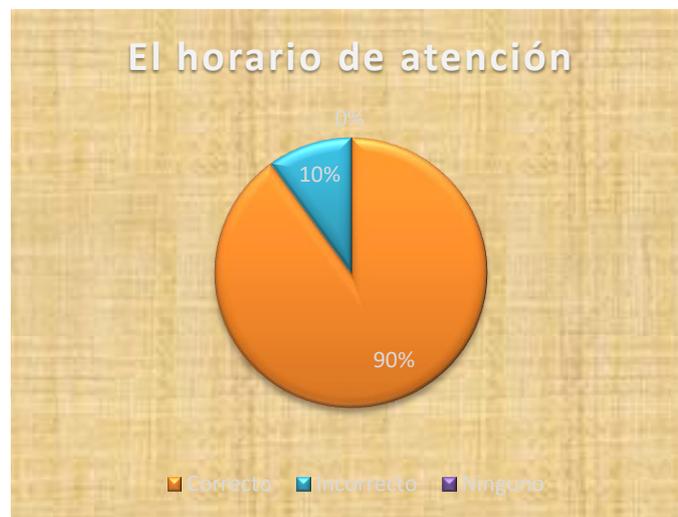


Gráfico 7-3. Horario de atención

Fuente: Tabla No 4

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 321 que representan el 90% señalan que el horario de atención es la correcta; 36 que corresponde al 10% determina que el horario de atención es incorrecto.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los horarios de atención son correctos; esta cifra da a conocer que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, manifestando que este horario accesible para los clientes.

Pregunta 5

¿Posee la empresa algunas sucursales a su disposición?

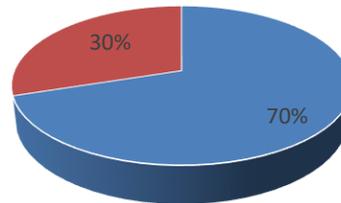
Tabla 6-3: Conocimiento de sucursales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	250	70%
No	107	30%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Conocimiento de sucursales



■ Si ■ No

Gráfico 8-3. Conocimiento de sucursales

Fuente: Tabla No 5

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los 357 investigados, 250 que representan el 70% señalan que conocen de la existencia de sucursales de la empresa y que los productos y servicios en las sucursales son accesibles.

Interpretación: La mayoría de los clientes investigados coincide en conocer las sucursales de la empresa, cifra pone en manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial.

Pregunta 6

¿Cuándo ha solicitado un crédito por sus compras, el tiempo de espera es?

Tabla 7-3: Tiempo de espera en atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Una Semana	221	62%
Quince Días	104	29%
Un Mes	32	9%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Tiempo de espera

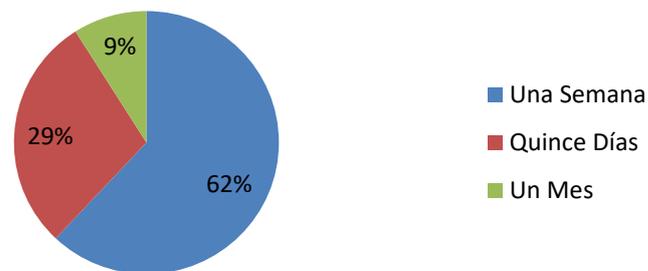


Gráfico 9-3. Tiempo de espera en atención

Fuente: Tabla No 6

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 26 que representan el 62% señalan que el tiempo de espera es una semana; 12 que corresponde al 29% determina que el tiempo de espera es de quince días; y 4 que representa al 9% declara que el tiempo de espera es un mes.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que el tiempo de espera es de una semana; esta cifra pone de manifiesto que la institución analiza de inmediato el crédito que solicita el socio.

Pregunta 7

¿Considera que los costos con los que opera la empresa son?

Tabla 8-3: Percepción de costos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Normales	282	79%
Conveniente	50	14%
Excesivos	25	7%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Percepción de costos

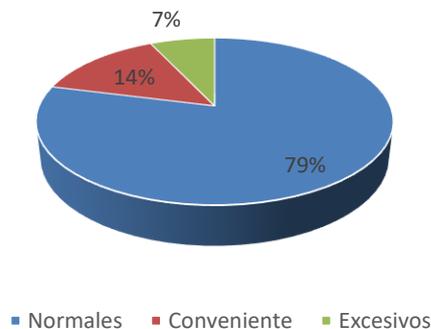


Gráfico 10-3. Percepción de costos

Fuente: Tabla No 7

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 282 que representan el 79% señalan que los costos de la empresa son normales; 50 que corresponde al 14% determina que los costos son convenientes y 25 que representan el 7% establece que los costos son excesivos.

Interpretación: La mayoría de los clientes en torno a la investigación coincide en que los costos de la empresa son normales y además accesibles para los clientes de Emproservís Ltda.

Pregunta 8

¿Qué nivel de confianza tiene en la empresa para sus negocios?

Tabla 9-3: Nivel de confianza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Del 100% al 60%	221	62%
Del 59% al 20%	104	29%
Menos del 19%	32	9%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Nivel de confianza en los negocios

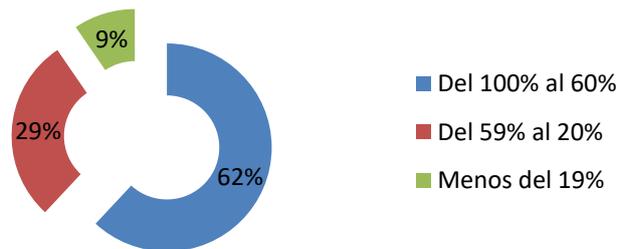


Gráfico 11-3. Nivel de confianza

Fuente: Tabla 8

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 221 que representan el 62% señalan que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; 104 que corresponde al 29% determina que su nivel de confianza varía del 59% al 20%; y 32 que representa al 9% declara que su nivel de confianza es menor del 19%.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que su nivel de confianza en los negocios con la empresa Emproservís Ltda oscila del 100% al 60%; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, determinando que confían en el correcto funcionamiento de la empresa.

Pregunta 9

¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorga otras empresas relacionadas con la Emproservís Ltda.?

Tabla 10-3: Servicios de otras instituciones relacionadas a Emproservís Ltda.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	79	22%
No	314	88%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Utilización de servicios en otra empresa

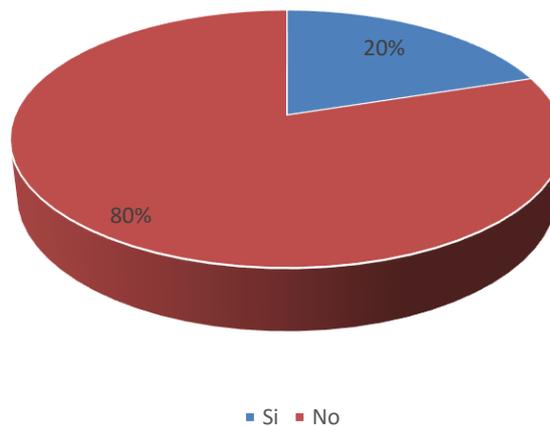


Gráfico 12-3. Servicios de otras instituciones relacionada con la empresa.

Fuente: Tabla 9

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 79 que representan el 22% señalan que han utilizado el servicio en otras empresas similares; 314 que corresponde al 88% determina que no han tomado el servicio en otra empresa.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que no han recibido ningún servicio en otra empresa similar a Emproservís Ltda.

Pregunta 10

¿Recomendaría usted a la empresa Emproservís Ltda. con alguna otra persona?

