



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RAL SANZ DEL
CANTÓN IBARRA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA,
PERIODO 2020-2024

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ANDREA PATRICIA ESPINOZA CIFUENTES

Riobamba – Ecuador

2021



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RAL SANZ DEL
CANTÓN IBARRA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA,
PERIODO 2020-2024

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: ANDREA PATRICIA ESPINOZA CIFUENTES

DIRECTOR: Ing. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2021

2021, Andrea Patricia Espinoza Cifuentes

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, Andrea Patricia Espinoza Cifuentes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes 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, 9 de septiembre de 2021

Andrea Patricia Espinoza Cifuentes

CI: 060483742-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: el Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RAL SANZ, DEL CANTÓN IBARRA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2020-2024**, realizado por la Srta. **ANDREA PATRICIA ESPINOZA CIFUENTES**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros de tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

LUIS ALBERTO Firmado digitalmente
ESPARZA por LUIS ALBERTO
CORDOVA ESPARZA CORDOVA
Fecha: 2022.03.10
13:46:05 -05'00'

09-09-2021

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

Firmado electrónicamente por:
PEDRO PABLO
BRAVO MOLINA

09-09-2021

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Lic. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel

Víctor Firmado
Gabriel digitalmente
Avalos por Víctor
Peñafiel Gabriel Avalos
Peñafiel

09-09-2021

MIEMBRO DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico, a Dios por su bendición y gracia por permitirme finalizar una etapa muy importante en mi vida, a mi madre Martha Cifuentes que con mucho amor y orgullo me apoyó incondicionalmente para poder seguir avanzando y creciendo en el ámbito personal y profesional, a mi hijo Ismael Oleas por ser mi apoyo y mi inspiración para avanzar día a día, a toda mi familia por ayudarme a creer en mí y por su ayuda para salir adelante en todos estos años de estudio.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por guiarme, cuidarme e impulsarme a cumplir mis metas planteadas y así poder retribuirles a mi madre e hijo, agradecer de igual manera a mi madre por apoyarme en mis estudios, por sus desvelos junto a mí, por cuidar de mi hijo mientras yo culminaba mi carrera.

Agradezco a toda mi familia por apoyarme en esta etapa de mis estudios, por valorar el sacrificio que he hecho por salir adelante y por la confianza en donde hoy en día he obtenido cariño y felicitaciones por haber culminado este trabajo.

Finalmente, a todos mis docentes que su paciencia y esmero han impartido sus conocimientos para nutrirme en el ámbito personal y profesional, en especial a docentes amigos por los cuales siento un cariño inmenso y les agradezco mucho por todas sus recomendaciones y su ayuda brindada.

Andrea

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.2. Antecedentes Históricos.....	4
1.3. Fundamentos del marco teórico.....	5
1.4. Marco Conceptual.....	27
1.5. Idea a Defender	30

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	31
2.1. Enfoque de investigación	31
2.2. Nivel de Investigación	31
2.2.1. <i>Investigación Exploratoria</i>	31
2.2.2. <i>Investigación Descriptiva</i>	31
2.2.3. <i>Investigación Explicativo</i>	32

2.3.	Diseño	32
2.3.1.	<i>No Experimental</i>	32
2.4.	Tipo de estudio	32
2.4.1.	<i>Transversal</i>	32
2.5.	Población y muestra	33
2.5.1.	<i>Población</i>	33
2.5.2.	<i>Muestra</i>	33
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación	33
2.6.1.	<i>Métodos</i>	34
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	34
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	35

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
3.1.	Resultados	36
3.1.1.	<i>Resultados Cualitativos</i>	36
3.1.2.	<i>Resultados Cuantitativos</i>	38
3.3.	Discusión de Resultados	49
3.4.	Propuesta	51
3.4.1.	Titulo	51
3.4.2.	Factores	51
3.4.3.	Diagnostico Estratégico	51
3.4.4.	Reseña Histórica	53
3.4.5.	Giro Del Negocio	54
3.4.6.	<i>Implicados</i>	58

3.4.7.	<i>Diagnostico Situacional</i>	58
3.4.8.	<i>Macroentorno</i>	59
3.4.9.	<i>Microambiente</i>	68
3.4.10.	<i>Ambiente Interno</i>	77
3.4.11.	<i>Matriz FODA</i>	85
3.4.12.	<i>Matriz DAFO</i>	86
3.4.13.	<i>Problema Estratégico General (Adfo)</i>	87
3.4.14.	Solución Estratégica	87
3.4.15.	<i>Alternativas Generales</i>	88
3.5.	Propuesta Estratégica	89
3.5.1.	<i>Definición del negocio</i>	89
3.5.2.	<i>Valores corporativos</i>	89
3.5.3.	<i>Misión</i>	90
3.5.4.	<i>Visión</i>	90
3.5.5.	<i>Objetivos</i>	91
3.5.6.	<i>Políticas Empresariales</i>	91
3.5.7.	<i>Idea de proyecto asociada a un plan estratégico empresarial</i>	92
3.5.8.	<i>Objetivos</i>	92
3.5.9.	<i>Justificación</i>	93
3.5.10.	<i>Presupuesto</i>	94
3.5.11.	<i>Beneficios</i>	94
3.5.12.	<i>Delimitación Geográfica</i>	95
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1.	Número de empleados	33
Tabla 3-1.	Tiempo en la empresa.....	38
Tabla 3-2.	Frecuencia Relativa	39
Tabla 3-3.	Conoce la misión	40
Tabla 3-4.	Conoce la visión de la empresa	41
Tabla 3-5.	Personal con horario definido.....	42
Tabla 3-6.	Capacitación al personal.....	44
Tabla 3-7.	Preocupación del nivel directivo	45
Tabla 3-8.	Problemas de la organización	46
Tabla 3-9.	Metas y objetivos.....	47
Tabla 3-10.	Proceso clave	48
Tabla 3-11.	Tabla de implicados.....	58
Tabla 3-12.	Matriz de identificación de los factores clave del macroentorno	63
Tabla 3-13.	Matriz de identificación de los factores clave del macroentorno	71
Tabla 3-14.	Matriz de prioridades del macro y microentorno	74
Tabla 3-15.	Perfil estratégico del macro y microentorno.....	75
Tabla 3-16.	Capacidad de respuesta del macro y microentorno	76
Tabla 3-17.	Análisis del ambiente interno	78
Tabla 3-18.	Matriz de prioridades del ambiente interno.....	82
Tabla 3-19.	Perfil estratégico	83
Tabla 3-20.	Capacidad de respuesta.....	84
Tabla 3-21.	FODA empresarial.....	85
Tabla 3-22.	Relación de la matriz FODA	86
Tabla 3-23.	Presupuesto para capacitaciones.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Organigrama de Pestel para la empresa “RAL SANZ”	12
Figura 1-2.	Modelo de cinco fuerzas de Porter.....	14
Figura 3-1.	Provincia Ibarra.....	52
Figura 3-2.	Cantón Ibarra	53
Figura 3-3.	Rompecabezas de aprendizaje	55
Figura 3-4.	Rompecabezas infantiles.....	55
Figura 3-5.	Peluches decorativos.....	55
Figura 3-6.	Peluches en forma de corazones	56
Figura 3-7.	Peluches	56
Figura 3-8.	Peluches estado de ánimo	56
Figura 3-9.	Ensartados	57
Figura 3-10.	Adhesivos decorativos	57
Figura 3-11.	Cuadros	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1.	Tiempo en la empresa.....	39
Gráfico 3-2.	La empresa tiene una planificación estratégica	40
Gráfico 3-3.	Conoce la misión.....	41
Gráfico 3-4.	Conoce la visión de la empresa	42
Gráfico 3-5.	Personal con horario definido.....	43
Gráfico 3-6.	Capacitación al personal.....	44
Gráfico 3-7.	Capacitación al personal.....	45
Gráfico 3-8.	Problemas de la organización.....	46
Gráfico 3-9.	Metas y objetivos.....	48
Gráfico 3-10.	Proceso clave.....	49

RESUMEN

La implantación de un Plan Estratégico para la empresa “RAL SANZ” del cantón Ibarra, en el periodo 2020-2024, cuyo objetivo principal fue manejar adecuadamente la empresa y la aplicación de estrategias para que la misma mejore, a través de las herramientas de investigación utilizadas como son; entrevistas y encuestas, se pudo identificar la situación actual de la empresa y que es lo que debe mejorar, mientras que las encuestas ayudaron a identificar que el 70% de los empleados se sientan libres de mencionar que es lo que ocurre en verdad con la organización, por lo que mencionaban que lo más rápido que se debe aplicar es la capacitación a todo el personal ya sea en el uso de la maquinaria como en ventas. La presente investigación está basada en un estudio macroentorno ayudado del diagrama de Pestel, microentorno y el ambiente interno de la empresa, todo a través de análisis de matrices, esto ha ayudado a que se pueda formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El problema principal de la empresa es el manejo inadecuado, también la falta de capacitación al personal, y la iliquidez, todo esto se da porque no realiza un presupuesto para poder cumplirlo en todo en el año fiscal, y la toma de decisiones de manera inadecuada; para ello se aconseja que la empresa implemente el plan estratégico propuesto, y a su vez brinde las capacitaciones planteadas para todo el personal, lo que esto hará que la empresa mejore y obtenga resultados positivos.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <INTERESES>, <MACROENTORNO>, <FINANZAS>, <POLÍTICAS CORPORATIVAS >, <EJES ESTRATEGICOS>.



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



08-03-2022

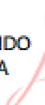
0415-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The implementation of a strategic plan for a company called "RAL SANZ" located in Ibarra city, during the period 2020-2024, was aimed to properly manage and improve the company through the application of strategies and research tools such as: interviews and surveys to identify the current situation of the company and the aspects that should be improved, while the surveys helped to identify that 70% of employees feel free to mention what is really happening with the organization, so they said that training should be a priority to be applied, either in the use of machinery and sales. The present study is based on a macroenvironment study helped by the Pestel diagram, microenvironment and the internal environment of the company, all of this through matrix analysis that has helped to formulate strengths, opportunities, weaknesses and threats. The main problem of the company is an inadequate management, a lack of training, and illiquidity, all of this occurs due to the absence of a budget plan to follow during the fiscal year, along with inadequate decision making processes. For this reason, the company is recommended to implement the proposed strategic plan along with a training program which will help the company to improve and obtain positive results.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <INTERESTS>, <MACROENVIRONMENT>, <FINANCES>, <CORPORATE POLICIES>, <STRATEGIC ELEMENTS>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.09
12:56:53 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se convierte en un punto clave para que una empresa y una organización funcione de mejor manera en el ámbito administrativo y financiero, y de esta manera pueda ser rentable y bien fructífera durante todo su funcionamiento.

La importancia de la planificación inicia con estudio, detección, evaluación, a través de un diagnóstico de la situación actual por la que se encuentra la empresa, por lo que la aplicación de este plan esta ayudará a que la empresa cumpla con sus objetivos y metas a través de estrategias formuladas y como resultado obtener lo deseado y planificado.

La empresa “RAL SANZ” carece de un Plan Estratégico en donde se ha limitado la capacidad de crecimiento y desarrollo de la misma, por lo tanto, es importante implementar y comenzar a utilizar el plan estratégico para que la misma mejore su rentabilidad, su funcionamiento y crezca como la empresa y sus dueños desean.

Capitulo I. Marco Teórico: Se inició por investigar e indagar en trabajos de temas similares o idénticos que ayudaron a incrementar el conocimiento, al igual que se desarrolla y se trabaja tanto en el marco teórico como en el conceptual en donde se investiga y se analiza más el tema a tratar y se mencionan conceptos, definiciones, características, tipos, etapas, modelos para crear el plan estratégico esto quiere decir que ayudará a fundamentar e incrementar el tema inicial.

Capitulo II. Marco Metodológico: Muestra y enseña la modalidad, el tipo de investigación que se va a tratar, se identifica y se determina la población a utilizar en dicho tema, al igual que se muestra las técnicas e instrumentos a manejar para levantar toda la información posible y poner en marcha el tema a tratar.

Capitulo III. Marco Propositivo: es el último capítulo en el cual se enfoca el tema a tratar, se diseña un Plan Estratégico para la empresa “RAL SANZ”, el cual se realizará los mejores cambios para la organización, proponiendo misión, visión, objetivos, metas, un plan para aplicarlo para una duración de cuatro años, con lo que se quiere obtener es mejorar el rendimiento de la empresa y el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

En la recopilación de la investigación para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se revisaron fuentes de temas similares a Planificación Estratégica, como también se pudo verificar que no existen temas similares con: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RAL SANZ DEL CANTÓN IBARRA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2020-2024.”** A continuación, se mencionan las tesis, libros y más trabajos similares que se han recopilado para la investigación, las mismas que permitirán obtener una guía de análisis del tema a desarrollar:

Tesis 1

Tema: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR PERÍODO 2019-2023.” (Samaniego, 2019)

Autora: Yadira Alejandra Samaniego López

Año: 2019

Publicado: ESPOCH

Enlace: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13648/1/22T0525.pdf>

Este autor en su trabajo de titulación argumenta que el plan estratégico de una empresa, se refiere y se enfoca mucho más al plan maestro y principal en el que la alta dirección almacena y mejora las decisiones estratégicas corporativas que hayan sido acogidas como también lleguen a ser las mejores, por ende, en el momento que se ha elaborado el análisis estratégico con su equipo de orientación, en referencia a lo que planificará para los próximos años; un horizonte más frecuente del plan estratégico, esto ayuda que una empresa se le permita satisfacer las expectativas y necesidades de sus diferentes grupos de interés. (Samaniego, 2019)

Tesis 2

Tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE CRÉDITO SALINAS LTDA, PARROQUIA SALINAS, CANTÓN GUARANDA, PERIODO 2020-2022” (García, 2019)

Autora: Paola Stefanía García Secaira

Año: 2019

Publicado: ESPOCH

Enlace: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13666/1/22T0533.pdf>

La escritora en su tesis menciona que “la planeación es más amplia dentro de la organización, en donde esta se constituye a un largo plazo y concibe a la organización como uno solo”, por ende, dentro de este tipo de planeación los administradores se han enfocado en identificar que debe realizar la empresa para obtener tener éxito en un lapso de tres a cinco años, el cual es un tiempo amplio o estimado para poder realizar todo lo planificado en beneficio de la organización. Dentro de la planeación estratégica algunos directivos se han guiado en el principio del compromiso como también de la responsabilidad. (García, 2019)

Tesis 3

Tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS EN AUTOMÓVILES TIPO SEDÁN Y/O CAMIONETAS DOBLE CABINA SAN JUAN DE LOS DOS RIOS DE TENA, EN LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, PERIODO 2017.” (Gallego, 2018)

Autora: Mónica Paulina Gallegos Llerena

Año: 2018

Publicado: ESPOCH

Enlace: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12976/1/72T01212.pdf>

En su trabajo de titulación menciona que según Goodstein, 1998 dice que la Planificación Estratégica se considera una herramienta por excelencia dentro la gerencia estratégica, la cual consiste en la toma de decisiones acertadas y en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización; y la formulación puesta en marcha de estrategias, lo cual permite crear o cuidar sus ventajas, todo esto se realiza en función de la misión, visión, objetivos, metas, políticas del medio ambiente y de los recursos disponibles de la organización. (Gallego, 2018)

1.2. Antecedentes Históricos

“RAL SANZ” es una empresa que se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura cantón Ibarra, la cual, lleva funcionando alrededor de ocho años; dicha empresa nace a partir de un microemprendimiento de los padres del actual propietario, en donde se confeccionaban pantuflas y peluches los cuales eran los principales productos que llamaban la atención a todos los clientes, porque los mismos eran y son elaborados a mano.

Durante el primer año la empresa se mantuvo con la elaboración de los mismos productos, con la diferencia que ahora ya eran expedidos a nivel nacional; por ende, se empezó a producir nuevos artículos, mismos que le ayudaron a abrirse paso a nuevos mercados tales como: librerías, bazares y en algunas instituciones educativas.

Cabe mencionar que la empresa ahora cuenta con la fabricación de material didáctico, cuadros en diferentes tamaños, artesanías en general, ceniceros, peluches, y demás, en base a madera, ayudados de maquinaria especializada para producir en grandes cantidades. Por otro lado, dicha empresa se maneja con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), pero no es obligada a llevar contabilidad más bien realiza sus respectivas declaraciones tanto mensuales y anuales.