Tabla 11-3: Recomendación de la empresa. a otra persona

CATEGORÍAS	f	%
Si	264	74%
No	93	26%
TOTAL	357	100

Fuente: Encuestas

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

Recomendación de la empresa a otra persona

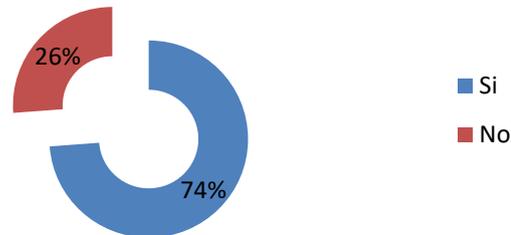


Gráfico 13-3. Recomendación de la empresa. a otra persona

Fuente: Tabla 10

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

ANÁLISIS:

De los **357** investigados, 264 que representan el 74% señalan que recomendaría a la empresa; 93 que corresponde al 26% determina que no recomendaría a la empresa.

Interpretación: La mayoría de las personas investigadas coincide en que si recomendaría a la empresa Emproservís Ltda.; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, manifestando que esto se debe a un excelente servicio y a los bajos costos en sus productos.

3.1.2. Entrevista, directivos de la empresa

PREGUNTA 1

¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?

La mayoría de los investigados coincide en que la empresa no cuenta con una planificación estratégica.

PREGUNTA 2

¿Cuenta la organización con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?

La mayoría de los investigados directivos de la empresa coincide en que Emproservís Ltda no cuenta con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos.

PREGUNTA 3

¿Las metas de la organización son claras y alcanzables?

La mayoría de los investigados coincide en que la empresa no tiene metas claras y alcanzables.

PREGUNTA 4

¿Ha realizado la empresa en los últimos años un Tabla de mando integral?

La mayoría de los investigados coincide en que Emproservís Ltda., no ha realizado en los últimos años un Tabla de Mando Integral.

PREGUNTA 5

¿Se encuentran vigentes la misión y la visión de la organización?

La mayoría de los investigados coincide en que en la empresa no se encuentran vigentes la misión y la visión.

PREGUNTA 6

¿Existe en la empresa un sistema de selección del TT. HH.

La mayoría de los investigados coincide en que en la empresa no Existe un sistema de selección del TT.HH.

PREGUNTA 7

¿Cuenta la organización con un plan de capacitación anual?

La mayoría de los investigados coincide en que la organización no cuenta con un plan de capacitación anual.

PREGUNTA 8

¿Se realizan informes de rendimiento en la empresa?

La mayoría de los investigados coincide en que no se realizan informes de rendimiento diario en la empresa.

PREGUNTA 9

¿Se llevan a cabo controles periódicos y finales?

La mayoría de los investigados coincide en que no se llevan a cabo controles periódicos y finales en la empresa

PREGUNTA 10

¿Se permite la participación de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

La mayoría de los investigados coincide en que no se permite la participación de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones.

PREGUNTA 11

¿El presupuesto anual se estructura con la participación de todas las unidades?

La mayoría de los investigados coincide en que el presupuesto anual no se estructura con la participación de todas las unidades en Emproservís Ltda.

PREGUNTA 12

¿La estructura de los estados de resultados está acorde a los requerimientos de la empresa?

La mayoría de los investigados coincide en que la estructura de los estados de resultados no está acorde a los requerimientos de la empresa.

PREGUNTA 13

¿Los estados de resultados en el periodo de referencia reflejan realmente los ingresos y egresos que se generan?

La mayoría de los investigados coincide en que los estados de resultados en el periodo 2020 no reflejan realmente los ingresos y egresos que se han generado.

PREGUNTA 14

¿Qué aspectos se observan con mayor atención en los balances?

La mayoría de los investigados coincide en que es una preocupación la cartera de créditos, pasivos y las pérdidas que se pueden lograr.

PREGUNTA 15

¿Cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer rápida y oportunamente la situación financiera de la empresa?

La mayoría de los investigados coincide en que no se cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer rápida y oportunamente la situación financiera de la empresa.

3.1.3. *Discusión de resultados*

De los 357 clientes investigados, 104 que representan el 29% señalan que la atención en Emproservís Ltda. es excelente; 168 que corresponde al 47% determina que la atención es buena; y 86 que representa al 24% declara que es regular.

El 38% de clientes señalan que los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento; 221 que corresponde al 62% determina que los servicios no satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento.

Señalan 86 clientes que representan el 24% que han recibido descuentos y no conocen ningún otro beneficio de la empresa.

De los 357 investigados, 321 que representan el 90% señalan que el horario de atención es la correcta; 36 que corresponde al 10% determina que el horario de atención es incorrecto.

El 70% de los clientes señalan que conocen de la existencia de sucursales de la empresa y que los productos y servicios en las sucursales son accesibles.

El 62% señalan que el tiempo de espera en el cobro del crédito que otorga la empresa es una semana; 12 que corresponde al 29% determina que el tiempo de espera es de quince días; y 4 que representa al 9% declara que el tiempo de espera es un mes.

De los 357 investigados, 282 que representan el 79% señalan que los costos de la empresa son normales; 50 que corresponde al 14% determina que los costos son convenientes y 25 que representan el 7% establece que los costos son excesivos. 221 clientes que representan el 62% señalan que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; 104 que corresponde al 29% determina que su nivel de confianza varía del 59% al 20%; y 32 que representa al 9% declara que su nivel de confianza es menor del 19%.

De los 357 investigados, 79 que representan el 22% señalan que han utilizado el servicio en otras empresas similares; 314 que corresponde al 88% determina que no han tomado el servicio en otra empresa. 264 clientes que representan el 74% señalan que recomendaría a la empresa; 93 que corresponde al 26% determina que no recomendaría a la empresa.

En su mayoría de los directivos de la empresa coinciden que es necesario la planificación estratégica en la empresa con ello se actualizarán aspectos importantes como misión, visión, políticas, así como planes programas y proyectos que en la actualidad requiere la organización.

3.2. Propuesta

3.2.1. Antecedentes

- **La empresa**

La empresa Emproservis Ltda., Surge como idea del sr. José Dueñas Cedeño y su señora esposa Lupe Gutiérrez en 1998 para el manejo comercial de lubricantes valvoline para la zona noroccidental Ecuador, años después decidieron emprender con la importación directa de llantas de marca Bridgestone, y Firestone, con el objetivo de proveer productos y servicios para el sector automotriz.

Actualmente la empresa cuenta con canales de distribución a nivel nacional tanto de llantas como lubricantes ha incorporado a su cartera productos como aditivos, aros, filtros entre otro bien además cuenta con una alta red de centros de servicios propios en Santo Domingo, Quito y Esmeraldas y más de 700 socios estratégicos en todo el país, sin embargo no cuenta con herramientas de planificación que le permita orientar adecuadamente sus decisiones de financiamiento y crecimiento empresarial, que por su crecimiento en cuanto a productos al servicio de la colectividad, requiere de herramientas que faciliten el manejo económico a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización con ello evitar retraso como: los pagos y evitar el financiamiento de terceros en el capital de operación.

- **Objetivo General**

Organizar la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones en Emproservís Ltda. y definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la organización.

- **Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos que concretan el objetivo general y usando la misma estructura que se ha utilizado para la elaboración del plan, tenemos los siguientes:

- Contar con un análisis estructural de la organización.
- Diseñar la Programación (Planes, programas, proyectos)
- Precisar los objetivos
- Establecer las estrategias generales necesarias para la empresa.

1. Matriz de aspectos empresariales y segmento atendido.

Esta matriz permite identificar las actividades que desarrolla la empresa y el segmento al que están dirigidos los servicios y productos que ofrece, con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes.

Tabla 12-3: Aspectos empresariales y segmento atendido

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercialización de lubricantes y repuestos para vehículos. ▪ Importación de lubricantes y rodamientos (llantas) para vehículos livianos y pesados. 	Personas de las ciudades de Santo Domingo, Quito, y Esmeraldas que requieren el servicio comercial en lubricantes y llantas importadas

Fuente: Emproservís Ltda.