1.3.Fundamentos del marco teórico

Plan Estratégico

Un plan estratégico es un documento en el que se sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y el futuro de la empresa, por lo tanto, es un documento cuya elaboración obligará a la empresa a plantear dudas acerca de la organización, de la forma como hacer las cosas y a marcar todas las estrategias en función de la posición actual y del deseo de la organización. (Conan Doyle, 2012)

La planificación estratégica es un proceso continuo que necesita retroalimentación sobre cómo trabaja y como poner en práctica su estrategia. Cuando se habla del sector privado, las empresas utilizaran indicadores claros, las cuales se habla de las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, varias cosas más y sobre todo mostrar sus esfuerzos y operaciones. Estos indicadores dan información clara y eficiente para la toma de decisiones con respecto a la aplicación de las estrategias, mostrando la necesidad de realizar un ajuste en favor de la misma. En cambio, en las empresas públicas, reflejan señales que no son tan precisas, lo que ayuda a que el diseño de los indicadores controle el curso de las estrategias. (Armijo, 2009)

El modelo de planificación estratégica está conformado de cuatro jerarquías, en donde sus principales componentes son: una jerarquía asignada para fijar objetivos, otra jerarquía para presupuestos, para estrategias y la última para programas. Por un lado, están las estrategias y programas bajo el título de planificación de acciones. Éstos se aseguran en tomar decisiones con anticipación, para fortalecer las conductas. Por el otro lado, están los objetivos y presupuestos que se los conoce como control de desempeño y diseñados para evaluar los resultados de las acciones. (Cruz, 2013)

En el modelo plenamente desarrollado, los objetivos fomentan la formulación de estrategias que, a su vez, crean programas y cuyos resultados influyen en los presupuestos para poder ejercer el control. (Cruz, 2013)

Un plan estratégico se debe formar de la siguiente manera:

- Misión: En donde el director define el propósito de existir de la empresa y los valores que representa.
- Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un periodo ya sea desde uno, cinco, diez o más años.
- Objetivos: El director define los objetivos principales derivados de la misión y la visión.
- Estrategia: El director, basado en la misión, visión y objetivos de la empresa, decide cómo conseguir de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola del resto de empresas con las que compete. (Cruz, 2013)

Para obtener la formulación aceptable de la estrategia, el director consulta con su cuerpo directivo como también con su personal de rangos inferiores. En donde también analiza las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Adicionalmente puede acudir asesores en planeación estratégica. También realiza un análisis de sus competidores actuales y potenciales. (Cruz, 2013)

Objetivo de un Plan Estratégico

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de distintos aspectos: el tipo de empresa, la situación económico-financiero, la madurez del negocio, etc. Adicionalmente lo que no cambian son los beneficios de cumplir un plan estratégico, ya que, cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o la posición en el mercado de la organización

de la empresa y la posibilidad técnica, económica y financiera ayudan a evaluar el proyecto empresarial. (Conan Doyle, 2012)

Características

- Cuantitativo: traducir en dígitos el objetivo que se quiere obtener
- Personalizado: definir qué persona, con nombre y apellido, va a cumplir con cada tarea.
- Descriptivo: definir específicamente las tareas a ejecutar.
- Temporal: indicar el tiempo para ejecutar las tareas. (Trenza, 2018)

La proyección en dicho periodo se ha de realizar con una vigencia de cuatro a cinco años, aunque son los tres primeros años los más detallados o elaborados. El trabajo debe ser firme, revisando si se está cumpliendo con el plan de acción que se ha establecido para la empresa, se revisara el plan estratégico de forma mensual, y se analizan los resultados obtenidos, la efectividad de las acciones realizadas y las posibles desviaciones. La medición y el control son actividades clave para obtener el éxito en la formación del plan y por consiguiente alcanzar el objetivo. (Trenza, 2018)

¿Por qué realizar un Plan Estratégico y para qué es útil?

El Plan Estratégico, elaborado de una forma correcta, ofrece beneficios visibles para todo tipo de organización:

- Exige a la Dirección de la empresa a pensar, de forma metodológica, en el futuro.
- Justifica y hace más clara las decisiones adoptadas en una temporada, permite comunicación interna y externa en el proyecto oficial de la empresa de la forma más eficaz posible.
- Constituye un instrumento muy útil para efectuar las decisiones adoptadas convirtiéndose el plan en una vía muy eficaz de dialogo con el personal de la empresa y una fuerza para la movilización.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.

- Aumenta la preparación de la empresa para realizar el cambio.
- Realza el proceso de toma de decisiones, porque permite que la empresa cuente con un foro en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
- Disminuye las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación entre todos.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco útil para la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (Loayza, 2020) (Sainz de Vicuña, 2003)

Puesto que un plan estratégico es adecuado implantarlo porque favorece a:

- Concretar un proyecto sólido y consistente; cuadrar todas las decisiones de la empresa dentro de un proyecto.
- Otorgar a la empresa una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de intereses.
- Definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Elaborar un plan de comunicación que transmita la filosofía de la directiva de la empresa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
- Precisar funciones y responsabilidades a niveles clave para cada empleado.
- Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos, permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones antes cambios importantes. (Sainz de Vicuña, 2003)

Elementos que debe contener un Plan Estratégico

- **Presentación**

El primer paso es concretar dónde estamos y dónde deseamos llegar realmente, es indispensable que la empresa sepa de donde parte y qué metas quiere conseguir para poder elaborar la estrategia exacta para alcanzar sus fines. (ISOTools, 2020)

- **Misión, visión y valores**

Estos tres elementos son la razón más importante de la empresa. Al hablar de ellos se concreta el propósito y la forma de trabajar de la empresa, por eso, ningún plan estratégico debe obviar este apartado.

- ✓ A través de la misión se menciona el motivo por el que la empresa existe, cuál es su fin, su quehacer.
- ✓ La visión define, de manera más precisa, qué metas quiere alcanzar la empresa en un plazo determinado.
- ✓ Los valores, por su parte, reflejan los principios en los que se sustenta la empresa y que serán a base de su actuación. (ISOTools, 2020)

- **Análisis de empresa y el entorno.**

Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos se necesita de un análisis previo para conocer la situación de la empresa y del entorno en el que se encuentra. A través del análisis interno, las organizaciones deben indagar, de manera especial los procesos que llevan a cabo. El objetivo de esta investigación es identificar los aspectos positivos de la empresa, sacar el máximo provecho e identificar aquellos que debería mejorar. (ISOTools, 2020)

El análisis externo debe ayudar a las empresas a conocer cómo los nuevos cambios tecnológicos, el mercado o la situación social, política o económica pueden tener efectos negativos como positivos en la situación de la empresa. Existen diversos y efectivos métodos, entre los que cabe destacar el análisis DAFO, como también el diagrama de las 5 fuerzas o la matriz DCG. (ISOTools, 2020)

- **Líneas estratégicas**

Las empresas deberán instaurar las medidas que se llevarán a cabo para llegar a cumplir las metas planteadas. Dentro del diagnóstico inicial se han descubierto debilidades y amenazas a las que se les da respuesta, también oportunidades y fortalezas que hay que

aprovechar. Toda la información recabada debe estar presente a la hora de formular y priorizar las líneas estratégicas que se van a llevar cabo. (ISOTools, 2020)

- **Plan de actuación**

Cada línea estratégica está compuesta por diferentes planes de acción, que le dan sentido a la estrategia definida. En esta parte del plan estratégico, el encargado de su elaboración debe definir cada plan de acción y ejecutarla, señalar a qué línea estratégica pertenece, objetivos a seguir, las acciones a realizar y los responsables en el plan. (ISOTools, 2020)

- **Evaluación**

La parte final del plan deberá enfocarse al proceso de evaluación, es decir, qué, cómo y cuándo evaluar, el plan y su puesta en marcha. Este proceso es fundamental para corroborar que el plan se está desarrollando según lo planificado, valorar los resultados que se han obtenido y realizar modificaciones y mejoras necesarias para alcanzar las metas. (ISOTools, 2020)

Etapas de un Plan Estratégico

El plan estratégico debe enfocarse en los factores claves que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, el cual es un aspecto clave a considerar para desarrollar. (Pimentel, 1999)

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización, y se debe estar pendiente de que existen dos aspectos clave los cuales son: la planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en las que se encuentra la empresa y el análisis de sus características internas. (Pimentel, 1999)

Análisis Externo de la Organización

Se enfoca en la caracterización de los factores externos, las que determinan su desempeño, en sus aspectos positivos (oportunidades), como en los negativos (amenazas). En este análisis las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, así como los aspectos económicos, los convenios comerciales, los cambios ambientales, los recursos tecnológicos, las políticas públicas y prioridades del sector, se las puede considerar áreas relacionadas. (Pimentel, 1999)

Para poder realizar el diagnóstico del ambiente externo de la empresa se aplicará el diagrama de Pestel puesto que sus cinco factores aplicaran los cuales son: económico en el cual se va a hablar sobre política, leyes que ha implementado el gobierno y estas han afectado a la empresa, económico en donde se hablará de la crisis por la que atraviesa el país, las tasas de interés en préstamos, sociales se identificará la imagen corporativa, tecnológico la maquinaria el acceso a la redes, ecológico políticas de protección para el medio ambiente y el factor legal con los decretos municipales existentes en donde la empresa se ve obligada a adquirir.

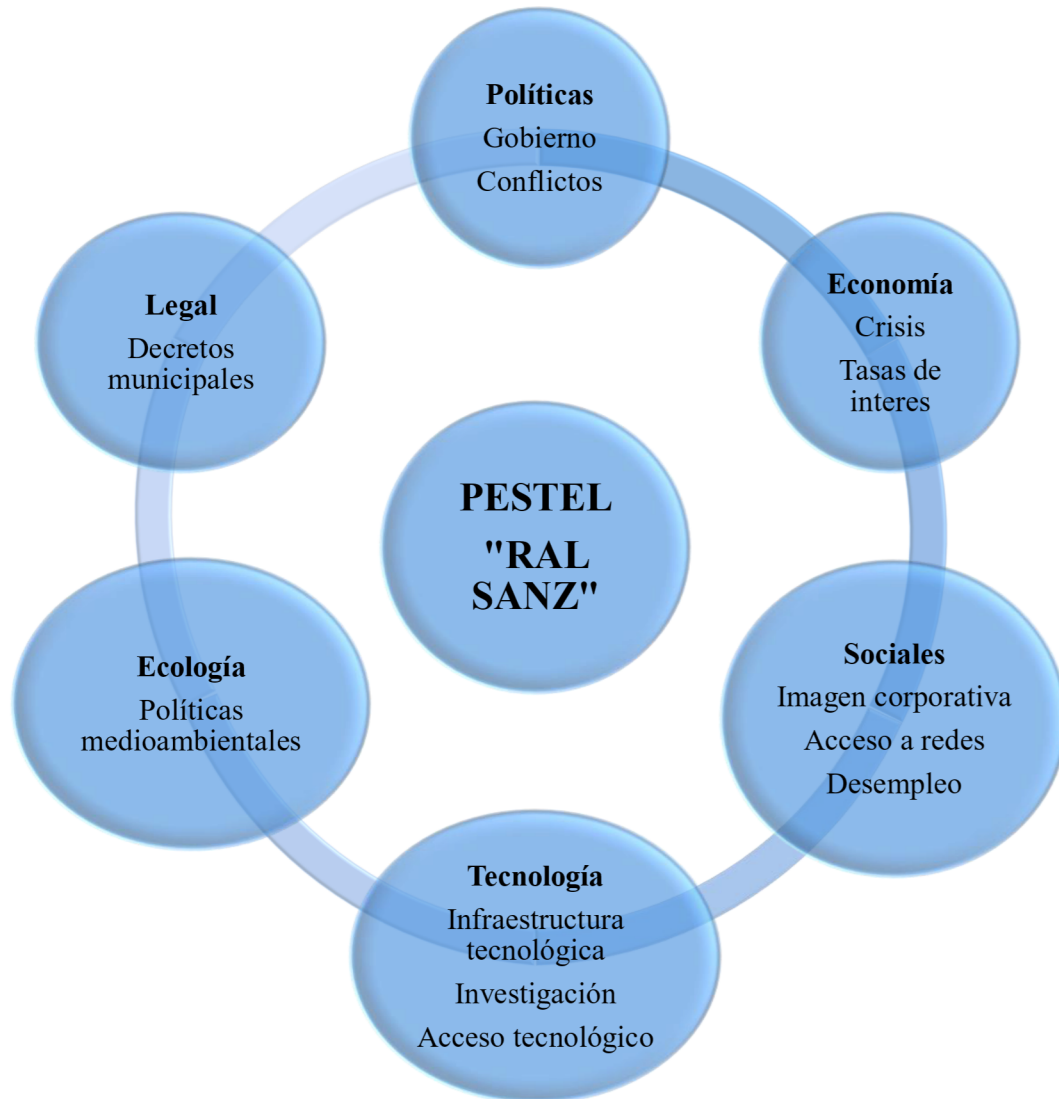


Figura 1-1. Organigrama de Pestel para la empresa “RAL SANZ”

Fuente: Empresa RAL SANZ

Realizado por: Espinoza, A, 2021

Análisis Interno de la Organización

El análisis interno evalúa los factores clave que han afectado el desempeño pasado, la evaluación del desempeño y determinar las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su operación y relación con la misión. (Pimentel, 1999)

Este análisis reúne áreas como son los recursos humanos, la tecnología, estructuras, redes sociales y la capacidad financiera. Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, mientras que las debilidades (factores internos negativos) son fuerzas o problemas que imposibilitan el logro de un desempeño. El análisis organizacional permite determinar las ventajas que promueven, así como eliminar o a su vez corregir sus desventajas. (Pimentel, 1999)

El análisis interno de una empresa analiza los recursos, las habilidades y competencias de dicha empresa para poder utilizar las herramientas estratégicas importantes para adquirir el mejor nivel de resultados. En otras palabras, es un estudio total de la capacidad de la empresa para desarrollarse con la competencia. Por tanto, una forma de desarrollo es adaptarse a las dificultades del mercado y aprovechar las oportunidades, destacando las fortalezas y mejorando las debilidades. (Mi Kyocera, 2021)

De esta manera se aplicarán las fuerzas de Porter dentro de la empresa para poder detectar, evaluar, diagnosticar y como la organización la aplica o las pueda aplicar dentro de la misma por lo que se analiza lo siguiente: los clientes y su poder de negociación, la competencia en el mercado y la existencia de rivalidad entre empresas, nuevos entrantes o nuevos competidores y la amenaza de los mismos, los proveedores y el poder negociación con los mismos, sustitutos y la existencia de productos sustitutos.

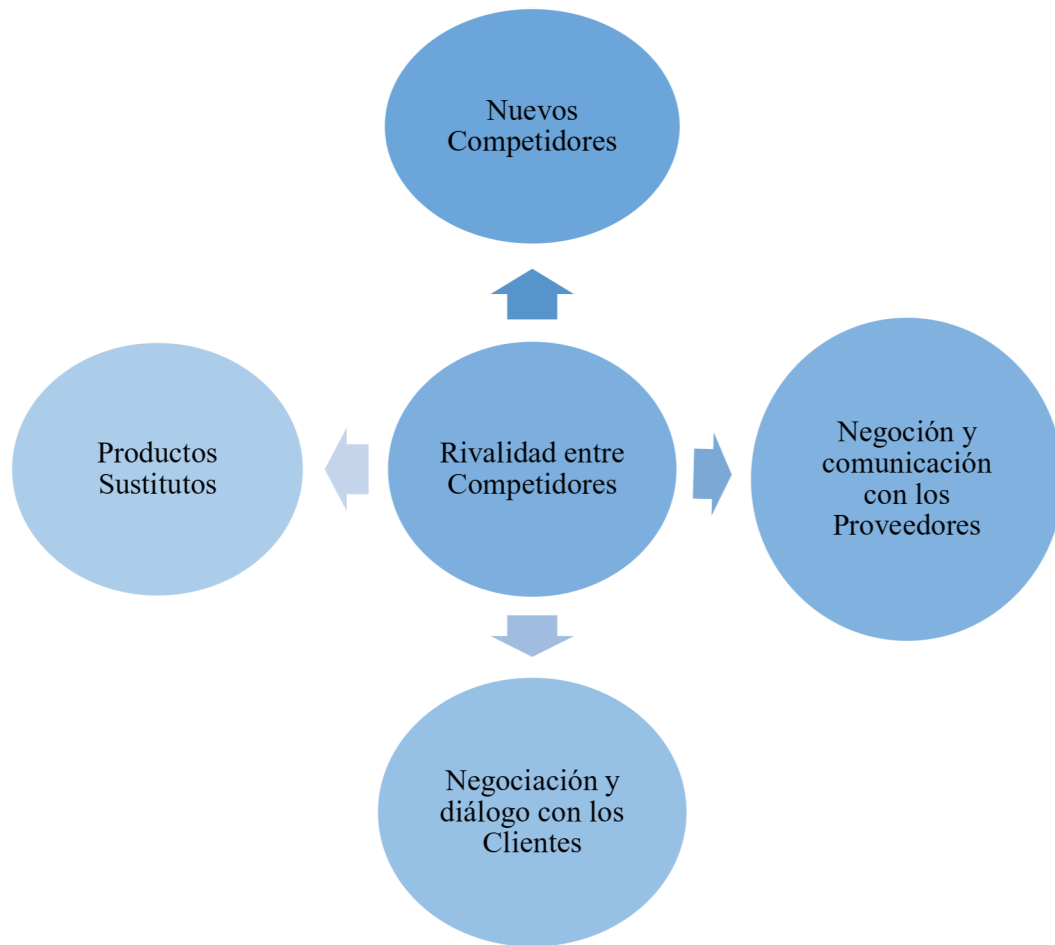


Figura 1-2. Modelo de cinco fuerzas de Porter

Fuente: Empresa RAL SANZ

Realizado por: Espinoza, A, 2021

Ambiente Interno de la Empresa

El ambiente interno se refiere a todos los aspectos que se obtienen dentro de la empresa que puede controlar directamente sobre la organización, adicionalmente este se forma de diferentes elementos que se encuentran dentro de la misma; entre estos se encuentran los siguientes:

- Empleados
- Management
- Cultura Corporativa (Burgos, 2017)

Sin embargo, se debe considerar que los encargados en crear el ambiente interno de las organizaciones son las mismas personas que las integran; por otro lado, hay que considerar que el ambiente interno de la compañía es mucho más fácil de perfeccionar en un corto plazo comparándolo con el ambiente externo, puesto que la empresa puede influir por completo en su desarrollo. (Burgos, 2017)

Al estudiar el ambiente interno de la empresa y poder realizar el diagnóstico general de la organización con un objetivo en específico que ayude a identificar las fortalezas y debilidades, y de esta manera poder aplicar y potenciar estrategias que permitan reforzar las fortalezas y enfrentarse a las amenazas, sin olvidar que las empresas se encuentran obligadas a interactuar con su entorno externo por lo que para promover la adaptación al entorno externo es conveniente perfeccionar todos los aspectos en el ambiente interno. (Burgos, 2017)

Elementos del ambiente interno de la empresa

Dentro de los elementos que forman el ambiente interno de toda empresa son:

- **La cultura organizacional**

La cultura organizacional permite la formación y motivación que puedan tener los trabajadores, ya sea afectando directa e indirectamente la producción de la empresa, como también otros factores como la originalidad, la creatividad y la innovación, la cultura organizacional favorece el trabajo en equipo, la coordinación de todas las personas directivas de la empresa. (Burgos, 2017)

- **El diseño jerárquico de la organización**

El diseño jerárquico de la organización permite hacerlo fácil o difícil la obtención de los objetivos, depende del grado de control que se solicite, la burocracia, a su vez va

dependiendo del grado de control que se desee, mientras que la burocracia interna de la empresa y los cambios que se puedan suceder dar en el ambiente externo. (Burgos, 2017)

- **La misión y la visión de la empresa**

La empresa aplicará en este punto y definir qué es lo que va a hacer, hacia donde se va a dirigir y el modo en el que va a realizar todas sus actividades para no parecerse a la competencia. (Burgos, 2017)

- **Políticas corporativas**

Son las normas que seguirá la empresa al tomar sus decisiones tanto las planificadas como las no planificadas. (Burgos, 2017)

- **Clima organizacional**

El clima organizacional establecerá las actitudes de los trabajadores y de las relaciones formales e informales en la empresa. (Burgos, 2017)

- **Los recursos humanos**

En este ámbito, se debe considerar que los trabajadores y gerentes, ya sean de altos mandos, intermedio, o supervisores se verán afectados por sus superiores y sus subordinados. (Burgos, 2017)

- **Los recursos con lo que cuenta la empresa**

La información, activos propios de la empresa, la infraestructura, el equipo de trabajo, materias primas, etc. (Burgos, 2017)

- **Las filosofías del management**

Las creencias personales de los gerentes, independientemente de su puesto, valores e ideas sobre cómo debe trabajar cada gerente. (Burgos, 2017)

Proceso de estudio del ambiente interno para detectar fortalezas y debilidades

Para desarrollar el estudio del ambiente interno, deben participar todas las personas que pertenecen a la empresa, todo esto ayudará a determinar las debilidades y fortalezas de la misma tomando en cuenta todas las áreas de la empresa. (Burgos, 2017)

El primer paso es categorizar todos los factores que pueden participar en la empresa de mayor a menor prioridad para promover y mostrar la situación interna de la empresa, una de las ventajas de hacer este análisis es que ayuda a comprender a cada uno sobre la aportación que realizan con su actividades a la compañía y como sus actividades están vinculadas a todos los planes estratégicos y las otras áreas de la empresa, permitiendo que los gerentes y todo el personal puedan optimizar su desempeño. (Burgos, 2017)

Determinar las fortalezas y/o debilidades de la empresa que conforma todo el equipo de la organización puede resultar complejo, por lo que se requiere un análisis y negociación para todos los intereses de la organización. (Burgos, 2017)

Existen diferencias dentro de todas las áreas de la empresa como también en los tipos de organizaciones que consideramos, porque las áreas funcionales y los tipos de organización tienen sus propias ventajas y desventajas, además estas pueden cambiar con el tiempo, pero hay que tener presente que el área que pueda enseñar más fortalezas puede cambiar y mostrar debilidades con el tiempo. (Burgos, 2017)

Las áreas que pueden exhibir debilidades y fortalezas dentro de la organización son:

- Departamento de marketing

- Departamento de producción
- Departamento de finanzas
- Departamento de contabilidad
- Departamento de investigación y desarrollo. (Burgos, 2017)

La composición de estos departamentos y las características del ambiente externo son la base para formular las estrategias de la empresa (conjugando misión y visión). (Burgos, 2017)

Proceso de Planificación Estratégica

Es la base para definir los planes operativos y planes presupuestarios, por lo tanto:

Su implementación debe ajustarse de acuerdo con el calendario presupuestario, el método y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: qué productos producimos, para quien se lo hace, en qué condiciones y qué resultados prometemos. Las metas y los objetivos deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Esta coordinación debe permitir determinar los aspectos financieros y operativos para obtener el presupuesto. (Armijo, 2009)

Si bien el plan estratégico debe permitir la revisión de los objetivos estratégicos de la misión, el plan estratégico debe ser muy útil y estar orientado a un propósito para ayudar a determinar la asignación presupuestaria más favorable para lograr la contribución a los resultados esperados. El método utilizado permite su aplicación anual en el marco del proceso presupuestario, por lo tanto, no debe ser demasiado compleja. El tipo de preguntas debe permitir dar respuesta a los aspectos básicos para definir un plan de acción que priorice los recursos. Aunque la misión y visión pueden modificadas, estas suelen ser definiciones ya adoptadas por la empresa. (Armijo, 2009)

El proceso de elaboración del plan estratégico de la Fundación se dividirá en las siguientes etapas subsiguientes:

1. Tomar conciencia y organización del proceso. Responde a la pregunta de quiénes somos y qué hacemos.
 - a. Reflexión interna: la razón de existir
 - b. Conciencia estratégica y disposición de planificar.
 - c. Revise la identidad de la empresa.
2. Análisis estratégico. Responde a la pregunta de dónde se encuentran como organización
 - a. Revisión de los agentes afectados por nuestra actividad.
 - b. Revisión de los valores de la empresa.
 - c. Análisis estratégico interno y externo.
3. Desarrollar la estrategia. Responde a la pregunta de hacia dónde queremos llegar y qué se debe hacer para alcanzarlo.
 - a. Revisión de la visión.
 - b. Revisión de la misión.
 - c. Definición de objetivos.
 - d. Definición de estrategias.
 - e. Elaborar un plan.
4. Implementar estrategias. Responde a lo que se debe hacer para aplicar la estrategia.
5. Control estratégico. Responde a la pregunta qué estamos haciendo. (Fundación INTERARTS, 2012)

Claves para elaborar un correcto Plan Estratégico

A través del plan estratégico el objetivo es planificar sistemática las ideas y acciones para mejorar la gestión de una empresa o de un tema en específico, porque esta se puede mejorar de manera consensuada y establecer metas a alcanzar en un espacio temporal. Desarrollar un plan estratégico, puesto que se debe seguir una serie de lineamientos y pasos: desde el diagnóstico certero de la situación hasta priorizarlos desafíos a alcanzar y las acciones a tomar, esto representa un proceso de trabajo, además se convierte interesante y constructivo. (ANEC, 2017)

Metodología para la elaboración de un plan estratégico

La metodología más estratégica para el desarrollo de un plan estratégico que tiene como objetivo señalar curso de acción y orientación en un escenario de futuro, incluyendo el desarrollo un proceso que involucre el análisis, evaluación y diagnóstico de la situación, definiendo acciones que permitan esperar y mejorar la situación actual, respondiendo correctamente a los retos que se van encontrando. (ANEC, 2017)

La intervención pública o privada requiere la implementación de una estrategia que debe establecer metas a alcanzar y métodos a utilizar, priorizando acciones y alternativas, recursos y responsabilidades para lograr los resultados esperados. Todas las decisiones implícitas tendrán un impacto a medio o largo plazo. (ANEC, 2017)

La mejor forma de dominar la estrategia es a través de un plan estratégico, que permite a la persona (empresa u organización) que ejecuta el plan a analizar y reflexionar sobre la realidad actual (quien es la organización y donde está), de forma adecuada, coherente y sistemática, donde desea llegar (objetivos), como hacerlo (estrategia), a través de que actuaciones (líneas de acción), medios disponibles (recursos económicos, humanos y materiales) para implementar lo planificado (plan anual, presupuesto, calendario, etc.) y como saber si se alcanza la meta (evaluación). (ANEC, 2017)

La decisión de implementar el nuevo plan requiere evidencia de que existen desafíos, problemas o ajustes. Estas evidencias deben reflejarse a través de estudios realizados y análisis más adecuados, deben identificarse y determinarse de forma objetiva, clara y relevante. A partir de ahí se identificarán los retos o propósitos más principales a alcanzar o resolver e identificar cuáles son las alternativas de solución más rápidas, una vez jerarquizadas y seleccionada finalmente las que se consideran más oportunas y factibles. (ANEC, 2017)

A su vez, conlleva formar metas y objetivos a alcanzar con dichas soluciones, proponer las actuaciones posibles que ayudarán a alcanzar los objetivos, comparar, valorar y priorizar las diferentes actuaciones a desarrollar. (ANEC, 2017)

Adicionalmente también se debe establecer la metodología de seguimiento, control y evaluación del plan, para lo cual se deberán analizar los indicadores de resultados. Para que el plan cumpla con su objetivo, es conveniente que el diseño de estas acciones se realice de manera participada contando con los agentes clave implicados. (ANEC, 2017)

Puntos clave que debe contener un plan estratégico

Punto 1: Bases de elaboración del plan estratégico

El punto de partida para la elaboración del plan estratégico debe habilitar la estrategia para orientar la toma de decisiones para lograr la eta propuesta, asignar recursos y determinar metas propuestas, teniendo en cuenta que la estrategia debe ser dinámico y participativo debido a la variabilidad y profesionalismo del entorno, a su vez que la estrategia también trata de conformar y modelar un entorno a favor del propósito del plan. (ANEC, 2017)

Todas las bases se referirán a recomendaciones anteriores y confirmadas, las cuales están fuera del alcance del plan específico. Pertencerán a la misión de la organización y tendrán la visión o voluntad de futuro de la misma organización, estos fundamentos estarán respaldados por varios principios inspiradores ampliamente asumidos en nuestra sociedad. (ANEC, 2017)

Punto 2: Diagnóstico previo de situación

Consiste en dejar constancia, a través de una descripción exhaustiva, objetiva, clara, oportuna, relevante y suficiente, de la realidad en la que se ha venido desarrollando en los últimos años la temática sobre la que se quiere intervenir. Esto debe permitir identificar y dimensionar las necesidades y problemas (retos) más importantes con los que se enfrenta esta temática, así como establecer pautas para la formulación de alternativas validas a los retos planteados. A partir de esta metodología se deberá desplegar en diferentes fases de creatividad y de reflexión las herramientas más adecuadas para lograr el máximo consenso en la aportación e ideas y en la identificación de soluciones. (ANEC, 2017)

El resultado de todo permitirá identificar, clasificar las impresiones y conclusiones obtenidas, a su vez definir consecuencias de manera esquemática y sistematizada, un diagnóstico sobre la situación de la temática concreta sobre la que se quiere actuar. (ANEC, 2017)

Para realizar el diagnóstico más adecuado de la situación, el modelo de trabajo se basa en implementación del triple método de trabajo:

También implica la realización de una triple consulta cualitativa, que toma en cuenta las opiniones de los principales agentes del sistema:

- Primero, varios grupos de trabajo deben reunirse varias veces para trabajar de manera forma sistemática.
- Segundo, también es conveniente realizar reuniones de trabajo con usuarios, clientes e interesados ajenos a la organización.
- Finalmente, es conveniente realizar entrevistas en profundidad con muchos expertos en el tema. (ANEC, 2017)

Las principales conclusiones del diagnóstico se expresan de forma abreviada y debe estar expresas en formato DAFO, para que puedan resumirse en forma de declaraciones breves. Este diagnóstico determina los factores estratégicos claves para respaldar el cambio, consolidando las fortalezas internas y minimizando las debilidades del sistema, aprovechar las oportunidades externas, y eliminando o reduciendo las amenazas del entorno que puedan reducir la efectividad de las iniciativas de mejora. (ANEC, 2017)

Finalmente, para lograr el mayor grado de consenso y garantizar la correcta implementación del plan, entendemos que es necesario incluir a las personas afectadas del mismo, a su vez promover y facilitando para que participen en la priorización de necesidades y soluciones, e invitarlos a publicar su opinión. (ANEC, 2017)

Paso 3: Ejes estratégicos

El plan estratégico incluye la definición de una idea deseada, y el intento por alcanzar las metas planteadas, incluyendo los diferentes pasos a seguir en el camino. Por tanto, es

necesario saber hacia dónde se desea ir y como quiere llegar, es decir, obtener la meta planteada. (ANEC, 2017)

Al realizar la planificación estratégica, generalmente el enfoque de todos los análisis, reflexión, objetivos, metas y los recursos necesarios debe ayudar a organizar la participación necesaria para implementar plenamente la fase de diagnósticos para promover y facilitar la participación de un conjunto heterogéneo de agentes en la fase de definición de líneas de actuación. Sin embargo, a la hora de organizar y sistematizar las aportaciones que finalmente van a ser incluidas en el plan, es conveniente definir una serie de ejes estratégicos. (ANEC, 2017)

Dentro del plan, los Ejes estratégicos son conjuntos de programas de actuación que llevan consigo compromisos y recursos para poner en práctica durante los años de implementación del plan. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle al plan una dirección unificada. Identifican los retos o resultados más globales a largo plazo. (ANEC, 2017)

Dentro de un Eje estratégico encontraremos un conjunto de Objetivos, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos. Estos Objetivos serán coherentes entre sí, de tal manera que la consecución de los objetivos de un nivel Eje implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro de ese Eje estratégico y del fin último del plan. (ANEC, 2017)

Punto 4: Definición de objetivos y acciones

En esta fase de la planificación estratégica se obtendrán, para cada eje estratégico definido, los objetivos a alcanzar y las actuaciones a desarrollar para conseguirlos. La determinación de los objetivos constituye la etapa clave del proceso del plan estratégico. Los objetivos hacen enfoque en los fines a medio plazo hacia los que se dirigirá la temática a trabajar en el futuro, los cuales se darán a corto plazo según correspondan las actuaciones y estas ayuden a concretar y analizar los ejes estratégicos. (ANEC, 2017)

Punto 5: Identificación de indicadores de evaluación

Para agilizar el cumplimiento, el seguimiento y la evaluación, objetivos y metas deben permanecer claros, concisos y de carácter real. Estarán cuantificados, serán medibles, y se encontrarán correctamente temporizados como también existirá una coherencia interna en la relación entre los problemas detectados y los objetivos planteados y así solucionarlos. (ANEC, 2017)

Pasos para formar un plan estratégico

Los pasos para seguir son los siguientes:

- Misión, visión y valores para la empresa
 - a. **Misión:** es la razón de ser por la que se ha creado la empresa, es el fin de las actividades, en que mejora gracias a la actividad que se realiza. ¿Por qué existe la empresa? ¿Cuál es la razón de ser?
 - b. **Visión:** describe hacia donde se dirige la empresa ¿Qué será de la empresa en el futuro? ¿Dónde ves a tu empresa dentro de 5 años?
 - c. **Valores:** conjunto de principios que regulan un código de conducta de tu empresa, recogen qué está permitido y qué no para conseguir tus objetivos. ¿Cómo actúas? ¿Cómo te describirán tus clientes, trabajadores, proveedores y colaboradores?
- Análisis tanto interno como externo

Análisis Interno: consiste en analizar cómo se encuentra la empresa ahora y como ha llegado hasta el momento, con este análisis se va a reconocer fácilmente los medios por los que la empresa va a desarrollar sus recursos y capacidades hacia la ventaja competitiva.

- a. **Análisis situación actual:** descubrir que es realmente bueno y que es que hace diferente a tu competencia, para ello hay que analizar los elementos básicos de la empresa, tales como: el origen de la empresa, estructura u organigrama, producto o servicio que ofrece, cliente ideal al que se dirige, situación de la web, presencia en redes sociales.
- b. **Análisis financiero:** se necesita conocer la capacidad financiera y hasta cuanto se puede crecer. Este análisis aporta el diagnóstico económico, al revisar declaraciones y ver como la empresa se encuentra en la situación actual.

- c. **Competencias clave: cadena de valor y Análisis de recursos y capacidades:** conocer cuáles son las competencias clave, identificar las actividades principales que no puede externalizar a terceros.

Análisis Externo: consisten en ver como se relaciona tu empresa con su entorno, es decir, como afecta la relación con el exterior, tanto agentes más cercanos como son los proveedores, clientes y competidores, hasta los agentes de ámbitos más globales tanto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

d. **Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter:** se analizará el nivel de competencia y a partir de ahí poder desarrollar una estrategia para implantar en la empresa. Las fuerzas son: competidores nuevos, clientes, sustitutos, proveedores, competidores actuales.

e. **Análisis del entorno general: análisis PESTEL:** se analizará como pueden influenciar los distintos factores externos a la empresa. Se lo puede realizar en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. (Trenza, 2018)

- DAFO y CAME

a. **DAFO:** se obtendrá un análisis externo e interno que habla sobre donde está ahora la empresa, a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

b. **CAME:** se necesita saber cómo llegar a la meta, ayudándose de la matriz CAME, se sabrá que estrategias se pondrán en práctica. A través de Corregir-Debilidades, Afrontar-Amenazas, Mantener-Fortalezas, Explotar-Oportunidades.