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

2. Matriz de implicados.

Tabla 13-3: Implicados

Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad obtenida. • Distribución de utilidad. • Futuras capitalizaciones.
Gobierno Central.	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones. • Leyes. • Políticas.
Asamblea Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Crea o aprueba leyes para el sector productivo y comercial.
Ilustre Municipio de Santo Domingo	<ul style="list-style-type: none"> • Fija impuestos prediales y catastrales
SRI	<ul style="list-style-type: none"> • Ente público que determina, recauda y controla los impuestos.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Demandan los productos y servicios • Capacidad de compra. • Gustos y preferencias. • Calidad de los bienes y servicios. • Crédito
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de servicios. • Marketing y tecnología. • Calidad y precios.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Nivel de vida.

Fuente: Emproservís Ltda

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

3. Matriz axiológica.

La matriz axiológica sirve de guía para la formulación de los principios corporativos, es decir, establece cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la empresa Emproservís Ltda., además esta matriz define los grupos de referencia considerando aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización comercial en la operacionalización y logro de sus objetivos.

Tabla 14-3: Grupos de referencia

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Fiel cumplimiento de las leyes, exigencias de los derechos establecidos en la Constitución.
Sociedad	Compromiso social con el público y nuestros asociados.
Trabajadores	Brindar un ambiente de trabajo adecuado, seguro y confiable; fomentando el respeto mutuo y el compañerismo.
Socios	Manifiestar sinceridad, honestidad, prudencia, cumplimiento y beneficios.

Fuente: Emproservís Ltda.

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

4. Matriz de la cultura organizacional.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de Emproservís Ltda. y su concordancia con los principios corporativos, considerando que la cultura de una organización es un factor clave del éxito.

La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la empresa incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida de la organización.

Tabla 15-3: Cultura organizacional

Grupo de Referencia	Estado	Sociedad	Empleados	Socios	Total
Principio					
Amabilidad		x	x	X	3
Calidad		x	x	X	3
Cordialidad		x	x	X	3
Honestidad	x	x	x	X	4
Puntualidad	x	x	x	X	4
Respeto	x	x	x	X	4
Servicio		x	x	X	3
Tolerancia		x	x	X	3
Trabajo	x	x	x	X	4
Total	4	9	9	9	31

Fuente: Emproservís Ltda.

Realizado por: Mariana Maricela Vela Barragán

3.2.2. Análisis situacional

3.2.2.1. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Constituye todo aquello ajeno (externo) a la organización, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios factores: económico, social, político, cultural, legal, científico-tecnológico y ecológico, entre los más relevantes:

1.- FACTORES ECONÓMICOS.

Según el Banco Central del Ecuador en el 2020. Dentro del aspecto económico el país actualmente no está en su mejor momento, algunos indicadores principales son.

- Impuestos.
- Inflación.
- Tasas de interés.
- Inestabilidad política.

- Política económica
- Política fiscal.
- Clima
- Contaminaciòn
- Grado de formaciòn
- Cambio en la famíliã
- Calidad de vida

Competidores

La competencia en la comercialización de neumáticos se ha incrementado en un alto nivel en los últimos años, existen nuevos negocios de neumáticos que al percatarse de lo duro de la competencia cierran sus puertas al poco tiempo de abrirlas, al caer rompen precios, aumentan créditos, etc.

Por otro lado, los distribuidores de llantas GENERAL han visto disminuir sus ventas por la libre incursión de llantas importadas, que en muchos de los casos brindan mejores alternativas que la nacional.

Además, existen otros importadores con las siguientes marcas:

- Autollanta e Importadora Tomebamba que son importadores de la llanta con patente americana como es Maxis.
- Automotores y anexos, que importa llantas Pirelli
- Cepsa con la importación de llantas Yokohama
- CONAUTO importador para la región de la afamada marca Michelin.
- Grupo Ortiz con llantas chinas.

Estos entre los principales importadores, pero vale decir que existen otras comercializadoras que no son muy conocidos en el mercado y otros que se encuentran en otras provincias y distribuyen sus productos en la región.

En lo que respecta a llantas reencauchadas existe en Cuenca las siguientes fábricas:

- Andina de llantas
- Durallanta-bandag además se comercializa el producto de
- Encauchadora Isollanta
- Reencauchadora Europa.

Proveedores:

Aquí es donde ponemos énfasis al establecer que Emproservís Ltda. no comercializa una marca determinada, y negocia los productos a vender con proveedores de Pichincha y Guayas principalmente, los mismos que catalogan a la empresa con la insignia de distribuidor para el austro de determinada marca.

También es distribuidor de las fábricas de reencauche, pero su principal proveedor sigue siendo Reencauchadora Europea.

Clientes:

En su gran mayoría los consumidores de Llanta Stock provienen de Cuenca y sus inmediaciones, pero vale indicar que las ventas a otras provincias es un rubro digno de destacar.

¿Quiénes son los clientes?

Partiendo de este punto de vista los propietarios de la empresa han dividido al mercado en dos segmentos:

El primer segmento de mercado, es aquel en donde el cliente utiliza su vehículo como medio de subsistencia, por lo general es el que posee un vehículo de carga pesada o de pasajeros, este es el mercado donde la empresa tiene sus principales y más fieles clientes, y por el monto de sus compras se le ha facilitado créditos a corto plazo. Dentro de este segmento de mercado está el 90% de las ventas de llantas reencauchadas, y es aquí donde se orientan los esfuerzos para la comercialización de las mismas.

En el segundo segmento de mercado, estarían los jóvenes, que más que durabilidad de una llanta, buscan neumáticos de nueva generación, es el mercado hacia donde se quiere hacer fuerte la empresa.

2.- FACTORES POLÍTICOS.

En los últimos años el Ecuador ha tenido gobernantes, de los cuales ninguno ha logrado frenar las crisis económica y política. Las políticas gubernamentales equivocadas como subsidios abruptamente, han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas nacionales.

La política en el Ecuador no permite una planificación adecuada a largo plazo, pues la incertidumbre generada por los gobiernos de turno al hecho de no terminar con sus respectivos mandatos crea cierta inestabilidad.

Los proveedores en la gran mayoría han optado por dejar al lado estos inconvenientes y tratar de buscar una estabilidad que se ve reflejado tanto en precios como en disponibilidad de productos. Llanta Stock se ve preparada para no caer ante algún suceso, más que todo por la experiencia generada en el tiempo que han laborado, con diferentes tipos de paquetazos y la supervivencia a la dolarización y otros fenómenos económicos.

Pese a tener un lugar para el estacionamiento vehicular en las instalaciones, la afluencia de clientes en horas pico es tal que los clientes optan por estacionar sus vehículos en las zonas aledañas, de manera que el sistema implantado por el municipio.

3. FACTORES DEMOGRÁFICOS.

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que en los países menos desarrollados la población urbana está creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la rural. En la práctica esto significa que la población urbana crece a un ritmo de 2,6%. INEC, 2020

4.-FACTORES TECNOLÓGICOS.

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas.

Debido a que el objeto del negocio es la comercialización, la tecnología a favor del cliente depende de la marca que este escoja. Vale destacar que Emproservís Ltda., no cuenta programas modernos de contabilidad, facturación, y casi no existe un historial acerca del desarrollo de sus negocios.

5.- FACTORES ECOLÓGICOS.

Uno de los impactos que suceden es el uso de combustibles fósiles, el cual ha producido el aumento de la concentración de bióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera, emitido principalmente por los vehículos. La cantidad de CO₂ atmosférico había permanecido estable, aparentemente durante siglos, pero desde 1750 se ha incrementado en un 30% aproximadamente.

Lo significativo de este cambio es que puede provocar un aumento de la temperatura de la tierra a través del proceso conocido como efecto invernadero. El dióxido de carbono atmosférico tiende a impedir que la radiación de onda larga escape al espacio exterior; dado que se produce más calor y puede escapar menos, la temperatura global de la tierra aumenta.

6.- FACTORES SOCIALES.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

Personal:

Lo que respecta al personal de administración, se encuentra identificado con el objeto del negocio y tiene un buen nivel de confianza y comunicación con el gerente. Algo parecido, ocurre con bodegas, el hecho de no contar con una comunicación rápida y eficaz crea conflictos que son de baja problemática.