Con la utilización del DAFO y CAME se podrá maximizar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades. (Trenza, 2018)

- Objetivos

Este es el momento de trazar el camino a recorrer para conseguir el objetivo deseado, una vez conocida la situación actual de la empresa, es el momento de fijar el objetivo y proponer varias alternativas estratégicas.

a. Definición de objetivos: se fijarán varios objetivos que lleven a conseguir la misión, se planea varias estrategias para alcanzar esos objetivos y a su vez varias tácticas para conseguir cada una de las estrategias. Al definir los objetivos se debe estar pendiente de dos clasificaciones:

- i. Cuantitativos y cualitativos: numéricos y no numéricos.
- ii. Corto, medio y largo plazo: en función de la fecha máxima para conseguir el objetivo. (Trenza, 2018)

- Estrategias

a. Desarrollo de estrategia: se debe desarrollar marketing en donde se habla del marketing mix o las más conocidas las 4 P's, las cuales son: producto, precio, promoción, place. (Trenza, 2018)

- Plan de acción

a. Herramientas de implantación del plan estratégico: para la correcta implantación se utilizará tres herramientas las cuales son:

- Agenda de cambio: es la comunicación a todos los empleados, sirve para explicar los pasos más importantes a realizar para lograr el objetivo.
- Mapa estratégico: es una representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir, que ayudará a explicar cómo ejecutar la estrategia.
- Cuadro de mando integral: es una herramienta de gestión que mide la evolución de la actividad de tu empresa, desde el punto de vista estratégico. Tiene en cuenta tu objetivo, las estrategias y los resultados obtenidos. (Trenza, 2018)

- Plan financiero

a. Elaboración de presupuestos: consiste en proyectar tus objetivos a corto, medio y largo plazo en la contabilidad a través de los siguientes presupuestos: ventas, e inversión.

b. Búsqueda de financiación: se necesitan conseguir recursos financieros, como puede ser de bancos, financiación pública. (Trenza, 2018)

Modelo para la planificación Estratégica

Formato para un plan básico para poder realizar una planificación estratégica para implementarla en una empresa.

- I. Establecimiento de la Misión.
 - a. Definición de la Misión.
 - b. Objetivos a largo plazo.
- II. Revisión del ambiente externo.
 - a. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter).
 - b. Macroambiente (factores políticos, económico, socioculturales y tecnológicos).
 - c. Evaluación de oportunidades y amenazas.
- III. Revisión del ambiente interno.
 - a. Análisis de la cadena de valores.
 - b. Análisis financiero.
 - c. Evaluación de fuerzas y debilidades.
- IV. Definición de estrategias empresariales.
- V. Programas integrados. (Jimenez, 2017)

1.4.Marco Conceptual

- **Administración Estratégica:**

Este es un proceso continuo e interactivo para el mantenimiento general de la organización y del medio ambiente. El proceso incluye el análisis del entorno interno y externo de la empresa, el establecimiento de los lineamientos organizacionales (metas y objetivos), la formulación de estrategias (departamentos funcionales), la implementación de la estrategia y el control estratégico. (Lana, 2008)

- **Competencia:**

Según la (Real Academia Española, 2019) menciona que es la situación de las empresas que compiten en un mercado ofertando o demandando un producto o servicio parecido o igual.

- **Control:**

Menciona (Haimann, T, 2020) que el control es el proceso de inspección para determinar si el plan se está implementando y si se ha movido hacia la meta. El control es necesario y continuo para corregir cualquier desviación.

- **Estrategia:**

La estrategia es la creación de una enfoque único y valioso dentro del mercado, estrategia es «huir» de la competitividad, para defender la rentabilidad y el crecimiento como empresa desea. Estrategia es «explorar» nuevas oportunidades de competir y las mismas aporten a la oferta mayor visible para los clientes, en la que perciben los competidores. (Fano, 2015)

- **Mercado:**

Define al mercado como la ciencia y el arte de investigar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un espacio objetivo por tener como resultado un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado establecido y el potencial de ganancias a obtener. Señala qué segmentos la sociedad es capaz de servir mejor y promueve los productos y servicios adecuados. (Kotler, 2016)

- **Metas:**

Las metas, son la guía de toda estrategia de negocios, sin ellas, las empresas no pueden diseñar, conceptualizar y crear el camino a seguir para conseguirlas. Las metas, son el elemento básico para toda sociedad, y establecerlas se podrá determinar finalmente los objetivos a cumplir. (3 NAVES, 2021)

- **Misión:**

La misión es la razón de ser de la empresa que expresa a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa se sienten impulsados a fabricar sus productos en el presente y en el futuro para hacer realidad la visión del empresario, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las

acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Negocios, 2020)

- **Objetivo:**

Un objetivo es una meta o fin último por cumplir hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto en específico. Todo lo que se hace tiene un fin, un sentido final, como también menciona donde se quiere llegar, que es la sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo. Eso es un objetivo, y muestra la capacidad para alcanzarlo o no, dependerá generalmente de la medida del éxito o del fracaso. (Raffino, 2020)

- **Plan:**

Según (Ortega, 2020) menciona que el plan no es solo un documento con una serie de opiniones y predicciones, sino también la principal y más eficaz para organizar la intervención.

- **Plan de acción:**

El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos. (Cruz, 2013)

- **Plan estratégico:**

A una de las herramientas más utilizada dentro de los negocios, de hecho, este plan ha venido surgiendo a mediados del siglo XX, esta herramienta al pasar del tiempo ha ido mejorando con diversos aportes de investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta. El mismo es una presentación de acción que radica en explicar lo que intentamos obtener y cómo nos planteamos lograrlos. Este se plasma en un instrumento de aprobación donde resumimos los grandes arbitrajes que van a ubicar en nuestro camino hacia la misión excelente. (Figuerola, 2017)

- **Planeación:**

La Planeación Estratégica es el proceso continúa basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros debido a los resultados esperados. (Drucker, 2015)

- **Visión:**

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. La declaración de visión, ya sea en el plano personal o como componente del proceso de administración estratégica de una organización, es un complemento de la misión, la cual puede ser entendida como la brújula, esa herramienta que otorga la confianza de que se marcha en el sentido correcto, así, la visión podría asimilarse al telescopio con el cual se define el rumbo a seguir. La visión responde a la pregunta ¿en qué me quiero convertir? (en el plano personal) o ¿en qué quiero que se convierta mi empresa? (Cuevas, 2020)

1.5.Idea a Defender

Si se aplica un Plan Estratégico para la empresa RAL SANZ del cantón Imbabura, la empresa mejoraría tanto en su economía como en su producción, al igual que todo esto ayudara a que la misma tenga un orden establecido para poder realizar sus actividades, como también se implementará la misión, visión, valores, políticas estratégicas para producción y ventas, al igual que se enfocara en establecer políticas y estrategias para poder recuperar la cartera vencida que la empresa posee, lo cual es un dinero útil para invertir en material al igual que incrementar sus su producción o innovar o crear los productos y a la vez mejorar las ventas de la misma.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto, ya que detectará las deficiencias administrativas que posee la empresa, y se analizarán los problemas financieros tales como la cartera vencida y las deudas a corto plazo de ésta; y en base a esto se centrará y desarrollará este estudio.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. Investigación Exploratoria

“Las investigaciones exploratorias se realizan cuando el objetivo es explorar un tema o problema de investigación poco evaluado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha topado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Este tipo de investigación se utilizará con el objetivo de recalcar los aspectos más importantes de la empresa, para que de esta forma se pueda identificar y analizar los problemas existentes; y así conocer a profundidad las necesidades que tiene la institución.

2.2.2. Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva busca detallar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente procuran medir o recoger información

de manera conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Esta investigación permitirá explicar, y describir la situación actual que la empresa está viviendo debido a las estrategias positivas que se ha implementado en dicha entidad.

2.2.3. Investigación Explicativo

“La investigación explicativa indica, el interés que se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Esta técnica ayudará a explicar las causas por las cuales la empresa llegó a la situación actual, como también ayudará a evidenciar cuales son los efectos que causó la falta de rentabilidad.

2.3.Diseño

2.3.1. No Experimental

A través de este método no se manipula las variables y se podrá observar los hechos tal y como se dan en su ambiente natural, donde se obtendrá los datos de forma rápida y directa para posteriormente poder estudiarlos.

2.4.Tipo de estudio

2.4.1. Transversal

Se aplicará este tipo de estudio puesto que se realizará una visita a la empresa “RAL SANZ” para poder identificar la situación actual que vive la empresa.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población de esta investigación la constituyen los trabajadores de la empresa “RAL SANZ”. La población encuestada estará dividida en departamentos, esto ayudará en la identificación del manejo y funcionamiento de la misma institución.

Tabla 2-1. Número de empleados

DEPARTAMENTO	NUMERO DE TRABAJADORES
Gerencia	1
Producción	5
Diseño	3
Ventas	2
TOTAL	11

Fuente: Empresa RAL SANZ

Elaborado por: Espinoza Andrea, 2020

De acuerdo con la investigación de campo se ha observado que la población es de 10 trabajadores, la cual se acerca a la realidad económica y productiva de la empresa, de acuerdo con el estudio realizado, se realizaran las encuestas a toda la población, para determinar el manejo y funcionamiento de la misma institución.

2.5.2. Muestra

Como la población no es extensa y con el objetivo de tener los resultados más acercados a la realidad, la autora de este trabajo de investigación decidió aplicar las encuestas a toda la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método Deductivo

Este método va de lo general a lo particular, puesto que ayuda a identificar las teorías financieras mismas que apoyan al desarrollo de las diferentes estrategias que se desea implementar en la empresa para la mejora de su rendimiento.

2.6.1.2. Método Inductivo

Se basa de lo particular a lo general, por eso parte del planteamiento del problema se enfocará en implementar estrategias o alternativas para que la empresa mejore e incremente su rentabilidad al final del año fiscal.

2.6.1.3. Método Analítico

Este método ayudará a analizar diferentes escenarios que sirvan para evaluar el pasado, presente y el futuro de la empresa, de igual forma se tomará en cuenta aspectos importantes como el entorno interno y externo en donde se desarrolla la actividad económica de la misma.

2.6.2. Técnicas

En el desarrollo de esta investigación se utilizará técnicas de recolección de información con el propósito de captar información para poder diseñar el Plan Estratégico para la empresa “RAL SANZ” y así esta pueda mejorar su rentabilidad. Dentro de estos tenemos:

2.6.2.1. Observación

Se utilizó la técnica de la observación puesto que a través de esta técnica se logrará obtener información en el ambiente de trabajo.

2.6.2.2. Entrevista

Se realizará la entrevista al Gerente General de la empresa “RAL SANZ” puesto que es el propietario y el fundador de dicha empresa.

2.6.2.3. Encuesta

Se realizarán encuestas a todo el personal de los departamentos de producción, diseño y ventas de la empresa “RAL SANZ” para la recopilación de información documentada que sustenten el planteamiento de estrategias como las recomendaciones de la investigación.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Guion de entrevista

Se elaborarán preguntas dirigidas al Gerente de la empresa “RAL SANZ” en donde se aplicará de manera de conversatorio y de esta manera obtener la información deseada de la entidad.

2.6.3.2. Cuestionario

El documento contendrá preguntas de preferencia cerradas para tener una mejor captación de respuestas y la información deseada, las cuales serán aplicadas a todos los trabajadores de la empresa “RAL SANZ”.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1.Resultados

Una vez aplicada la entrevista al Gerente de la empresa “RAL SANZ”, como también realizadas las encuestas a todos los trabajadores, se procederá a realizar el análisis e interpretación de todos los resultados obtenidos.

3.1.1. Resultados Cualitativos

3.1.1.1. Entrevista al Gerente de la empresa “RAL SANZ”

1. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

La empresa no tiene tan definida su misión y visión puesto que las mismas solo son dichas de palabra porque se van creando de acuerdo con la necesidad o situación de la organización, no se las tiene escritas ni colocadas en algún muro de la empresa.

2. ¿La empresa socializa la misión y visión al personal de la empresa?

Si se socializa, pero como se mencionaba solo se le socializa, pero solo de palabra puesto que todo esto se realiza el día que la persona ingresa a trabajar lo que vendría a ser su primer día de trabajo se le da un recorrido por la empresa se le habla sobre la misión y visión donde adicionalmente se le habla de las metas y objetivos que la empresa se ha propuesto para cumplir al finalizar el año, o como también se fijan metas y objetivos para cada pedido que obtenga la organización.

3. ¿Se ha realizado en la empresa una planificación estratégica?

En la empresa no se ha realizado una planeación estratégica, pero permanentemente se realiza evaluaciones para poder tomar las mejores decisiones para la misma, aunque en ocasiones algunos empleados me han mencionado que las decisiones que se toman o las

actividades que se realizan en favor de la misma parece que se aplicara una planificación, pero como se mencionó antes no se ha aplicado nada en la empresa.

4. ¿El personal se ha empoderado de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

En mi opinión como gerente puedo decir que los trabajadores no se han empoderado de la misión, visión y objetivos puesto que no se ha reflejado en ellos el esfuerzo por cumplir con su horario de trabajo y con sus responsabilidades.

5. ¿El personal de la empresa cuenta con el perfil profesional?

Hace algún tiempo la empresa si se enfocaba en contratar personas que cumplan con el perfil profesional para que puedan desarrollarse dentro del departamento que sea asignado, pero hace algunos años atrás a la organización no le ha importado que el personal nuevo cumpla o no con el perfil profesional lo que le ha importado es que entren a trabajar para poder cumplir con las actividades y los pedidos que se tienen que entregar.

6. ¿Usted considera que el personal tiene un horario establecido de trabajo?

Considero que el personal si tiene un horario establecido porque tienen su horario de entrada, hora de almuerzo y su hora de salida, pero cabe acotar algo que en este horario no todos los trabajadores lo cumplen, al menos con la llegada de la pandemia el tiempo de trabajo es más corto puesto que la empresa no ha recibido pedidos debido a esta enfermedad, pero en los últimos meses se ha realizado contratos y se trata de cumplir con lo mismo pero en esta ocasión y por esta situación el personal en la actualidad no tiene definido el horario ni las horas de trabajo, puesto que solo tienen horario de ingreso.

7. ¿Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa?

Más que evaluar, yo como gerente también paso revisando las actividades y funciones del personal, puesto que me gusta ver como se trabaja para cumplir con los pedidos de los clientes y así inspecciono si cumplen o no con lo antes mencionado.

8. ¿Se realiza la planificación del presupuesto?

No se realiza puesto la empresa no analiza cuando va a tener pedidos o no, adicionalmente si la empresa no logra cubrir la compra de materiales, la misma adquiere un préstamo al banco para poder cumplir con el pedido.

9. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

No hay manera alguna de evaluarla porque el dinero que ingresa se va ocupando en el mismo pedido, y las ganancias del mismo se invierten en algún otro proyecto que la empresa tiene para cumplir.

10. ¿Cree usted que la planificación estratégica influirá en la toma de decisiones?

Estoy seguro si porque el funcionamiento de la empresa mejoraría y con aplicarlo en la misma traería beneficios, porque así la empresa se encuentra encaminada y puede realizar algún contrato ya sea con el Estado o con alguna empresa privada.

3.1.2. Resultados Cuantitativos

3.1.2.1. Encuesta a los trabajadores de la empresa

1) ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Tabla 3-1. Tiempo en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1 año a 2 años	4	40%
3 años a 4 años	1	10%
5 años en adelante	5	50%

TOTAL	10	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

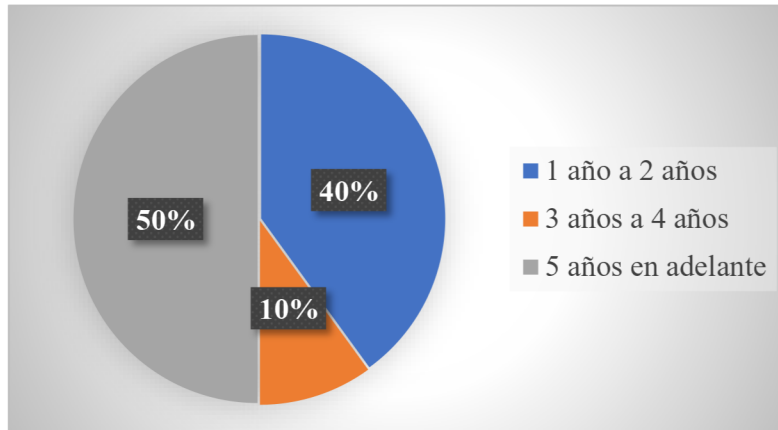


Gráfico 3-1. Tiempo en la empresa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

De las 10 personas encuestas que representan el 100% del personal el 50% llevan trabajando de 5 años en adelante, el 40% mencionan que trabajan de 3 a 4 años y el 10% están trabajando de 1 a 2 años en la empresa.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta a todos los empleados de la empresa “RAL SANZ” se evidencia que la misma tiene más empleados antiguos que nuevos, por lo tanto, se evidencia que en los últimos años no ha existido contratación de personal.

2) ¿Usted conoce si la empresa cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 3-2. Frecuencia Relativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
--------------	---------------------	---------------------

Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

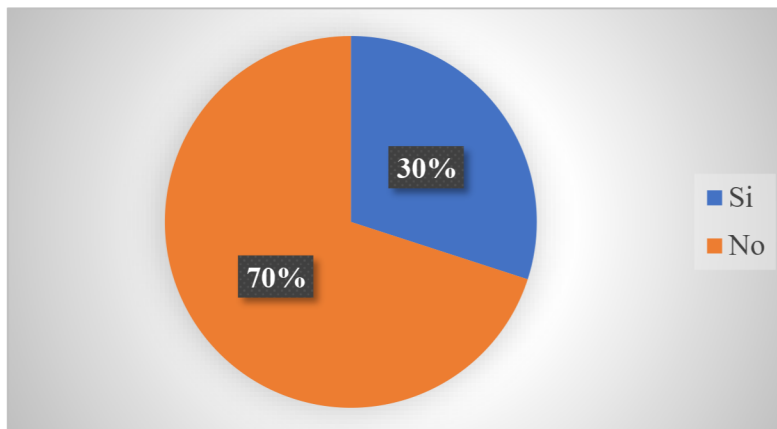


Gráfico 3-2. La empresa tiene una planificación estratégica

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Según el gráfico 2 se evidencia que el 70% de los empleados mencionan que la empresa no cuenta con un estratégico, mientras que un 30% dice que si tiene un plan estratégico.

INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal manifiesta que la empresa no ha implementado una planificación estratégica dentro de la empresa, mientras que el resto del personal dicen que, si consta con una planificación y esta ayudado a mejorar el funcionamiento de la empresa, como también ayudado a la toma de decisiones, por lo tanto, es necesario que todo el personal conozca toda la información de dicha organización.

3) ¿Usted conoce la misión de la empresa?

Tabla 3-3. Conoce la misión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	50%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

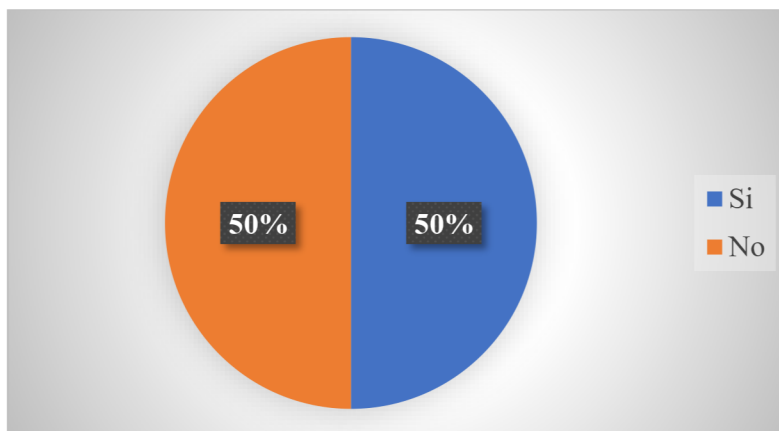


Gráfico 3-3. Conoce la misión

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Según el gráfico 3 se obtiene como resultado un 50% para el sí conocen la misión de la organización y un 50% mencionan que no conoce la misión de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas se puede evidenciar que la mitad de los empleados conocen la misión y la otra mitad no la conoce, por ende, la organización no se ha enfocado por dar a conocer la misión de la organización para todos los trabajadores.

4) ¿Usted conoce la visión de la empresa?

Tabla 3-4. Conoce la visión de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	50%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

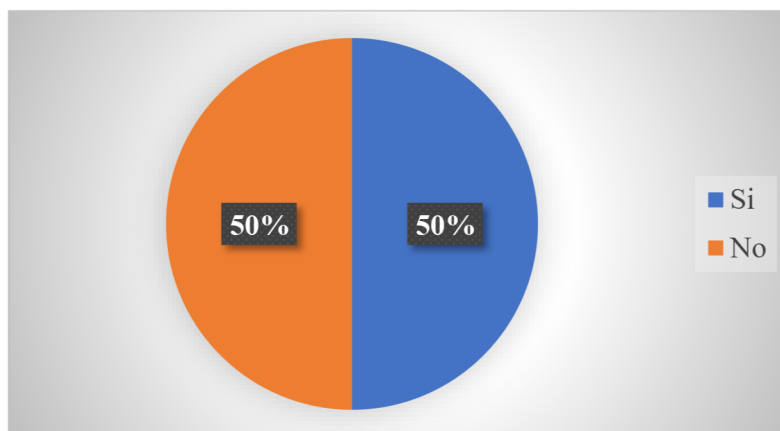


Gráfico 3-4. Conoce la visión de la empresa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Del 100% de los empleados se obtiene como resultado que el 50% del personal si conoce la visión de la organización y el otro 50% no conoce la visión de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas se puede evidenciar que la mitad de los empleados conocen la visión y la otra mitad no la conoce, por ende, la organización no se ha enfocado por dar a conocer la misión de la organización para todos los trabajadores.

5) ¿El personal cuenta con un horario definido por parte de la empresa?

Tabla 3-5. Personal con horario definido

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

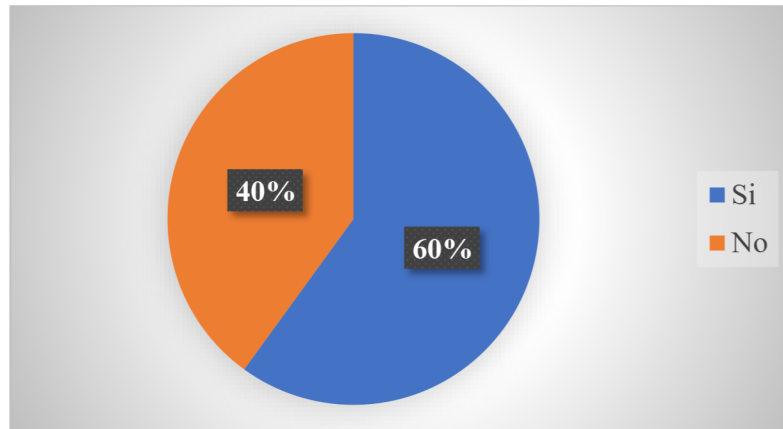


Gráfico 3-5. Personal con horario definido

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos al aplicar las encuestas se evidencian que el 60% de la población si tiene un horario establecido para trabajar, mientras que el 40% no dispone de un horario establecido para cumplir sus funciones.

INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa “RAL SANZ” mencionan que los trabajadores antiguos son aquellos que tienen un horario establecido para trabajar y cumplir con las actividades planificadas pero lo malo es que siempre lo hacen y no lo cumplen al cien por ciento y eso no refleja un buen ejemplo para los nuevos trabajadores, mientras que el resto de los empleados no tienen un horario fijo puesto que son trabajadores nuevos a los cuales no

tienen muy claras las actividades a desarrollar y el tiempo u horas que deben cumplir en la empresa.

6) ¿La empresa brinda capacitaciones a su personal?

Tabla 3-6. Capacitación al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

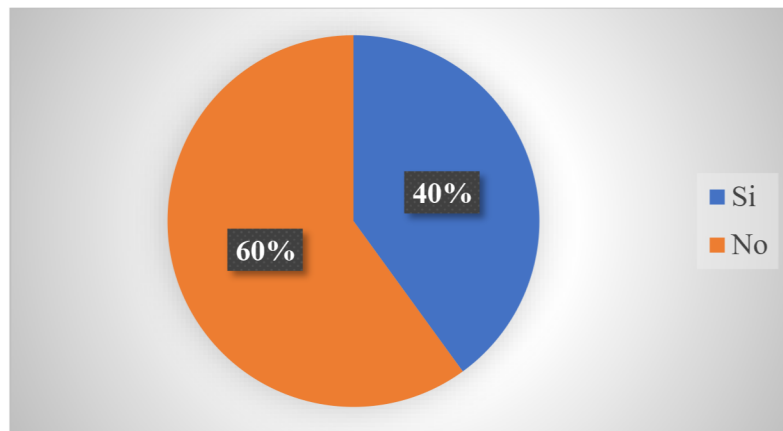


Gráfico 3-6. Capacitación al personal

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Del 100% del personal de la empresa el 60% mencionaron que no han recibido capacitaciones de parte de la empresa, mientras que el 40% comentan que si han recibido capacitaciones.

INTERPRETACIÓN

Unas pocas personas del personal mencionan que, si han recibido capacitaciones para poder cumplir con sus actividades y funciones, por lo tanto, no se cumple con la capacitación a todo el personal; lo que representa que la empresa debe invertir en dichas capacitaciones y esto traerá beneficios a la empresa.

7) ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de su personal?

Tabla 3-7. Preocupación del nivel directivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

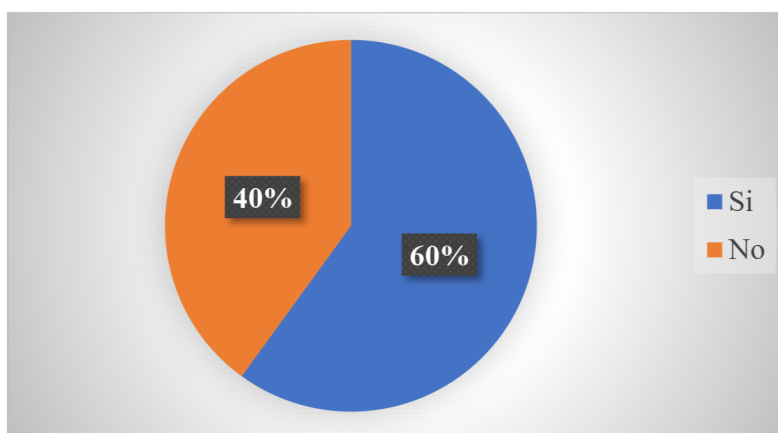


Gráfico 3-7. Capacitación al personal

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Del 100% de encuestados el 60% mencionan que el directivo si se preocupa por el bienestar del personal, mientras que el 40% no se preocupa por nada del personal.

INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa mencionan que el directivo si se preocupa por el personal, puesto que siempre tratan de brindar un lugar seguro para trabajar, protección para cada trabajador y cada vez ir mejorando en beneficio de todos.

8) ¿Cuáles son los problemas de la organización? Seleccione el principal

Tabla 3-8. Problemas de la organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Ambiente Laboral	4	40%
Desorganización	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

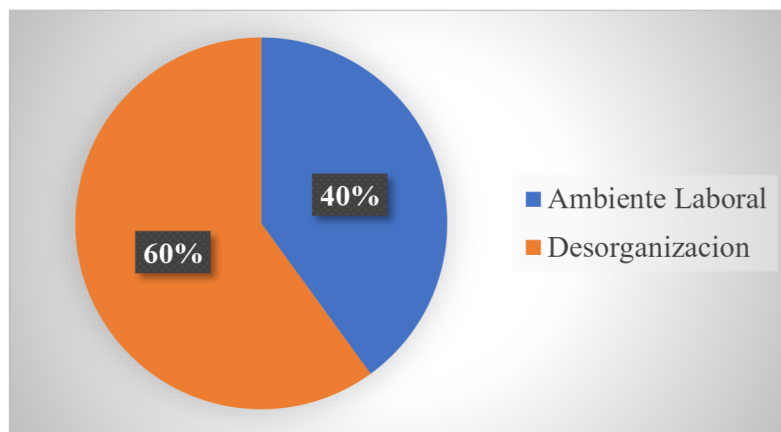


Gráfico 3-8. Problemas de la organización.

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Según el 100% de empleados menciona que el 60% refiriéndose a los problemas de la organización es debido a la desorganización, mientras que el 40% se refirió a que el ambiente laboral no es el oportuno.

INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa “RAL SANZ” mencionan que se deben enfocar en que la empresa tenga mucha más organización porque se puede decir que cada empleado hace lo que mejor le conviene con tal de cumplir su horario de trabajo, mientras que por otro lado también se refieren que el ambiente laboral no es el apropiado.

9) ¿La empresa fija metas y objetivos?

Tabla 3-9. Metas y objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	50%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

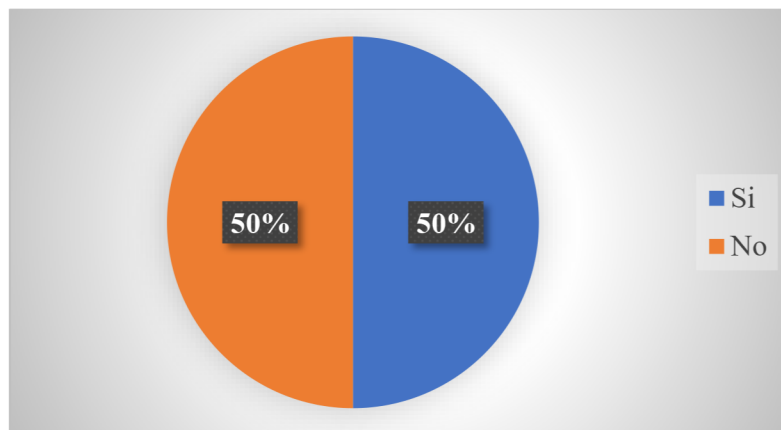


Gráfico 3-9. Metas y objetivos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos muestra que un 50% de los trabajadores evidencia que la empresa si se fija metas y objetivos, mientras que el otro 50% no ve nada por el beneficio de la misma.

INTERPRETACIÓN

El personal manifiesta que la empresa debe fijarse metas y objetivos puesto que para el final del año la empresa obtenga buenos resultados y una rentabilidad eficiente, todo esto ayudará al personal como a los directivos.

10) ¿Se ha identificado procesos clave para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Tabla 3-10. Proceso clave

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	4	60%
No	6	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

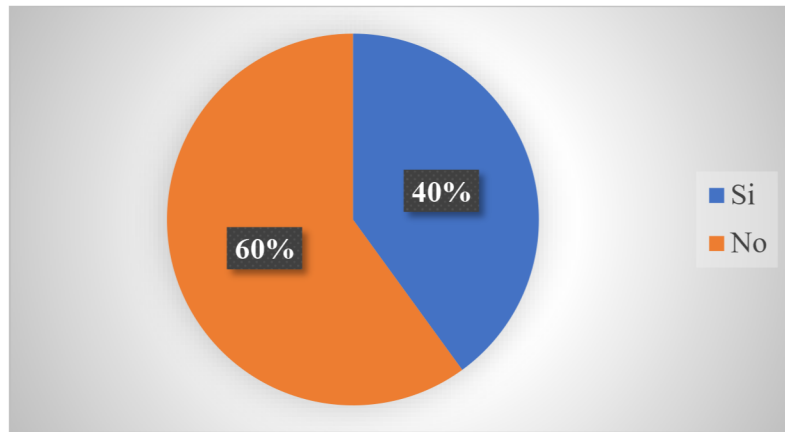


Gráfico 3-10. Proceso clave

Fuente: Encuesta

Realizado por: Espinoza, A, 2021.

ANÁLISIS

Del 100% del personal encuesta el 60% no ha visto que la empresa desarrolle procesos clave para el mejoramiento de la misma, el 40% se ha fijado que la empresa si tiene procesos clave y si han existido cambios a favor de la organización.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de las personas encuestas hablan específicamente de que la empresa y los directivos no se preocupan por fijar metas y objetivos para cumplirlas al final del año, por lo que si aplican todo eso mejorará el funcionamiento de la organización.

3.3. Discusión de Resultados

3.3.1. Entrevista aplicada al Gerente de la empresa RAL SANZ

- El gerente menciona que no se aplica ningún plan estratégico dentro de la empresa, puesto que lo ha venido manejado el mismo de manera empírica, lo cual también la misión y visión nacen de la misma persona pero solo de manera verbal por lo que no

la tiene redactada de manera correcta, adicionalmente si lo socializa a los empleados per de igual manera solo consta que lo ha hecho de manera verbal, mientras que hace falta que se mejore dicha visión y misión y poder ponerla dentro de la empresa para que los empleados la lean y se empoderen a diario.

- La empresa en su totalidad no tiene empleados de acuerdo con el perfil profesional puesto que se enfocaron el brindar oportunidades de trabajo a toda persona y no enfocarse en cumplir con lo que la empresa necesita, como también se debe mejorar el horario de trabajo y llevar un control seguro en que todos cumplen con sus actividades asignadas.
- El ingresar un plan estratégico dentro de la empresa traerá buenos resultados, porque se evidenciará el mejor funcionamiento de la misma, como también se eliminarían los problemas e inconvenientes que se tengan, ayudará a mejorar la toma de decisiones a favor de la misma empresa.

3.3.2. Encuesta a los trabajadores

- La empresa “RAL SANZ” no cuenta con un plan estratégico por lo que muchos de los empleados mencionaban que la misma necesita que implementen un plan para el mejoramiento del mismo, y así poder tener un mejor funcionamiento.
- El personal no se encuentra claro de la misión y visión de la empresa puesto que, si se le socializaba, pero de manera verbal lo cual solo lo han hecho una sola vez, por ende, no todo el personal puede recordarlo, claramente se evidencia que los trabajadores antiguos son los que saben mucho más de dicho tema que el personal prácticamente nuevo.
- El horario del trabajo en su momento también era bien manejado, lo cual algunos manifiestan que, si tienen un horario que cumplir, mientras que otros mencionan que no que llegan y cumplen con sus actividades o funciones y está listo puede regresar al día siguiente, lo cual también evidencia que el personal no tiene capacitaciones constantes, ni un correcto manejo de las maquinas.
- El problema principal que se evidencia dentro de la organización es la desorganización debido a que no todo el personal ni el mismo gerente tiene bien

claras las actividades que deben cumplir o desarrollar, por lo que todo está acumulado y repartido para todos, incluso los trabajadores mencionan que el gerente en ocasiones ingresa a estar fabricando los productos.

- Adicionalmente los empleados mencionan que no han visto que existan procesos claves para que la empresa mejore en todos sus sentidos, como también mencionan que la empresa ya no tiene la misma producción de antes.

3.4.Propuesta

3.4.1. Título

Plan Estratégico para la Empresa RAL SANZ del cantón Ibarra de la provincia de Ibarra, periodo 2020-2024.

3.4.2. Factores

Factores Clave: son aquellos que de alguna manera han incidido, favorable o desfavorablemente, hasta la fecha del análisis.

Factores Estratégicos: son aquellos factores claves que, en considerable grado, tienen probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño de la empresa.

3.4.3. Diagnostico Estratégico

3.4.3.1. Identidad de la empresa

“RAL SANZ” es una microempresa, la cual se dedica a la producción y venta de cuadros, ceniceros, rompecabezas y toda clase de material didáctico hecho en madera, y en ocasiones también realiza algún tipo de producto que el cliente le pide que elabore. La

misma está constituida como una persona natural no obligada a llevar contabilidad, en donde su representante legal es el Sr. Raúl Renán Sánchez Cifuentes.