Clientes-Comunidad:

A pesar de que las llantas reencauchadas tienen una gran aceptación, se debe concienciar del beneficio que brinda este tipo de llantas, además de crearse un ahorro ayudan a la comunidad en el reciclado de las carcasas.²

3.2.2.2. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

El análisis del medio interno constituye el diagnóstico casa dentro, este permite interpretar la situación de la empresa, establecer la relación causa-efecto y concluir con puntos neurálgicos y posibles soluciones.

El análisis de los factores internos ayudo a conocer todos los factores que están afectando positivamente y negativamente dentro del micro entorno de la empresa como: Administración, marketing, infraestructura, recursos humanos entre otros.

² Carcaza es el nombre que toma un neumático después de cumplir con su ciclo de vida. Para el reencauche la carcasa debe estar en condiciones óptimas.

Este análisis es la base de todo proceso de planificación, ya que permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. El objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas) como se detalla a continuación:

Tabla 16-3: Análisis interno.

FACTORES	COMPORTAMIENTO
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad la empresa “Emproservís Ltda.” no cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel. • No se maneja a través de estrategias empresariales para un mejor desarrollo empresarial. • La administración empleada por el gerente es de manera empírica.
Infraestructura	<p>Dentro de la infraestructura pose espacios adecuados para que la empresa pueda desarrollarse, sin embargo, Las condiciones ambientales no son adecuadas para el personal que labora, en especial días muy calurosos. las instalaciones, así como la oficina administrativa no cuentan con una adecuada distribución para atender eficientemente a los clientes y,</p>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente que se da en la empresa es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre el personal. Sin embargo, algunos consideran que: predominan los intereses personales y no los colectivos; existe individualismo y discordias entre alguno de ellos; no todos se sujetan a la legislación, y resoluciones; en ocasiones hay escasa comunicación y no existe entendimiento. • No existen funciones bien definidas para que los colaboradores puedan desempeñarse de una mejor manera.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa Emproservís Ltda no posee un direccionamiento estratégico, ni una filosofía empresarial establecida. • La empresa no planifica sus actividades diarias y no posee registros de las actividades del personal en las diferentes áreas.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un plan de marketing que permita mejorar y ampliar el mercado y dar a conocer a la empresa a nivel regional. • No cuenta con una página web actualizada para promocionar los productos, y servicios que ofrece la empresa, así como acercarse a los clientes.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por Mariana Maricela Vela Barragán, 2020

3.2.2.3. Factores externos

Los factores externos en su matriz permitieron generar estrategias de una manera resumida con información efectiva en el ámbito analizado, mediante esta herramienta se puede aprovechar de la mejor forma las oportunidades y contrarrestar las amenazas en los que está inmersa la empresa.

Tabla 17-3: Factores externos.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	• Crisis económicas
• Distribución geográfica.	• Tasas de interés elevadas
• Crecimiento de la población.	• Incremento de la competencia
• Medios tecnológicos.	• Contaminación ambiental
• Investigación y desarrollo.	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por Mariana Maricela Vela Barragán, 2020

A través del análisis de la matriz de factores externos se pudo identificar las oportunidades que puede aprovechar la empresa para tener un mejor desarrollo y crecimiento y a su vez también se pudo conocer las principales debilidades para mitigarlas y convertirlas en fuerzas positivas para la organización.

3.2.2.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)

Mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se podrá en resumen evaluar estrategias empresariales de acuerdo a las necesidades de la empresa, la calificación de esta matriz está basada en los siguientes parámetros:

En la importancia ponderada se califica el impacto según la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se consigue dividiendo cada uno de los factores para el sumatorio total de la importancia ponderada, a un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se logra multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, su resultado la ponderación de las respuestas, la misma que nos indica la reacción de la empresa sobre los factores externos.

Tabla 18-3: Capacidad de respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
AMENAZAS				
Crisis económica	5	0,11	2	0,212766
Tasas de interés elevados	4	0,09	2	0,1702128
Incremento de la competencia	4	0,09	2	0,1702128
Contaminación ambiental generada por los desechos de neumáticos	4	0,09	3	0,2553191
Total, Amenazas	47			1,7234043
OPORTUNIDADES				
Cultura de adaptación de nuevas tecnologías.	4	0,200	2	0,4
Distribución geográfica.	4	0,200	2	0,4
Crecimiento de la población.	5	0,250	3	0,75
Medios tecnológicos. (realizar ventas virtuales)	3	0,150	2	0,3
Investigación y desarrollo.	4	0,200	2	0,4
Total Oportunidades	20			2,45
TOTAL	84	1	66	4,173

FUENTE: Perfil estratégico del impacto institucional.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán.

Análisis:

La Empresa “Emproservís Ltda.” al tenor de la matriz de ponderación de factores externos se puede observar que la suma total del valor ponderado es de 4,173 puntos, en donde el mayor peso de la ponderación refleja las amenazas con un total de 1,72 puntos, frente a las oportunidades que está dado por un valor menor que es de 2,45 puntos, lo que significa que la empresa no está aprovechando de la mejor forma las oportunidades para mejorar su crecimiento y desarrollo , por ende se observa que el ámbito externo es negativo en el cual se debe trabajar para poder equilibrar

y aprovechar de mejor forma las oportunidad de la empresa y contrarrestar las amenazas presentes.

3.2.2.5. Factores internos

A través de la matriz de factores internos se pudo analizar los factores internos de la organización las fortalezas y las debilidades de la empresa Emproservís Ltda. Se toma como referencia en lo que son buenos como las fortalezas y lo que deben s mitigar o mejorar que son las debilidades.

Tabla 19-3: Factores Internos.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de pago para los clientes fijos y nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una estructura orgánica técnica.
<ul style="list-style-type: none"> • Los socios Poseen capital propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen una página web empresarial actualizada
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una infraestructura adecuada para la comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco capacitado.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos de los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veículos, equipos en estado no muy Bueno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por Mariana Maricela Vela Barragán,2020

3.2.2.6. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores Internos (MEFI) es una herramienta importante para analizar los factores internos de la empresa, mediante ella se pudo analizar y avaluar las diferentes áreas.

Tabla 20-3: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
FORTALEZAS				
Facilidades de pago para los clientes fijos y nuevos	5	0,357	4	1,429
Los socios poseen capital propio	4	0,286	3	0,857
Posee una infraestructura adecuada para la comercialización	5	0,357	4	1,429
Precios competitivos de los productos y servicios	4	0,28	3	0,87
Total Fortalezas	14			3,000
DEBILIDADES				
Inexistencia de una estructura orgánica técnica	4	0,19	1	0,190
No poseen una página web empresarial actualizada	5	0,24	2	0,476
Personal poco capacitado	4	0,19	1	0,190
Veículos, equipo en estado no muy Bueno.	4	0,19	1	0,190
Total, Debilidades	21	1	22	1,429

FUENTE: Perfil estratégico de impacto institucional.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán.

Análisis:

Se puede observar en el resultado de la matriz que el total de la suma de los factores ponderados es de 2,51 el mayor peso es de las fortalezas de la empresa Emproservís Ltda. con una puntuación ponderada de 3 puntos con relación a las debilidades que son 1.429 puntos, lo que significa que el ámbito interno es favorable y se debe aprovechar de la mejor forma para poder generar estrategias que permitan a la empresa ser más competitiva y pueda desarrollarse en el mercado, aun cuando la empresa se maneja de una manera empírica ha sabido aprovechar las fortalezas contra sus debilidades, pero también han surgido diferentes problemáticas a mediano y largo plazo.

3.2.3. Gráfico de la matriz EFI-EFE

La gráfica ayudo a determinar las estrategias a desarrollar mediante los resultados arrojados en cualquier cuadrante de la matriz de acuerdo al siguiente criterio:

Cuadrantes

Los cuadrantes I, II, IV, indica que la empresa debe crecer y construir, el cuadrante III, V, VII, nos indica que la empresa debe retener y mantenerse, los cuadrantes VI, VIII, IX, significa que la empresa debe cosechar o desinvertir ya que no se está realizando una adecuada gestión, no se está aprovechando los factores internos y externos de Emproservís Ltda.