3.4.3.2. Ubicación Geográfica

La empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, en la región Sierra, en la provincia de Imbabura en el cantón Ibarra, en la parroquia Sagrario y cuya dirección es Luciano Solano de la Sala entre Cañar y Zaruma.

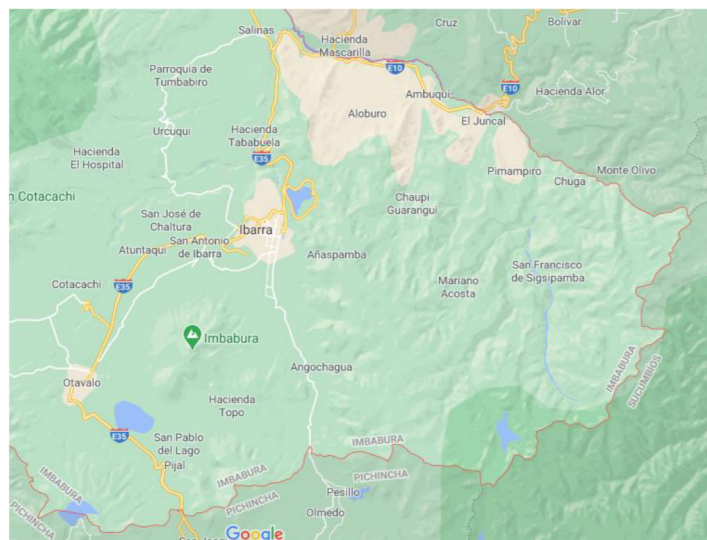


Figura 3-1. Provincia Ibarra

Fuente: Google Maps

Realizado por: Google Maps, 2014.

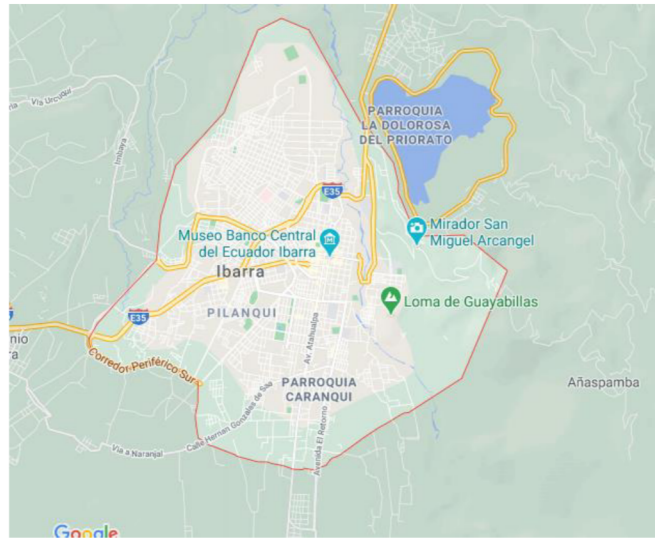


Figura 3-2. Cantón Ibarra

Fuente: Google Maps

Realizado por: Google Maps, 2014.

3.4.3.3. Contactos

Sus números de contacto son el teléfono convencional (06)2 558 116, como también tienen un teléfono móvil 098 447 2490.

3.4.4. Reseña Histórica

“RAL SANZ” es una microempresa que se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura cantón Ibarra, la cual, lleva funcionando alrededor de ocho años; dicha empresa nace a partir de un microemprendimiento de los padres del actual propietario, en donde se confeccionaban pantuflas y peluches los cuales eran los principales productos que llamaban la atención a todos los clientes, porque los mismos eran elaborados a mano, donde se los puede decir hechos de manera artesanal.

Durante el primer año la empresa se mantuvo con la elaboración de los mismos productos, con la diferencia que en ese tiempo ya eran expedidos a nivel nacional; por ende, se empezó su actual gerente empezó a producir nuevos artículos, mismos que le ayudaron a abrirse paso a paso en nuevos mercados tales como: librerías, bazares y en algunas instituciones educativas.

Cabe mencionar que la empresa ahora cuenta con la fabricación de material didáctico, cuadros en diferentes tamaños, artesanías en general, ceniceros, peluches, y demás, en base a madera, ayudados de maquinaria especializada para producir en grandes cantidades y con una excelente calidad. Por otro lado, dicha empresa se maneja con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), pero no es obligada a llevar contabilidad más bien realiza sus respectivas declaraciones tanto mensuales y anuales, pero a partir del nuevo decreto 1240 la misma se cataloga como un emprendimiento.

3.4.5. Giro Del Negocio

El giro del negocio de la empresa “RAL SANZ” es estar enfocada en fabricar productos terminados en base de madera, felpa y plumón, en donde sus productos son: cuadros de madera en tamaño A4, A5 o de acuerdo con el tamaño que el cliente desee, rompecabezas desde 5 piezas hasta 500 piezas, cuadros en tres partes o llamados trípticos, peluches desde los más pequeños hasta los grandes, o en algunas ocasiones cualquier tiempo de producto que requiere el cliente pero que sea realizado en base de madera.

EMPRESA RAL SANZ

Rompecabezas



Figura 3-3. Rompecabezas de aprendizaje

Fuente: Empresa "RAL SANZ"



Figura 3-4. Rompecabezas infantiles

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Peluches



Figura 3-5. Peluches decorativos

Fuente: Empresa "RAL SANZ"



Figura 3-6. Peluches en forma de corazones

Fuente: Empresa "RAL SANZ"



Figura 3-7. Peluches

Fuente: Empresa "RAL SANZ"



Figura 3-8. Peluches estado de ánimo

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Ensartados



Figura 3-9. Ensartados

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Decorativos



Figura 3-10. Adhesivos decorativos

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Cuadros



Figura 3-11. Cuadros

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

3.4.6. *Implicados*

Son todas aquellas personas que se encuentran beneficiadas o se encuentran con alguna avería por todas las decisiones tomadas o que se toman en la empresa, a continuación, se desarrolla una lista de implicados de la empresa "RAL SANZ".

Tabla 3-11. Tabla de implicados

IMPLICADOS	CRITERIOS
Gobierno	Leyes
SRI	Impuestos
Sociedad	Críticas constructivas para mejoramiento continuo
Gerente	Toma de decisiones acertadas
Clientes	Beneficios con los productos terminados tanto para adultos como para niños Satisfacción por la calidad que se entrega en cada producto
Proveedores	Buena materia prima y de calidad Cumplimiento en la entrega de los pedidos
Empleados	Beneficio laboral Eficiencia en las tareas
Competencia	Permiten observar para mejorar los productos y la calidad

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

3.4.7. *Diagnostico Situacional*

Se realizará el diagnóstico situacional de la empresa “RAL SANZ”, tanto en macroentorno, microentorno y el ambiente interno; puesto que esto ayudará a identificar como se encuentra la organización.

3.4.8. Macroentorno

En esta etapa se analizará el país, las empresas, que se encuentran dentro del macro ambiente, con fuerzas y tendencias que brindan oportunidades o amenazas y así estas presentan nuevos desafíos al transcurrir el tiempo, por lo que se estudiará los siguientes factores:

3.4.8.1. Factor político

La política a nivel mundial es muy grande, por lo que de esta manera existen las grandes potencias mundiales, en donde son aquellas que ayudan a el manejo de los demás países.

Al hablar de política del Ecuador se vuelve un estado de discusión, porque los mismos políticos se han encargado de explotarla en lo máximo porque en la actualidad en nuestro país existen muchos partidos políticos, lo cual han arruinado tanto la política como lo económico.

Por esta razón al hablar de este factor se dice que es una debilidad para la empresa, puesto que la empresa “RAL SANZ” es considerada microempresa, la cual realiza sus declaraciones de iva mensuales, y el impuesto a la renta anual, además se conoce que declaraba como una persona natural no obligada a llevar contabilidad, pero al aceptarse el nuevo decreto del 2% del impuesto a la renta se ven afectadas las microempresas, por ende, la misma se encuentra afectada por dicha disposición en donde se menciona que el Decreto 1240 difiere pago del 2% que beneficia a microempresarios y como fecha de pago se nombraba que se podía realizar hasta el mes de noviembre, pero la verdad no es así, puesto que, el SRI al constar la organización como microempresa su declaración del

impuesto a la renta cambio al formulario 125 en donde solo se llegan a declarar sus ventas anuales, las notas de crédito emitidas, y las retenciones que le realizaron, por nombrar las más importantes en dicha declaración, pero al mencionar el pago como mínimo el sistema del SRI dan un día como máximo para poder cancelar el valor total, lo cual la empresa se ve afectada puesto que el año 2020 obtuvo pérdidas y no logra cubrir el valor a pagar que registra el sistema, puesto que este decreto no está redactado y especificado de buena manera.

3.4.8.2. Factor económico

El factor económico el cual es igual a las empresas puesto que la economía actual del Ecuador exige una rápida adaptación a los cambios por la llegada de la pandemia al país, puesto que esto empeora el manejo y circulación del dinero, porque todo tipo de negocio se paraliza porque es considerada una enfermedad muy grande, como también el aplicar planes para mejorar la economía de las mismas y poder solventar todas sus necesidades, al igual que la población misma se puede dar cuenta y tomar consciencia que mientras exista más deuda el resultado será menor el nivel de crecimiento del Ecuador, lo cual esto trae una debilidad.

Otro factor es la inflación puesto que este ayuda a tener una medida estadística que determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, por lo tanto, es considerado como una amenaza. La inflación según datos del INEC en el año 2020 para el mes de junio la inflación llegó a -0,62%, sin embargo, el cálculo anual alcanzó el 0,17% de acuerdo con el último reporte presentado, adicionalmente la inflación acumulada desde diciembre de 2019 a junio de 2020 fue de 0,39%.

Las tasas de interés también es otro factor puesto que este afecta a todos los organismos del país, en donde se lo ve involucrado con el crédito dentro del sistema financiero, donde se evidencia que aumenta nominalmente, pero la tasa de crecimiento empieza a

desacelerar, lo que también trajo la pandemia es la tasa mínima en crédito para microempresa y emprendimientos para que estas puedan salir adelante con su negocio propio, lo cual esto representa una amenaza, en donde se dice que para poder lograr una estabilidad la cual necesita el Ecuador es necesario crear la disciplina fiscal en donde se fijen metas para mejorar el país, al igual se debe crear planes de desarrollo y siempre buscar el bienestar de los ecuatorianos.

3.4.8.3.Factor sociocultural

Al hablar del factor social podemos desglosar muchos otros factores como es el desempleo puesto que en nuestro país es uno de los elementos muy importantes que afecta principalmente a las personas adultas porque pasado los 40 años se les hace difícil conseguir un trabajo o al igual que los jóvenes recién graduados, puesto que, si un joven busca trabajo teniendo un título de tercer nivel las empresas también requieren personal con experiencia mínimo de dos años, en donde se evidencia que la empresa en algunas ocasiones ha tenido que contratar personas sin experiencia y mucho menos personas con títulos que se encarguen de cada puesto de acuerdo con lo que solicitaba la empresa.

O a su vez también se puede mencionar que el desempleo en la actualidad a incrementado porque las empresas han cerrado debido a la falta de economía y esto ocasionó que crezca el porcentaje de desempleo en donde algunas personas prefirieron abandonar el país y buscar nuevas fuentes de empleo en empresas extranjeras y aquí en el país se iba quedando sin personal de trabajo o que se sienta a gusto con su puesto laboral.

3.4.8.4.Factor tecnológico

En la actualidad el mundo entero está rodeado de tecnología y con ello se desarrollan y crean muchos productos, por ende, las empresas han empezado a adquirir maquinaria para mejorar su producción y tener nuevos productos al igual que mejorar su calidad.

La evolución de la tecnología al pasar el tiempo ha ido mejorando en las empresas del Ecuador puesto que se ha vuelto una necesidad, como también esta hace que las empresas se puedan desarrollar como crecer, por ende, el uso de la tecnología es una oportunidad y una inversión para las mismas.

En donde “RAL SANZ” se ha esforzado por adquirir hace algunos años maquinaria extranjera para mejorar la producción de los productos y tengan una mejor presentación, como también incrementar la producción, pero un dato importante es que el representante de la empresa en ocasiones se ha ingeniado o creado nueva maquinaria para que la empresa mejore.

Al igual que también las redes sociales se han vuelto un tope o una debilidad para la empresa, puesto que la misma no promociona nada por las mismas, pero en cambio la misma se da a conocer por ferias nacionales en beneficio de la misma y así buscar promocionar sus productos.

3.4.8.5. Factor ecológico

Es uno de los factores más importantes que debe pensar el país, y las empresas, puesto que todo esto ayuda a mejorar los planes ecológicos de las mismas, donde cada una de las empresas según las normativas toda empresa productora o creadora de productos debe incluir en su planificación un plan ecológico, lo cual dentro del país no todos poseen dicho plan, entonces se debe exigir que todas cumplan con las normativas, para aplicar el cuidado a nivel nacional de nuestro país.

Se deben evaluar todos los procesos de producción y tenerlos canalizados, puesto que todos estos se encuentran dentro de un programa de cada empresa, en donde se debe verificar si las sobras de cada producción o el material aplicado sea utilizado de una

manera responsables y estas no vayan en contra del manejo del cuidado del medio ambiente.

3.4.8.6.Factor legislativo

Se habla de un factor muy importante porque cada empresa para su funcionamiento debe cumplir con el permiso de los bomberos y las patentes municipales, pero que es lo malo de todo es que para poder adquirirlas hay que cumplir con todas las medidas y todas las inspecciones, al hablar de todo esto hablamos de dinero lo que también depende del sector en donde se encuentra la empresa para poder tener un valor final, adicionalmente se menciona que cada patente se tiene que reanudar cada año, para poderlas realizar de igual manera hay que cancelar un valor y se va actualizando dicha patente.

Tabla 3-12. Matriz de identificación de los factores clave del macroentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
ECONÓMICO			
E1. Inflación	Ascendente	Descapitalización, y otro factor es la baja de precios de los productos, lo que resulta que exista un exceso de oferta dentro del mercado y el resultado que se obtiene es que las ventas vayan disminuyendo	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
E2. Tasas de Interés	Alto	El incremento de las tasas de interés ha	Gobierno

		perjudicado a la empresa, puesto que los prestamos obtenidos tiene intereses altos, adicionalmente que las entidades bancarias también por la llegada de la pandemia al país han otorgado prestamos con tasas de interés desde un 5% en donde algunas personas si son beneficiadas, pero estas solo son aquellas que se han visto afectadas en sus empresas o negocios con la llegada del COVID-19 y por la cuarentena que atravesó el país	Entidades Financieras Empresa
POLÍTICO			
P1. Inestabilidad Política	Aumento	En el último año se ha visto que el Índice de Riesgo Político creció en cuatro puntos lo que	Gobierno Población

		significa una inseguridad del pueblo con respecto al gobierno y el mismo no toma las medidas adecuadas para que este país no se catalogado como uno de los países más peligrosos	
P2. Decreto 1240 (2% del Impuesto a la Renta)	Inesperado	Con la llegada del nuevo decreto o más conocido el 2% del Impuesto a la Renta, en la cual afecta a las microempresas en donde la misma se encuentra constando como una microempresa en donde cambia su declaración al igual que el formulario.	Gobierno Empresa SRI
SOCIOCULTURAL			
SC1. Desempleo	Aumento	Por la llegada de la crisis sanitaria al país (COVID-19) la empresa se ve afectada tanto en su	Gobierno Empresa Empleados

		<p>producción como en el sustento para sus empleados.</p> <p>Los mismos empleados no se sienten seguros de su trabajo por la grave crisis que estamos viviendo en la actualidad</p>	
SC2. Pobreza	Creciendo	<p>Con la baja de la producción en la empresa, sus clientes no tienen suficiente capacidad económica para poder realizar pedidos o a su vez adquirir productos</p>	<p>Gobierno Empresa Clientes</p>
SC3. Acceso a redes	Dudas para poder ingresar a redes sociales	<p>Se siente un riesgo por copia de los productos, por lo cual la empresa no ha recurrido a ingresar en redes sociales para poder ofertar sus productos, por lo que lo hacía a través de ferias nacionales</p>	<p>Redes Sociales Empresa Empleados</p>

TECNOLÓGICO			
T1. Desarrollo Empresarial	Inestable	El desarrollo tecnológico inestable que se encuentra en el país obstruye a que las empresas implementen nuevas tecnologías	Gobierno Empresas
T2. Desarrollo tecnológico	Crecimiento	A nivel mundial la tecnología va creciendo constantemente y mejorando en todas las empresas.	Gobierno Población Empresa
LEGAL			
L1. Producción de calidad	Altas	Todos los productos elaborados deben contar con la certificación de calidad	Gobierno Empresa Empleados Cliente
L2. Decretos Municipales	Constantes	La empresa es la encargada de obtener todos los permisos para el funcionamiento de la misma sin ningún inconveniente	Municipio Empresa

Fuente: Empresa “RAL SANZ”

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

3.4.9. *Microambiente*

Dentro del microambiente se hablará sobre la evaluación del entorno de la empresa y todo lo que la conforma, lo cual se estudiará a los clientes potenciales, la competencia, los proveedores y la normativa que debe cumplir la empresa.