Tabla 21-3: Cruce de la matriz EFI y EFE

Y	X	PROMEDIO
EFI	EFE	
4,42	4,173	4,29

La empresa Emproservís Ltda. en el cruce de las dos matrices se ubica en el cuadrante IV, esto quiere decir que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en desarrollar e implementar estrategias enfocadas en “CRECER Y CONSTRUIR”, es decir la empresa debe realizar esfuerzos para poder desarrollarse en el mercado.

3.2.4. Matriz FODA

Tabla 22-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Facilidades de pago para los clientes fijos y nuevos• Los socios poseen capital propio.• Posee una infraestructura adecuada para la comercialización.• Precios competitivos de los productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de una estructura orgánica técnica• No poseen una página web empresarial actualizada• Personal poco capacitado• Vehículos em estado no muy bueno
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Cultura de adaptación a nuevas tecnologías• Crecimiento de la población• Distribución geográfica.• Medios tecnológicos (realizando ventas virtuales)• Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Crisis económica• Tasas de interés elevadas.• Incremento de la competencia• Contaminación ambiental generada por los desechos neumáticos y aceites

FUENTE: análisis del macro y micro entorno de la empresa Emproservís Ltda.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán.

3.2.5. Problema estratégico general

La empresa “Emproservís Ltda.” mantiene un dinámico intercambio con su entorno.



3.2.5.1. Redacción del problema estratégico general

- Si se mantienen las amenazas, la empresa “Emproservís Ltda.” se verá afectada en su rentabilidad.
- La empresa está consciente de sus debilidades y a través del plan operativo se tratará de transórmalas en fortalezas.
- A pesar de disponer de fortalezas, a la empresa le falta potenciarlas para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- No se lograrán aprovechar las oportunidades, si la empresa no cuenta con el financiamiento adecuado para las actividades requeridas.

3.2.6. Áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica

Tabla 23-3: Área ofensiva de iniciativa estratégica.

ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 0 OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Distribución geográfica.	Crecimiento de la población	Medios tecnológicos	Investigación y desarrollo	TOTAL	PRIORIDAD DE ACCIÓN
	Facilidades de pago para los clientes fijos y nuevos	3	3	3	3	12
La empresa posee capital propio.	0	5	3	3	11	5
Posee una infraestructura adecuada para la comercialización	3	5	5	3	16	5
Precios competitivos de productos y servicios.	3	3	5	3	14	5
TOTAL	9	16	16	12		
PRIORIDAD DE ACCIÓN	5	5	5	5		

La matriz del área ofensiva se construye cruzando las oportunidades del entorno con las fortalezas de la empresa, la pregunta que se debe plantear es hasta qué punto la fortaleza de la empresa permite aprovechar de la oportunidad del entorno; es decir, si existe relación entre las fortalezas de la empresa con las oportunidades.

Para cada pregunta se define un grado de correlación:

Alta= 5
Media= 3
Baja= 0

Es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se coloca 0.

Para construir las acciones a tomar ofensivas se partirá de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son las más estratégicas para la empresa, luego se continúa con las fortalezas.

La matriz del área defensiva se forma inversa a la matriz del área ofensiva; es decir, cruzando las debilidades de la empresa con las amenazas del entorno, ya que lo que interesa es corregir las debilidades.

La pregunta que se hace es hasta qué punto la debilidad de la empresa empeora la amenaza del entorno, es decir, si existe alguna relación entre las amenazas del entorno con las debilidades de la Empresa.

Alta= 5
Media= 3
Baja= 0

Para construir las acciones a tomar defensivas se partirá de las debilidades que obtuvieron el puntaje más alto, ya que son las más peligrosas para la competitividad de la empresa, posteriormente se consideran las amenazas.

3.2.7. Redacción de la solución estratégica general

Después de realizar el análisis de las **iniciativas estratégicas**, se pudo establecer las siguientes estrategias para mejorar la gestión administrativa, el direccionamiento estratégico y permita una

mejor toma de decisiones que garanticen la supervivencia de la empresa en los próximos años, las mismas que se detallan a continuación:

1. Caracterizar la empresa
2. Desarrollo de planes empresariales
 - Plan de concesión de crédito a clientes
 - Plan de capacitaciones para un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores.
 - Plan de publicidad y venta
 - Plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica para la empresa
3. Desarrollo programas
 - Programa para mejorar el servicio al cliente
 - Programa para orientar los créditos de la empresa
4. Desarrollo de proyectos

Proyecto de mejora del servicio al cliente

5. Establecimiento del presupuesto
6. Establecimiento del plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta.

3.2.8. *Direccionamiento estratégico*

3.2.8.1. *Caracterización de la empresa*

¿Qué es empresa Emproservís Ltda.?

Es una empresa ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una sólida situación económica financiera y es recibida en sus mercados naturales de dinero con una solvencia del 13,66% financiero en los últimos años ha alcanzado los más altos estándares económicos.

Productos y servicios a ofrecer

La gama de productos y servicios que tiene la empresa son varias entre ellos llantas, lubricantes de todas las marcas para autos de gasolina y diésel entre otros sin embargo se destaca dos tipos de clientes, aquel que desea tratar con la empresa y el que busca nuevas empresas para satisfacer sus necesidades.

Servicios

Los principales servicios que tiene esta empresa son cambio de aceites y lubricantes, y enllantaje entre otros, para clientes.

El mercado

El mercado para esta empresa es competitivo porque no solo tiene que competir con empresas iguales, sino que con grandes empresas que ofrecen una variedad de ofertas a personas mayores de edad es decir 18 años en adelante que tengan la capacidad económica de generar una línea de crédito con la empresa.

Misión Propuesta

Tabla 24-3: Responde a las siguientes preguntas

¿Qué hace la empresa?	La empresa Emproservís Ltda. se dedica a la comercialización de Lubricantes y llantas para vehículos.
¿Cómo lo hace?	Con personal calificado, precios bajos y productos de calidad
¿En base a qué criterios?	Calidad, productividad y buen servicio
¿Para qué lo hace?	Para satisfacer a los clientes, expandiéndose en el mercado.

FUENTE: Análisis de la empresa Emproservís Ltda.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán.

Emproservís Ltda. es una empresa de carácter privado que brinda Lubricantes y llantas para vehículos al mejor costo del mercado, con personal calificado, precios bajos y productos de calidad, para garantizar una atención adecuada a todos nuestros clientes, llegando a todos los mercados.

Visión propuesta

La empresa Emproservís Ltda. no cuenta con una visión establecida que le permita tener claro lo que quiere llegar a ser en un determinado periodo de tiempo, para el diseño de una visión se realizaron las siguientes interrogantes:

¿Qué logros desea alcanzar?

Ser una empresa líder en el mercado de llantas y lubricantes.

¿Qué estrategias desea implementar?

Estrategias enfocadas en la calidad, precio y rentabilidad.

¿Qué expectativas y necesidades podría satisfacer?

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la capacidad para dar soluciones innovadoras con responsabilidad y calidad para poder ser competitivos a nivel local regional y nacional.

¿Qué tipo de personal necesitará para cumplir sus expectativas?

Personal comprometido a trabajar en beneficio de la empresa.

Somos líderes en la comercialización de llantas y lubricantes para autos, brindando servicios de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la capacidad para dar soluciones innovadoras con responsabilidad para poder ser competitivos a nivel local regional y nacional.

Valores corporativos propuestos:

- **Eficiencia:** todos los trabajadores deben aplicar sus habilidades y destrezas que posean para ser más competitivos.
- **Honestidad:** Ser justos con todos los clientes sin diferencia alguna.
- **Integridad:** Todo el personal de la empresa deberá ser honesto, justo en cada una de sus acciones.

- **Respeto:** Respeto con proveedores clientes y colaboradores en todas las acciones realizadas.
- **Responsabilidad:** Responsabilidad al momento de cumplir con un pedido de productos o servicios y realizar sus labores día a día.
- **Superación continúa:** Mantenerse actualizados en innovación tecnológica y estar siempre a la vanguardia en habilidades profesionales.
- **Trabajo en equipo:** Todos los colaboradores deben trabajar por el mismo objetivo de la empresa.
- **Vocación de servicio:** Calidad en brindar un servicio o asesoramiento a los clientes, proveedores o colaboradores de la empresa.

3.2.8.2. *Objetivos estratégicos*

- Implementar el direccionamiento estratégico (Misión y visión) en la empresa
- Contar con un personal capacitado y motivado en los próximos 5 años
- Contratar al mejor talento humano acorde a las necesidades del puesto disponible en la empresa.
- Ejecutar la planificación estratégica propuesta
- Ejecutar políticas empresariales acordes a las necesidades de la empresa
- Ganar espacio en el mercado ofreciendo una amplia gama de productos con garantía, calidad y precios competitivos
- Incrementar la base clientes % en los próximos 5 años.
- Incrementar las ventas
- Ofrecer a los clientes productos de excelente calidad
- Posicionar a la empresa en el mercado local, regional y nacional en los próximos 5 años

3.2.8.3. *Lineamiento estratégico*

N°	ESTRATEGIAS	UNIDAD RESPONSABLE	ÁMBITO GEOGRÁFICO	INDICADOR DE GESTIÓN
E1	Crear un plan de capacitaciones para un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda.	Número de personas capacitadas.
E2	Establecer un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para una mejor gestión, desarrollo y competitividad de la empresa.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Porcentaje de aplicación de la planificación estratégica.
E3	Generar alianzas estratégicas con negocios para incrementar el volumen de ventas.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda.	Número de alianzas o convenios realizados.
E4	Potenciar el stock de nuestros locales para poder incrementar nuestras ventas y fidelizar a más clientes.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Estados financieros.
E5	Utilizar tecnologías adecuadas para la comercialización de productos y servicios que permitan una optimización de recursos en un 3%.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Estados financieros.
E6	Crear un plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Porcentaje de participación de la empresa en el mercado.
E7	Desarrollar un plan de financiamiento a nuestros clientes para incentivar las compras y nuestros clientes no	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Estados financieros.

	preferan a la competencia.			
E8	Implementar un plan de contratación de personal para contar con el mejor talento humano de acuerdo al área de desempeño.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Número de personas calificadas en cada departamento.
E9	Implementar una página web actualizada de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Gerente general	Empresa Emproservís Ltda	Número de visitas al sitio web empresarial.

Fuente: Estudio de campo

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán

3.2.8.4. Mapa estratégico

Con el ánimo de tener una visión amplia de las estrategias para la empresa, vemos necesario especificar las perspectivas en: financiera, clientes, procesos internos y perspectiva de formación y Crecimiento

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

ESTRATEGIA	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Utilizar tecnologías adecuadas para la comercialización de productos y servicios que permitan una optimización de recursos.	Disminución de los costos en un 2,5%	Observación	Estados financieros
Generar alianzas estratégicas con negocios para incrementar el volumen de ventas en los próximos años.	Incremento de los ingresos en un 15%.	Observación	Número de alianzas o convenios realizados.

2. PERSPECTIVA CLIENTES

ESTRATEGIA	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Desarrollar un plan de financiamiento a nuestros clientes para incentivar las compras y nuestros clientes no prefieran a la competencia.	Porcentaje de cartera por cobrar.	Observación	Estados financieros

3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

ESTRATEGIA	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Potenciar el stock de nuestros locales para poder incrementar nuestras ventas y fidelizar a más clientes.	Porcentaje de inventarios físicos y digitales.	Observación	Estados financieros
Implementar un plan de contratación de personal para contar con el mejor talento humano de acuerdo al área de desempeño.	Plan de contratación de personal.	Observación	Número de personas calificadas en cada departamento.

4. PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

ESTRATEGIA	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Crear un plan de capacitaciones para un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores.	Cursos y talleres de capacitaciones	Observación	Número de personas capacitadas
Crear un plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional.	Plan de marketing y publicidad.	Observación	Porcentaje de participación de la empresa en el mercado
Establecer un plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para una mejor gestión, desarrollo y competitividad de la empresa	Planificación estratégica	Observación	Porcentaje de aplicación de la planificación estratégica.

Fuente: Empresa Emproservís Ltda

Elaborado por: Mariana Maricela Vela Barragán

3.2.8.5. Implementación estratégica

Después de realizar un análisis de las perspectivas de la empresa, se orienta el desarrollo de estrategias, las cuales cuentan con su objetivo área, y responsable; estas acciones que debe realizar para la ejecución correcta de la organización tienen como responsable gerencia de la empresa y están bajo el apoyo presupuestario y tiempo de ejecución, en el periodo 2020-2025.

1. Plan de capacitación para personal

La implementación del plan de capacitación para el personal de la empresa busca garantizar la atención de acuerdo a los clientes, de forma agradable y con la información adecuada para desarrollar una relación respetuosa que garantice el mantenimiento y la estabilidad para evitar la salida del cliente de la empresa.

El éxito de la empresa es gracias al éxito del personal comercial los cuales deben estar motivados día a día con la capacitación adecuada y no olvidarse el incentivo como un trabajo en equipo con una relación de respeto y manteniendo la amistad con miramiento importante el cumplimiento con sus actividades y su compromiso con la institución y todos los días hacer los acuerdos de la misión y visión de la empresa por qué es importante estar bien en el trabajo como en la familia.

Productos y servicios

Una de las capacitaciones principales es: cómo desarrollar y dirigir las competencias ya sea técnicas o funcionales del puesto de trabajo y el desarrollo de las habilidades, para que puedan colaborar de la mejor manera con su cargo o puesto de trabajo.

Objetivos

Formar trabajadores innovadores que promuevan una mejor comunicación entre la organización y sus clientes, sean líderes en atención a clientes y sobre el manejo de activos productivos que puedan mejorar la estabilidad y productividad de la empresa.

Ser líderes en el mercado formar personal capacitado ser una institución moderna actualizada que se preocupe por las necesidades de sus clientes empleados y lograr cumplir las metas establecidas

Estrategia

Crear un plan de capacitaciones para un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores.

La capacitación es primordial para el desarrollo de la empresa, hace que el trabajador mejore en su puesto de trabajo, que tenga mejores oportunidades, habilidades y destrezas, garantizando la productividad de la empresa, e incentivando a los clientes que adquieran los bienes y servicios de la misma.

Acciones

Las acciones que se definen, se darán durante los 5 años subsiguientes:

- 1 Definir las áreas que necesitan realizar capacitaciones
- 1 Determinar los temas de capacitación
- 2 Definir el calendario en el que se realizara las capacitaciones
- 3 Elegir a la empresa conveniente para la realización del personal.
- 4 Realizar un análisis del contenido de las capacitaciones a los empleados.
- 5 Realizar un contrato con la empresa capacitadora hasta el 2025.
- 6 Ejecutar las capacitaciones
- 7 Realizar una evaluación y seguimiento a las capacitaciones efectuadas a los empleados

2. Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional.

La publicidad y venta de productos que da a conocer en la empresa con el objeto de incrementar el porcentaje de ventas, así como aumentar los ingresos, permite impulsar la economía de la empresa, un buen personal aporta al conocimiento que permita desenvolverse dentro de la productividad en el mercado global.

Objetivo:

Incrementar las ventas en un 15% a partir del 2021.

Estrategia:

Ampliar los canales de comunicación

No todas las personas tienen tiempo para acudir a buscar lubricantes, aceites o llantas. Por esta razón, es importante que las empresas diseñen estrategias a fin de aprovechar los canales de comunicación, como la atención en horarios ejecutivos con correos electrónicos, o una aplicación para Smartphone, esto permite:

- **Orientar a los clientes nuevos**

Cuando las personas llegan a una empresa por primera vez, no saben qué hacer. Es importante que exista un encargado que pueda orientar al cliente y guiarlo, ya sea hacia la zona de bienes o a la plataforma de servicios. Es necesario que los trabajadores comprendan la importancia del servicio al cliente. Es por eso es necesario fortalecer sus habilidades comunicativas a fin de ofrecer el mejor trato a las personas.