3.4.9.1. Clientes

Negociación y dialogo con los clientes: este es un poder que depende de variantes de características de la situación del mercado y de la importancia relativas de las compras dentro de la industria, por eso es necesario clasificarlos en grupos de clientes como son:

- **Clientes Individuales:** son aquellos que a través de estudios se los identifican que pertenecen a la clase social media alta y media, lo cual se los conoce como los clientes potenciales que no tienen poder de negociación, por lo que estos clientes realizan un análisis de los precios y la calidad de los productos de otras empresas, pero a la final se deciden por los productos de “RAL SANZ” porque existe una gran diferencia tanto en la calidad puesto que tienen características técnicas y estéticas como también el precio es muy significativo y al alcance del bolsillo de las personas, lo cual esto representa una oportunidad para la empresa y así mejorar sus oportunidades e incrementar sus ingresos. Como también los clientes individuales se los conoce en las ferias artesanales a las cuales la empresa se hace presente a nivel nacional, como también se da a conocer a nivel nacional con todo lo que se elabora o a su vez lo que la persona desea que se le otorgue.
- **Clientes Empresariales:** son aquellas empresas que están en la capacidad de realizar pedidos grandes o en ocasiones la misma empresa ha sido contratada por el ministerio de educación, de escuelas o guarderías para elaborar toda clase de material didáctico a nivel nacional, por lo que se menciona que este tipo de clientes tiene un alto poder de compra o de negociación, debido a que esto implica una negociación de precios entre proveedores con los precios que se encuentran en el mercado, lo cual esto

representa una amenaza alta para la empresa, porque esto manifiesta que los precios están en juego sin tomar cuenta los beneficios y calidad del producto.

3.4.9.2. Proveedores

Este refleja el poder de negociación y comunicación con los proveedores, lo cual esto representa una ventaja competitiva con otras empresas que fabrican productos similares, los proveedores con los que se tiene relación y comunicación constante son del Ecuador puesto que para la fabricación de los productos solo se utiliza materia prima ecuatoriana, la empresa tiene alrededor de 6 proveedores, la cual mantienen una relación estrecha y son proveedores antiguos y de confianza, puesto permiten y otorgan créditos, con nuevos proveedores sus pagos son inmediatos.

Los proveedores y la empresa permiten una protección mutua por medio de precios razonables en dos relaciones: proveedor–empresa y empresa-cliente, pero en ocasiones la empresa se ha visto en la necesidad de recurrir a solicitar créditos a entidades bancarias para poder solventar los créditos con sus proveedores, por lo que se identifica que esto puede ser una debilidad como una oportunidad para la organización.

3.4.9.3. Competencia

Los nuevos competidores que son aquellos que se encargan de lograr tener la atención de nuestros clientes, puesto que estas utilizan las herramientas competitivas a su disposición y así poder obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja muy competitiva sobre sus contrincantes, por lo que también se dice que existe una competencia de precios y los resultados que se tienen es la reducción de los márgenes de ventas.

Las características por las cuales se identifica la competencia son muy representativas puesto que son las garantías de los productos, la calidad, la publicidad entre otros, puesto que esto lo van utilizando de la manera más adecuada por lo que piensa la competencia y

así ser la rival de “RAL SANZ”, se ha evidenciado que al transcurrir el tiempo la misma ha tenido muchas empresas competidoras lo cual en algunos años han causado cambios apresurados para la empresa “RAL SANZ” para mantenerla en el mercado y que su historia dentro de la producción no menore, lo cual esto representa una oportunidad para que la misma mejore sus productos.

Adicionalmente se menciona que la rivalidad es más fuerte cuando la demanda del producto va creciendo con lentitud, y en la actualidad no ha existido crecimiento, puesto que la llegada de la pandemia hizo que la producción pare y no se fabriquen productos, puesto que sus principales consumidores son las librería y los estudiantes a nivel nacional, pero como en la actualidad se reciben clases virtuales ya no es necesario adquirir material didáctico y mucho menos la empresa puede asistir a ferias artesanales, lo cual esto refleja una amenaza.

3.4.9.4.Nuevos competidores

Al hablar de este factor se puede mencionar que como los nuevos competidores se tiene a los vecinos de tiendas en las ferias a nivel nacional, se ha evidenciado durante mucho tiempo estas situaciones en donde también reflejan que el trabajo que la empresas “RAL SANZ” realiza es muy grande puesto que tiene detalles y cuidados especiales con cada uno de los productos que elabora, en comparación con los nuevos competidores puesto que su precio es menor y su calidad no es la misma, se evidencia que dichos productos están realizados con la materia prima más económica y no son cuidadosos con los detalles o las marcas que dejan al elaborarlo.

3.4.9.5.Productos Sustitutos

Los productos sustitutos siempre se encuentran presentes y listos para poder remplazar los productos de la empresa, se caracterizan por precios bajos al igual que existen un muchos dentro del mercado, dentro de los productos sustitos que la empresa “RAL SANZ” posee son cuadros de otros creadores, peluches de marca, más caros y de mejor

calidad, al igual que las pantuflas, en cuanto a productos sustitutos en los rompecabezas se mencionan a los rompecabezas de hasta 10000 o más piezas que los venden en Jaquetón o en Mi Juguetería, porque estos se adquieren con mayor facilidad por llamarlo así son mucho más conocidos y poco probables que sea irremplazables.

Tabla 3-13. Matriz de identificación de los factores clave del macroentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
RIVALIDAD ENTRE NUEVOS COMPETIDORES			
RC1. Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional	La empresa “RAL SANZ” cuenta con el conocimiento de la marca dentro del mercado, puesto que se da a conocer a nivel nacional	Estabilidad en el mercado nacional e incrementando la cartera de clientes	Empresa Competidores Clientes
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			
NC1. Nuevos creadores de productos	La empresa se ha enfocado en mejorar y preocuparse el doble por la calidad de sus productos dentro de la producción	Mejorar su producción como también nuevos clientes	Empresa Competidores nuevos
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES			
PC1. Nuevos clientes	Estabilidad productiva de productos	Incremento de pedidos por parte de clientes en meses finales del año 2020	Clientes Empresa Empleados
PC2. Clientes Empresariales	Producción grande y por pedido de sus clientes grandes	Mejor producción y con más calidad	Empresa Empleados Clientes

PC3. Clientes Individuales	Adquisición de productos al gusto del cliente	Mejores ventas a nivel nacional gracias a las ferias	Empresa Empleados Clientes
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
PS1. Incremento de productos sustitutos	Creciendo	La empresa ha reaccionado ante los productos sustitutos, pero lo que los clientes no se dan cuenta es que no tiene una buena calidad dichos productos	Empresa Clientes Competidores
PS2. Creación de nuevos productos por parte de la competencia	Buscar mejorar los productos y enfocarse en crear nuevos	Pendientes de la producción y mejorar la calidad, puesto que eso es lo que se fija la gente	Empresa Clientes
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES			
NP1. Mejores Negocios	Existencia de diálogos constantes	Mejorar las negociaciones e incrementar los pedidos con acuerdos de pago	Proveedores Empresa
NP2. Nuevos Proveedores	Buscar nuevos proveedores al mejor precio	Incrementar la producción al igual que las negociaciones	Proveedores Empresa Empleados

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Listado de factores clave del macro y microentorno

1. E1: Inflación
2. E2: Tasas de interés
3. P1: Inestabilidad Política
4. P2: Decreto 1240
5. SC1: Desempleo
6. SC2: Pobreza
7. SC3: Acceso a redes
8. T1: Desarrollo empresarial
9. T2: Desarrollo tecnológico
10. L1: Producción de calidad
11. L2: Decretos municipales
12. RC1: Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional
13. NC1. Nuevos creadores de productos
14. PC1. Nuevos clientes
15. PC2. Clientes Empresariales
16. PC3. Clientes Individuales
17. PS1. Incremento de productos sustitutos
18. PS2. Creación de nuevos productos por parte de la competencia
19. NP1. Mejores Negocios
20. NP2. Nuevos Proveedores

MATRIZ DE PRIORIDADES

Se determina las prioridades de los factores externos e internos mediante una ponderación en cuanto a la posibilidad de que el factor se siga dando y determinando que tan probable sea dicho factor y este afecte a la empresa.

Tabla 3-14. Matriz de prioridades del macro y microentorno

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	ALTO	E1, P1, T1, SC1, RC1, NP1	P2, PC2	
	MEDIO	T2, L1, E2, NC1, PS1	SC3, L2, PC1, PC3, NP2	
	BAJO	SC2, PS2		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

1. Inflación
2. Tasas de interés
3. Inestabilidad Política
4. Decreto 1240
5. Desempleo
6. Desarrollo empresarial
7. Desarrollo tecnológico
8. Producción de calidad
9. Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional
10. Nuevos creadores de productos
11. Clientes Empresariales
12. Incremento de productos sustitutos
13. Mejores Negocios

Matriz del perfil estratégico

A través del uso de esta herramienta se puede determinar si los factores son positivos o negativos y su intensidad, mediante la determinación si esto es una gran amenaza, amenaza, normal, oportunidad o a su vez una gran oportunidad.

Tabla 3-15. Perfil estratégico del macro y microentorno

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
Inflación	X				
Tasas de interés		X			
Inestabilidad Política		X			
Decreto 1240			X		
Desempleo		X			
Desarrollo empresarial				X	
Desarrollo tecnológico					X
Producción de calidad			X		
Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional					X
Nuevos creadores de productos		X			
Clientes Empresariales				X	
Incremento de productos sustitutos	X				
Mejores Negocios				X	
TOTAL	2	4	2	3	2

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Capacidad de Respuesta Externa

Los parámetros utilizados para el análisis de nuestra matriz:

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

Tabla 3-16. Capacidad de respuesta del macro y microentorno

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA RESPUESTA
		PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	
MACROENTORNO				
Inflación	41	0,08	3	0,24
Inestabilidad política	38	0,08	3	0,24
Desempleo	40	0,08	3	0,24
Desarrollo empresarial	38	0,08	4	0,32
Decreto 1240	40	0,08	3	0,24
Tasas de interés	55	0,11	4	0,44
Desarrollo tecnológico	39	0,08	3	0,24
Producción de calidad	30	0,06	4	0,24
Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional	35	0,07	3	0,21
Nuevos creadores de productos	28	0,06	3	0,18
Clientes Empresariales	35	0,07	4	0,28
Incremento de productos sustitutos	26	0,05	2	0,10
Mejores Negocios	40	0,08	3	0,24
TOTAL	485	1	23	3,21

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Análisis:

Con los cálculos respectivos y la ponderación de los factores externos e internos de la empresa “RAL SANZ” y con la capacidad de respuesta, se determina una ponderación de 3,21 lo que esto muestra que la organización se encuentra en un rango normal, a la vez teniendo oportunidades al igual que realizar mejoras para el bien de la misma.

3.4.10. Ambiente Interno**3.4.10.1. Capacidad Directiva**

Al realizar la evaluación sobre la capacidad directiva se detectó que se enfoca más a la modalidad del director o gerente de la empresa porque dicha persona es la responsable de la toma de decisiones, emplear las nuevas estrategias para el desarrollo eficiente de la empresa, al igual se ve que en algunas ocasiones no existe una buena comunicación entre empleador y empleados, pero la persona a cargo de la organización si se encuentra pendiente y controlando el trabajo de los empleados, el gerente ha hecho todo lo posible para poner tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa o en algunas ocasiones el mismo se ha ingeniado para mejorar o crear una maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, lo sobresaliente de todo esto es que se enfoca en el bienestar de todos.

3.4.10.2. Capacidad Competitiva

Dentro de la capacidad competitiva la empresa ha tenido muchas fortalezas en las secciones como son la fuerza de producto, calidad, buenos precios, puesto que se encuentra pendiente y al tanto de la producción del producto, puesto que llamen la atención a todos los clientes, como también la lealtad y satisfacción del cliente que es lo más importante para la empresa porque de esta manera se mantiene el cliente fijo o constante, adicionalmente buscan incluirse en nuevos mercados y como resultado buscan expandirse, mantener siempre el sistema de coordinación que mejore la producción del producto.

3.4.10.3. Capacidad Financiera

Al hablar del ámbito financiero la empresa no se encuentra de manera estable puesto que con la llegada de la pandemia al país se paralizó las ventas y las ferias nacionales, al igual que las deudas con las entidades financieras se mantienen porque no tiene la economía suficiente para poder cubrir las por lo que se trata de renegociar.

3.4.10.4. Capacidad Tecnológica

Dentro de la capacidad tecnológica la empresa se encuentra bien puesto que tiene toda la maquinaria necesaria para poder cumplir con sus pedidos y cumplirlas a tiempo, ya que con la ayuda de la tecnología ha ayudado a que la empresa incremente su producción y mejore su calidad.

3.4.10.5. Capacidad del Talento Humano

El personal de la empresa es muy importante pero si se debe mencionar que no todo el personal se encuentra contratado con el perfil o nivel académico, lo cual la empresa otorga empleo a las necesidades de las personas puesto que brinda ayuda a personas desempleadas, las cuales también se encuentran ubicadas de acuerdo a sus habilidades como además cumpliendo los papeles y rangos de tareas a cumplir, algo importante que acotar es que el personal se encuentra motivado para trabajar aunque no siempre exista una buena comunicación con el gerente de la empresa.

Tabla 3-17. Análisis del ambiente interno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS

MARKETING			
M1. Crecimiento de la publicidad para la empresa	La publicidad atrae a nueva clientela como que a otros también llama la atención	Evidencia que la misma puede ser competitiva dentro del mercado y crecer dentro del mismo	Empresa Clientes
M2. Varios productos para escoger	La empresa debe estar consciente que tiene varios productos a ofrecer al público en general	Los productos ofertantes son varios puestos que sirven desde los niños como para que adultos decoren sus hogares	Empresa Empleados Clientes
M3. Acuerdos estratégicos con varias instituciones	Obtener acuerdos con varias instituciones en beneficio de la empresa	La empresa trata de trabajar en conjunto para poder obtener buenos resultados y así obtener un reconocimiento	Gobierno Empresas Privadas Clientes
M4. Acuerdos de pago en producciones altas	Se garantiza la calidad de los productos que realizan el pedido	Se llega a un acuerdo dependiendo de la producción y la cantidad de productos a entregar	Gerente Empresa

RECURSOS HUMANOS			
RH1. Falta de capacitación al personal	La eficiencia del personal disminuye puesto que no tienen una capacitación constante sobre los procedimientos a saber	Disminuirá el desempeño de cada empleado puesto que no se encuentran capacitados.	Empresa Empleados
RH2. No hay evidencias de contratos	La empresa contrata personas que necesitan trabajo como también se encuentran aptas para ocupar cargos necesarios dentro de la empresa	Se hace a través de la identificación de habilidades, como también la misma ha otorgado empleo a personas desempleadas	Empleados Gerente
ADMINISTRATIVO			
A1. No hay objetivos ni metas planteadas	No se tiene una idea fija hacia donde quiere llegar la empresa en un futuro	Escases para definir metas, objetivos y a la vez no se socializa a toda la organización	Empresa Empleados Gerente
A2. Falta de un plan estratégico	Ayuda a que la empresa mejore su rendimiento y cumpla con sus objetivos	Trata de mejorar en todo lo posible, para poder obtener mejores resultados	Gerente

A3. Gestión administrativa inadecuada	La empresa con cumple con los procesos administrativos necesarios como son la planificación, control, dirección y administración	Existen fallas dentro de la empresa al no tener una buena planificación como toma de decisiones adecuadas.	Gerente
FINANCIERO			
F1. No se define un presupuesto	Eso refleja la falta de planificación que se encuentra dentro de la empresa	No existe un control económico del presupuesto	Gerente
F2. Acceso a créditos financieros	Los créditos que ofrecen las entidades financieras y estas ayudan a que la empresa mejore	Tiene acceso a créditos, pero en los últimos tiempos su nivel crediticio a menorado porque no tiene el suficiente dinero para poder cubrirlas	Gerente

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Listado de factores clave del entorno externo

1. Crecimiento de la publicidad para la empresa
2. Varios productos para escoger
3. Acuerdos estratégicos con varias instituciones
4. Acuerdos de pago en producciones altas
5. Falta de capacitación al personal

6. No hay evidencias de contratos
7. No hay objetivos ni metas planteadas
8. Falta de un plan estratégico
9. Gestión administrativa inadecuada
10. No se define un presupuesto
11. Acceso a créditos financieros

MATRIZ DE PRIORIDADES DEL AMBIENTE INTERNO

Se determina las prioridades de los factores dentro del ambiente interno mediante una ponderación en cuanto a la posibilidad de que el factor se siga dando y determinando que tan probable sea dicho factor y este afecte a la empresa.

Tabla 3-18. Matriz de prioridades del ambiente interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	5,9,10,1	4,6	
	MEDIO	2,3,7,11	8	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

1. Crecimiento de la publicidad para la empresa
2. Varios productos para escoger
3. Acuerdos estratégicos con varias instituciones
4. Acuerdos de pago en producciones altas
5. Falta de capacitación al personal
6. No hay evidencias de contratos
7. No hay objetivos ni metas planteadas
8. Gestión administrativa inadecuada
9. No se define un presupuesto

10. Acceso a créditos financieros

Matriz del perfil estratégico

A través del uso de esta herramienta se puede determinar si los factores son positivos o negativos y su intensidad, mediante la determinación si esto es una gran amenaza, amenaza, normal, oportunidad o a su vez una gran oportunidad.