- **Aprovechar la tecnología**

Los bancos no pueden abrir las 24 horas del día, y peor aún desde muy temprano pero las personas necesitan disponer de su dinero, realizar transacciones, hacer compras o simplemente pagar servicios, etc. ¿Cuál es la solución? Dar facilidad a los usuarios, de pagar los bienes con tarjetas de crédito o descuento.

- **Mayor seguridad**

Ante la creciente ola delincencial, las personas solicitan mayores mecanismos de seguridad por parte de las empresas. Estos deben ser resguardados por el personal adecuado. Así mismo cuando los clientes están en las instalaciones sientan en zonas seguras, y puedan realizar actividades sin el temor de ser sorprendidos por delincuentes.

3. Plan de ejecución y socialización de la planificación estratégica propuesta para una mejor gestión, desarrollo y competitividad de la empresa.

Acciones

- 1 Realizar la asignación de presupuesto para la actualización de la página web de la empresa.
- 2 Buscar un especialista en el área informática que se encargue de la actualización.
- 3 Facilitar toda la información necesaria que requiera implementar en la nueva página empresarial.
- 3 Realizar actualizaciones de la página durante el periodo 2020 2025.
- 4 Evaluar el impacto de la web empresarial a través de indicadores.
- 5 Realizar acciones de Promoción o Comunicación

La promoción Conjunto de técnicas constituidas en el plan de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes apremios y de acciones definidas en el tiempo y espacio, orientadas a públicos explícitos. ([http://www.p. Emproservís.net](http://www.p.Emproservís.net)). La mezcla promocional y

composición de ventas personales, publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas de una organización. (<http://www.Emproservís.com>)

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como convencer, motivar o incluir su compra o adquisición.

3. Fortalecer el stock de mercadería de la empresa.

Objetivo:

Ganar espacio en el mercado ofreciendo una amplia gama de productos con garantía, calidad y precios competitivos.

Estrategia:

Potenciar el stock de nuestros locales para poder incrementar nuestras ventas y fidelizar a más clientes.

Acciones

1. Asignar un presupuesto para la compra de mercadería.
2. Cotizar con los proveedores.
3. Emitir orden de compra.
4. Informar la necesidad de productos en inventarios
5. Realizar la negociación y confirmar el pago.
6. Recibir los productos en el almacén y verificar el estado y la cantidad.

4. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas

Objetivo:

Incrementar la base de clientes sólidos en un 20% en los próximos 3 años.

Estrategia:

Generar alianzas estratégicas con negocios para incrementar el volumen de ventas.

Acciones

- 1 Verificar el nivel de variedad de existencias de mercadería en el almacén.
- 2 Calcular la inversión y costos de mantener las alianzas durante un determinado periodo.
- 3 Definir las expectativas que se tiene en común con el socio potencial.
- 4 Definir las necesidades estratégicas de la empresa.
- 5 Identificar a los potenciales aliados.
- 6 Negociar con los aliados potenciales seleccionados.
- 7 Proceder a firmar un acuerdo o contrato

3.2.9. Cronograma de ejecución

Tabla 25-3: Año 2021

ACCIÓN A TOMAR	TIEMPO	AÑO 2021											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Plan de capacitación para personal		x	x	X	x								
2. Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional									x				
3. Fortalecer el stock de mercadería de la empresa.										x			

FUENTE: Análisis del Macro y Microentorno.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán

Tabla 26-3: Año 2022

ACCIÓN A TOMAR	TIEMPO	AÑO 2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
4. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 27-3: Año 2023-24

ACCIÓN A TOMAR	TIEMPO	AÑO 2023-24											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2. Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Fortalecer el stock de mercadería de la empresa.		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional						x						x	

Tabla 28-3: Año 2025

ACCIÓN A TOMAR	TIEMPO	AÑO 2025											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Evaluar los resultados obtenidos. Continuar con la ejecución del plan.		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Evaluar los resultados obtenidos. Continuar brindando servicios adicionales. Controlar que se cumpla con los servicios adicionales		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Evaluar los retrasos registrados y realizar los ajustes						x						x	x

FUENTE: Análisis del Macro y Microentorno.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán .

3.2.10. Tablero de control de cumplimiento de objetivos de las acciones a tomar 2021 – 2025.

Pág. 1/1

Nº	Objetivos	Años					TOTAL
		Concepto	2021	2022	2023-2024	2025	
01	Plan de capacitación para personal	% Programado	8%	25%	31%	36%	100%
		% Ejecutado					
02	Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional	% Programado	5%	28%	32%	35%	100%
		% Ejecutado					
03	Fortalecer el stock de mercadería de la empresa	% Programado	7%	23%	30%	40%	100%
		% Ejecutado					
04	Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas	% Programado	7%	23%	30%	40%	100%
		% Ejecutado					

FUENTE: Análisis del Macro y Microentorno.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán .

Se presenta el Tabla de Alarmas en donde se detalla los intervalos de calificación que serán requeridos para el Tabla anterior.

OBJETIVOS	ALARMAS				
	2021	2022	2023-2024	2025	
01	8 - > 8	25 - > 25	31 - > 31	36 - > 36	●
	4 - 7	12.50 - 24	28 - 30	34 - 35	●
	1 - 3	9 - 12.49	26 - 27	32 - 33	●
02	5 - > 5	28 - > 28	32 - > 32	35 - > 35	●
	2.50 - 4	14 - 27	29.50 - 31	33.50 - 34	●
	1 - 2.49	6 - 13	29 - 29.49	33 - 33.49	●

03	7 - > 7 3.50 - 6 1 - 3.49	23 - > 23 11.50 - 22 8 - 11.49	30 - > 30 27 - 29 24 - 26	40 - > 40 35 - 39 31 - 34	● ● ●
04	7 - > 7 3.50 - 6 1 - 3.49	23 - > 23 11.50 - 22 8 - 11.49	30 - > 30 27 - 29 24 - 26	40 - > 40 35 - 39 31 - 34	● ● ●

- *Cumplimiento del 100% del objetivo*
- *Cumplimiento de una parte del objetivo*
- *No cumplimiento del objetivo*

3.3.8.7. Tabla de eficiencia general.

Tabla 29-3: Año 2025

EFICACIA		EFICIENCIA
TEMPORALIDAD	OBJETIVO	
Mayo – Diciembre	100 %	Se aplicó y cumplió lo propuesto en el Plan.
Mayo – Agosto Septiembre – Diciembre	50 %	Se aplicó y cumplió la mitad de lo propuesto en el Plan.
Bimensual	25 %	Se aplicó y cumplió una parte de lo propuesto en el Plan.
Menor de dos meses o nunca	0 %	No se aplicó y cumplió lo propuesto en el Plan.

FUENTE: Análisis del Macro y Microentorno.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán.

Tabla 30-3: Año 2021 - 2025

EFICACIA		EFICIENCIA
TEMPORALIDAD	OBJETIVO	
Enero – Diciembre	100 %	Se aplicó y cumplió lo propuesto en el Plan.
Enero – Junio Julio – Diciembre	50 %	Se aplicó y cumplió la mitad de lo propuesto en el Plan.
Trimestralmente	25 %	Se aplicó y cumplió una parte de lo propuesto en el Plan.
Nunca	0 %	No se aplicó y cumplió lo propuesto en el Plan.

FUENTE: Análisis del Macro y Microentorno.

ELABORADO POR: Mariana Maricela Vela Barragán .

3.2.11. Presupuesto de ejecución de la planificación estratégica propuesta

Tabla 31-3: Presupuesto

EMPRESA “EMPROSERVÍS LTDA”		
PRESUPUESTO ESTIMADO		
Planes, programas y proyectos	COSTO	COSTO TOTAL
Plan de capacitación para personal	3000	3000,00
Plan de publicidad para poder promocionar los productos y servicios a nivel local, regional y nacional.	830,00	830,00
Fortalecer el stock de mercadería de la empresa	400,00	400,00
Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas	500	500,00
TOTAL INVERSIÓN		4730,00

El presupuesto que se necesita para la ejecución de la planificación estratégica en la empresa “Emproservís Ltda” es de \$4730,00 y se ejecutará con la finalidad de mejorar la gestión administrativa, en los próximos 5 años.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado después de realizada la investigación son las siguientes:

- La efectividad de la planeación estratégica está en lo que la empresa tiene como fuerza para vender en el mercado identificando sus puntos más fuertes que son: prever lo que se hará a futuro, crear alternativas para la mejora del negocio y fijar objetivos reales que nos marquen la efectividad.
- La planeación estratégica de la empresa permite definir el alcance de sus metas, y establecer la mejor estrategia, el encargado de tomar las decisiones deberá tomar en cuenta que tipo de estrategia va a utilizar y como las va adaptar a las distintas alternativas que van a ir cambiando conforme vaya creciendo y posicionándose en el mercado.
- El diagnóstico estratégico se constituye en el elemento fundamental para proyectar los planes programas y proyectos que requiere la empresa para su desarrollo normal en el tiempo.
- Los Planes, en la planificación estratégica buscan el desempeño eficiente de todos los actores de una empresa y facilitan el desempeño en el desarrollo de actividades.

RECOMENDACIONES

A continuación, se citan las recomendaciones que están basadas en el estudio que se realizó y en las conclusiones que han sido mencionadas anteriormente.

- Se recomienda a Emproservís Ltda. la ejecución planificación estratégica en la empresa la misma tendrá un impacto positivo tanto en la gestión administrativa como operativa, a través de una correcta toma de decisiones la empresa podrá incrementar sus ventas, mejorar su estructura organizacional, optimizar sus recursos y podrá posicionarse en el mercado como una empresa competitiva, y tener un crecimiento sostenible que garantice su permanencia a futuro.
- Implementar los planes propuestos, permitiéndole el crecimiento e imagen de Emproservís Ltda. y así llegar al posicionamiento esperado.
- Será importante a futuro la implementación de una página web la misma que le servirá a Emproservís Ltda. para afianzar su acogida en el mercado mejorando sus canales de información e interactuando con los usuarios.
- Continuar con los programas de capacitación para el personal que labora en la empresa, de esta forma sus colaboradores sabrán que los propietarios se preocupan por mejorar las capacidades de aportación en las actividades y funciones a desempeñar; complementando la excelencia en el desarrollo de los procesos operacionales de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2016). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fjournal%2F3692%2F369259081009%2F369259081009.pdf&clen=285528
- Abildgaard, E. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina.: Editorial Brujas.
- Arias, E. (diciembre de 2020). *Investigacion de campo*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Echevarria, A. (2018). *Planificación estratégico y satisfacción del cliente para la programación diaria en la distribución de una Empresa Logística*. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38785>
- Eliécer, P.. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Flórez, J. (2016). *Plan de Negocios para pequeñas empresas*. Colombia: U ediciones.
- Franklin, E. (2015). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Fuentes, M., & Cordón , E. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Piramide.
- Gabriel, B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gallardo, E. (2012). *Fundamentos de Planificación* . Colombia: Conejo.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2018). *Principios de la Administracion financiera*. Mexico: Pearson Education.
- Heredia, F. (2012). *Los 7 pasos de la planeación estratégica*. Obtenido de: <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hevia, H., & Aziz, C. (2019). *Liderazgo*. Chile: Universidad de Concepción.
- Koontz, H., & O` Donell, C. (2012). *Administración Moderna*. Mexico: Litografía Ingramex SA.
- Martínez, R. (2010). *Administración de Proyectos: guía para el aprendizaje*. Mexico: Pearson Educación.
- Montaño, L. (2014). *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Norton, R., & Kaplan, D. (25 de Julio de 2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de: <https://www.isotools.org/2015/07/25/norton-y-kaplan-dos-referentes-para-un-modelo-unico-gestion-estrategia/>
- Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos* . Bogota : Ecoe Ediciones .
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones.

- Peraza, A. (2012). *La estrategia gerencial y su aplicación*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F2190%2F219022812005.pdf&clen=329684
- Rodriguez, R. (2011). *Emprendedor de Exitp*. Mexico: Edamsa.
- Salas, V. (2009). *Fronteras del Conocimiento*. España: Zaragoza.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2015). *Economía*. Mexico: McGraw Hill.
- Sánchez, D. (2010). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2000>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw-Hill.
- Sierra, H., & Bernal, C. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson Education.
- Thompson, A. (2015). *Administración estratégica teoría y casos*. Mexico: MCGraw Hill.
- Thompson, P. (2018). *Administración Estratégica, teoría y casos*. México: MC Graw Hill.
- Urquizo, A. (2000). *Guia para una Investigación Educativa*. Riobamba: Edipcentro.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica Nuevos desafíos*. Buenos Aires: La Saap.
- Weston, M. (2020). *Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain*. España: ELSEVIER.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE EMPROSERVÍS LTDA

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

Cuestionario para personal y directivos de la empresa.

Objetivo: Conocer el grado de aplicabilidad de planificación en la empresa.

PREGUNTA 1

¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?

PREGUNTA 2

¿Cuenta la organización con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?

PREGUNTA 3

¿Las metas de la organización son claras y alcanzables?

PREGUNTA 4

¿Ha realizado la empresa en los últimos años un Tabla de mando integral?

PREGUNTA 5

¿Se encuentran vigentes la misión y la visión de la organización?

PREGUNTA 6

¿Existe en la empresa un sistema de selección del TT?HH.?

PREGUNTA 7

¿Cuenta la organización con un plan de capacitación anual?

PREGUNTA 8

¿Se realizan informes de rendimiento en la empresa?

PREGUNTA 9

¿Se llevan a cabo controles periódicos y finales?

PREGUNTA 10

¿Se permite la participación de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

PREGUNTA 11

¿El presupuesto anual se estructura con la participación de todas las unidades?

PREGUNTA 12

¿La estructura de los estados de resultados está acorde a los requerimientos de la empresa?

PREGUNTA 13

¿Los estados de resultados en el periodo de referencia reflejan realmente los ingresos y egresos que se generan?

PREGUNTA 14

¿Qué aspectos se observan con mayor atención en los balances?

- Perdidas ()
- Ganancias ()
- Cartera ()
- Inventarios ()
- Pasivos ()
- Patrimonio ()
- Desconoce ()

PREGUNTA 15

¿Cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer rápida y oportunamente la situación financiera de la empresa?

Gracias por su colaboración

ANEXO B: CUESTIONARIO SOCIOS DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes sobre una planificación estratégica en la empresa.

Pregunta 1.

¿Considera usted que la atención que brinda la empresa” Emproservís Ltda ., es?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Pregunta 2.

¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

SI () NO ()

Pregunta 3

¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la empresa.?

Descuentos ()

Cartas de crédito ()

Ninguno ()

Pregunta 4

¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Correcto ()

Incorrecto ()

Ninguno ()

Pregunta 5

¿Posee la empresa sucursales a su disposición?

SI () NO ()

Pregunta 6

¿Cuando ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Una Semana ()

Quince Días ()

Un Mes()

Pregunta 7

¿Considera que los costos con los que opera la empresa son?

Normales ()

Conveniente ()

Excesivos ()

Pregunta 8

¿Qué nivel de confianza tiene en la institución para su dinero?

Del 100% al 60% ()

Del 59% al 20% ()

Menos del 19% ()

Pregunta 9

¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorgan otras empresas relacionadas con la empresa Emproservís Ltda.?

SI () NO ()

Pregunta 10

¿Recomendaría usted a la empresa Emproservís Ltda . con alguna otra persona? SI

() NO ()

Gracias por su colaboración