Tabla 3-19. Perfil estratégico

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
Crecimiento de la publicidad para la empresa				X	
Varios productos para escoger					X
Acuerdos estratégicos con varias instituciones			X		
Acuerdos de pago en producciones altas		X			
Falta de capacitación al personal		X			
No hay evidencias de contratos	X				
No hay objetivos ni metas planteadas	X				
Gestión administrativa inadecuada	X				
No se define un presupuesto		X			

Acceso a créditos financieros				X	
Crecimiento de la publicidad para la empresa			X		
TOTAL	3	3	2	2	1

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Tabla 3-20. Capacidad de respuesta

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA RESPUESTA
		PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	
Crecimiento de la publicidad para la empresa	35	0,09	3	0,27
Varios productos para escoger	38	0,09	4	0,36
Acuerdos estratégicos con varias instituciones	30	0,07	4	0,28
Acuerdos de pago en producciones altas	28	0,07	3	0,21
Falta de capacitación al personal	40	0,10	3	0,30
No hay evidencias de contratos	48	0,12	2	0,24
No hay objetivos ni metas planteadas	38	0,09	1	0,09
Gestión administrativa inadecuada	36	0,09	2	0,18
No se define un presupuesto	38	0,09	2	0,18

Acceso a créditos financieros	33	0,08	3	0,24
Crecimiento de la publicidad para la empresa	38	0,09	4	0,36
TOTAL	402	1	48	2,71

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Capacidad de Respuesta del Ambiente Interno

Los parámetros utilizados para el análisis de nuestra matriz:

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

Análisis:

Del resultado obtenido de la empresa "RAL SANZ" a través de todos los estudios y análisis, se puede verificar que la capacidad de respuesta es de 2,71 de los factores internos lo que significa que se encuentra en un rango bajo, por lo que se recomienda que la misma debe estructurar e implementar estrategias que le permita mejorar el rendimiento como el desarrollo empresarial.

3.4.11. MATRIZ FODA

Tabla 3-21. FODA empresarial

Fortalezas	Oportunidades
F1 Acuerdos estratégicos con varias instituciones	O1 Posicionamiento de la marca de la empresa dentro del mercado nacional

F2 Productos a escoger	O2 Mejores Negocios
F3 Acuerdos de pago en producciones altas	O3 Clientes Empresariales
F4 Acceso a créditos financieros	O4 Producción de calidad
F5 Crecimiento de la publicidad para la empresa	O5 Desarrollo Tecnológico
Debilidades	Amenazas
D1 Falta de capacitación al personal	A1 Inflación
D2 No hay evidencias de contratos al personal	A2 Tasas de interés
D3 No hay objetivos ni metas planteadas	A3 Incremento de productos sustitutos
D4 Gestión administrativa inadecuada	A4 Decreto 1240
D5 No existe un presupuesto	A5 Nuevos creadores de productos

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

3.4.12. MATRIZ DAFO

Tabla 3-22. Relación de la matriz FODA

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
OPORTUNIDADES	O1	X	X			X			X	X		5
	O2	X	X	X		X			X	X		6
	O3	X	X	X		X			X	X		6
	O4		X				X		X	X	X	5
	O5	X	X				X			X		4
AMENAZAS	A1		X						X			2
	A2				X					X		2

	A3	X	X	X			X		X	X		6
	A4			X	X			X	X	X	X	6
	A5	X	X	X						X		
TOTAL		6	8	5	2	3	3	1	7	9	2	

Fuente: Empresa "RAL SANZ"

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

Análisis:

Hecha la relación de la matriz FODA los factores que se seleccionarán serán aquellos que tiene puntaje de cinco y mayores a dicha calificación, en donde se tomarán las mismas en beneficio de la empresa para poder aplicar el problema y la solución al mismo como también realizar las estrategias necesarias en beneficio de la empresa.

3.4.13. PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL (ADFO)

Si se mantienen las amenazas de incremento de productos sustitutos y el decreto 1240 aprobado en el año 2021 y además considerando las debilidades como la falta de capacitación al personal, la no existencia de evidencias de contratos y la falta de un presupuesto se debe considerar y tener muy presente que la empresa "RAL SANZ" dispone de fortalezas tales como crecimiento empresarial donde también se logre aprovechar las oportunidades como es el desarrollo tecnológico en donde la misma empresa ha tratado de mejorarla en beneficio de su producción y de su calidad.

3.4.14. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Se recomienda que la empresa "RAL SANZ" aproveche al máximo la fortaleza del crecimiento de la publicidad para la empresa porque de esta manera se puede incluir más

en el mercado nacional y adquirir más negocios como clientela, como también los acuerdos de pagos en producciones altas puesto que es un ingreso positivo para la empresa y ayuda al manejo de la economía de la misma; para prevalecer las oportunidades de lograr un desarrollo tecnológico avanzado va de la mano de la economía de la empresa como de la presentación de cada uno de sus productos para que esta mejore su producción al igual que incrementar, para lo cual debe minimizar los efectos de la amenaza que es el incremento de los productos sustitutos puesto que así la organización potencializaría el mercado en beneficio de la misma, como también eliminar o minimizar las debilidades como la capacitación al personal en donde la empresa debe otorgar capacitación constante porque así salen beneficiados todos.

3.4.15. ALTERNATIVAS GENERALES

Para poder obtener las alternativas estratégicas se ha utilizado el conocimiento que brinda la tipología de las estrategias, la matriz DAFO, obteniendo como resultado lo siguiente:

Tomando en cuenta la tipología estratégica la empresa “RAL SANZ” empezará con una estrategia de mucha importancia dentro de la misma organización para mejorar su posición y con el pasar del tiempo desarrollará las estrategias de crecimiento dentro del mercado extranjero.

Alt 1.- Establecer acuerdos y convenios con instituciones acompañadas de una buena gestión, las cuales ayudarán a la empresa a realizar cambios e incremento dentro del mercado, presentando productos de calidad.

F1+F3+O1+O2+A3+D4

Alt 2.-Mejorar el manejo empresarial y atraer a los grandes y potenciales clientes a nivel nacional.

O3+D4

Alt 3.- Llegar a acuerdos de pagos posibles en beneficio de las dos partes.

F3+O2

Alt 4.-Ofrecer a los mejores y grandes clientes los mejores productos y con disponibilidad a escoger lo cuales están realizados de calidad y a precios convenientes

F2+O2+O3

Alt 5.- Diálogos comunes entre el gerente y el departamento de producción para la elaboración de nuevos productos que se van a ofrecer en el mercado.

D4+A3

Alt 6.- Revisar constantemente los cambios tributarios para que la empresa no se vea afectada al implementar los nuevos cambios.

D4+A4

Alt 7.-Buscar el beneficio de la empresa y darla a conocer a través de redes sociales por medio de la publicidad y mejorar e incrementar los acuerdos estratégicos con varias instituciones tanto del sector público como privado.

F1+O1

3.5.Propuesta Estratégica

3.5.1. Definición del negocio

La empresa “RAL SANZ” esta encarga de fabricar productos de buena calidad en favor de todos, adicionalmente tiene precios accesibles para todos los clientes, o a su vez lo bueno de la misma es que fabrica lo que el cliente desea.

3.5.2. Valores corporativos

Se implementarán los valores y reglas para que la empresa “RAL SANZ” se comprometa en obtener beneficios para la misma y brindar producto de calidad.

- Responsabilidad: cada uno de los empleados y el gerente deberán cumplir con las tareas y deberes asignados de manera efectiva para obtener resultados positivos.
- Trabajo en equipo: se comprometerán todos los empleados a cumplir con la misión y visión para brindar y rescatar lo buena que tiene la empresa y así está en un futuro pueda crecer.
- Respeto: se debe repartir por toda la empresa para obtener el compromiso entre empleados, clientes y gerente.
- Comunicación clara y honesta: debe existir el dialogo y el acuerdo mutuo para llegar a cumplir sus metas planteadas.
- Disciplina: todos los empleados realizarán y cumplirán con todos los pedidos de acuerdo con las instrucciones asignadas por el gerente.
- Confianza máxima: si los empleados trabajan por generar y mantener la confianza en la organización se puede obtener un espacio confiable sin conflictos en beneficio de la misma.

3.5.3. Misión

La empresa “RAL SANZ” brinda productos de calidad en base de madera, con el cumplimiento de los estándares de calidad, brindando seguridad a todos sus empleados como también para sus clientes ofreciendo precios accesibles; adicionalmente se respetan los valores empresariales y cada producto se innova con ideas creativas para satisfacer las necesidades de los clientes esto se realiza con la mano de obra calificada y tecnología de punta.

3.5.4. Visión

Ser una empresa líder para el año 2024 sosteniendo un posicionamiento dentro del mercado comercial, como también ingresando en nuevos mercados, realizando nuevos y

mejores negocios, Contando con el personal capacitado y tecnología de punta, a su vez creando más productos que llamen la atención al cliente y logren posicionarlos como los mejores todo esto permitirá mejorar los niveles de competitividad.

3.5.5. *Objetivos*

Objetivo General

Buscar el posicionamiento dentro del mercado como también lograr satisfacer a los clientes en un tiempo determinado, como también optimizando los recursos y mejorando la calidad de los productos con la tecnología de punta que permitirán mejorar los niveles de competitividad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Capacitar continuamente a los empleados para mejorar la producción y la calidad de los productos con la ayuda de la nueva tecnología.
- Adquirir maquinaria y equipo nuevo para que exista efectividad dentro de la misma empresa.
- Aplicar estrategias para la toma de decisiones como también para la elaboración de un presupuesto anual y tener un control adecuado.
- Implementar un ambiente laboral estable y de calidad dentro de la empresa.
- Controlar y manejar las cuentas contables de la empresa de manera eficiente.
- Establecer un protocolo de ventas y acuerdos comerciales.

3.5.6. *Políticas Empresariales*

- El gerente junto con la persona encarga de la contabilidad dispondrá de los recursos económicos y alianzas estratégicas.
- El gerente general debe enfocarse en ejecutar de buena manera sus tareas correspondientes.

- La materia prima siempre será de calidad para poder entregar productos de buena calidad.
- Generar un crecimiento sostenible en los ingresos por medio de negociaciones como también a través de la fidelización de clientes.
- Supervisar las actividades encargadas al personal.
- La empresa deberá tener su propio logo y paginas publicitarias que le permitirán darse a conocer en el mercado.
- Obtener nuevos proveedores que brinden materia prima de calidad, buen precio, tiempo de entrega y sobre todo accesibilidad del pago.
- Llevar un registro de ingresos y egresos que permitirán analizar la economía de la empresa
- La maquinaria y equipo deberán estar en buenas condiciones como también tener personas responsables del funcionamiento de las mismas.

3.5.7. Idea de proyecto asociada a un plan estratégico empresarial

CAPACITACIÓN AL PERSONAL

3.5.7.1. Alcance

El proyecto está dirigido a todo el personal de la empresa “RAL SANZ”, como también para el gerente a cargo de la misma.

3.5.8. Objetivos

3.5.8.1. Objetivo General

Realizar capacitaciones constantes en favor de los empleados como también para la empresa.

3.5.8.2.Objetivos Específicos

- Analizar cada una de las necesidades y requerimientos que tiene el personal para realizar distintas capacitaciones.
- Ofrecer diálogos y prácticas en cada reunión y capacitación.
- Evaluar la capacidad de cada empleado y ubicarlo en cada departamento que mejor se desempeñe en beneficio del mismo después de la capacitación.

3.5.8.3.Introducción

La empresa “RAL SANZ” tiene el apoyo de once trabajadores que laboran en favor de los mismos y de la organización, la implementación de capacitaciones favorece a todos puesto que las mismas hacen que el empleador y empleado mejoren su forma actuar y de fabricar los productos como también como manejar los pedidos a gran escala, también se le enseñara a manejar una buena calidad en cada uno de los bienes; todo eso ayudará a que la empresa crezca y se dé a conocer dentro del mercado comercial.

3.5.9. Justificación

La implementación de las capacitaciones al personal es beneficioso puesto que mejora su actitud de trabajo como la manera en presentar cada uno de los productos terminados.

“RAL SANZ” es una empresa familiar que muy pocas veces a necesito contratar personal para poder cumplir con sus pedidos ya sean un pequeño número o gran número de productos, pero en los últimos años ha recurrido a contratar personal para poder incrementar su producción, por lo que han contratado personal sin experiencia y les han brindado oportunidad de empleo a todo tipo de persona, en donde se busca mejorar y registrar cada empleado que ingrese a la empresa y el mismo se encuentre beneficiado de todos los derechos y no se vea afectado de ninguna manera.

Por ende, la empresa se ve en la necesidad de implementar dos capacitaciones en el año la primera se daría a inicios de marzo y la segunda capacitación se dará a mediados de

julio así de esta manera se contratará el personal adecuado para que guie y brinde preparación a cada uno de los empleados para que se encuentren listos para la temporada de inicios de clases tanto de la costa como de la sierra, la persona encarga de realizar las capacitaciones será el Gerente de la empresa “RAL SANZ” el Sr. Raúl Sánchez.

3.5.10. Presupuesto

A continuación, se detallará cada uno de los gastos y necesidades que requiere el personal para cumplir con su capacitación.

Tabla 3-23. Presupuesto para capacitaciones

REQUERIMIENTOS	VALOR
Profesional encargado de la capacitación	\$ 350,00
Material Didáctico	\$ 15,00
Alquiler de proyector	\$ 30,00
Refrigerios	\$ 30,00
TOTAL	\$ 425,00

Fuente: Empresa “RAL SANZ”

Elaborado por: Espinoza, A, 2021

En total por la primera capacitación a la empresa le cuesta \$ 425,00 que en total las dos capacitaciones por año le cuestan \$ 850, 00, puesto que se contrataría a la misma personal o instructor.

3.5.11. Beneficios

- Desarrollo de nuevas estrategias por parte del personal.
- Mejorar la calidad de cada uno de los productos elaborados.

- Brindar a los clientes de mejor calidad y promocionar a la empresa.
- Mejorar la comunicación entre el empleador y empleados.
- Incentivar a los empleados a que den lo mejor de ellos para tener mejores resultados.

3.5.12. Delimitación Geográfica

Las capacitaciones se realizarán en la misma empresa “RAL SANZ” puesto que tiene la infraestructura para recibir las instrucciones y captar todos los conocimientos necesarios como también poder implementarlos en beneficio de la misma, la dirección es Luciano Solano de la Sala entre Cañar y Zaruma.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos de la empresa al inicio de esta investigación de acuerdo con el análisis interno y externo han permitido analizar todos los factores que la favorecen de manera positiva como negativa y cuáles de todas estas pueden estar controladas o a su vez ser cambiadas.
- Adicionalmente también gracias a la entrevista al gerente general de la empresa y las encuestas a todos los trabajos se pudo detectar que la empresa no dispone de un plan estratégico que ayude al manejo de la misma, puesto que todos estos años que llevan en el mercado se ha manejado de manera empírica al igual que los negocios o acuerdos se realizaban en beneficio de la empresa como publicidad o por solventar la economía de la misma empresa, lo que esto también representa que no se llegue a tomar buenas decisiones peor aún enfrentar a la competencia.
- Al implementar las estrategias planteadas para la empresa se podrá llegar a un nivel alto dentro de la competencia como también fortaleciendo la imagen dentro del sector comercial como es el mercado de personal adultas y el del sector de la educación.

RECOMENDACIONES

- Adicionalmente se pide tener en cuenta los factores que se han estudiado a fondo para poder plantear soluciones inmediatas que ayuden a la empresa disminuyendo las debilidades como también las amenazas futuras y las actuales, de esta manera también aprovechar y potencializar las oportunidades y fortalezas que la misma dispone.
- Se recomienda implementar las estrategias propuestas en beneficio de la empresa y esta se vea mejorada puesto que todo traerá efectos positivos y así también obtener la rentabilidad deseada.
- Implementar el plan estratégico estructurado para la empresa “RAL SANZ” inmediatamente el cual ayudará a tener una misión y visión clara hacia donde desea llegar la empresa en un futuro cumpliendo con todos los objetivos y metas planteadas, pero también teniendo en cuenta los valores empresariales propuestos, como también se espera el compromiso mutuo entre el gerente y el personal para así obtener un ambiente laboral adecuado lo que se obtendrá como resultado el desarrollo de la misma organización.

BIBLIOGRAFÍA

- NAVES. (2021). 3 NAVES. Obtenido de Definición de Metas: <https://www.3naves.com/blog/definicion-de-metas-empresariales-a-corto-mediano-y-largo-plazo.htm>
- ANEC. (2017). *Asociación Navarra de Empresas de Consultoría*. Obtenido de Plan Estratégico: <https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Burgos, A. (2017). *Experts Training*. Obtenido de Ambiente Interno: http://www.xprtraining.com/administracion/ambiente_interno.html
- Conan Doyle, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cruz, I. (2013). *La Planeación Estratégico*. Obtenido de El Buzón de Pacioli: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Cuevas, W. (2020). *Visión*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/concepto-de-vision/>
- Drucker. (2015). *Planeación*. Obtenido de Planeación Estratégica: <https://es.slideshare.net/remington2009/planeacin-estrategica-autores#:~:text=Para%20Drucker%20%E2%80%9CLa%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,raz%C3%B3n%20de%20los%20resultados%20esperados%E2%80%9D>
- Fano, F. (2015). *Estrategia*. Obtenido de Mejora Competitiva: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Figueroa, C. P. (2017). *Plan Estratégico*. Obtenido de Modelo de Plan Estratégico de Sistemas para Gestión: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrat%C3%A9gico.pdf>
- Fundación INTERARTS. (2012). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Guía de Planificación Estratégica:

<https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

Gallego, M. (2018). *Proyecto de Investigación*. Obtenido de Trabajo de Titulación: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/12976/1/72T01212.pdf>

García, P. (2019). *Proyecto de Investigación*. Obtenido de Trabajo de Titulación: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/13666/1/22T0533.pdf>

Haimann, T. (2020). *Control*. Obtenido de Zona de Economía: <https://www.zonaeconomica.com/control>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta Edición)*. México: McGRAW-HILL.

ISOTools. (2020). Obtenido de Plan Estratégico Empresarial: <https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/>

Jimenez. (2017). *Planeación Estratégica en las empresas*. Obtenido de Planeación Estratégica: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

Kotler, P. (2016). *Mercado*. Obtenido de Chambers: <http://chdrachir.blogspot.com/2016/09/definicion-del-mercado-por-diferentes.html>

Lana, R. (2008). *La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro": <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Loayza, C. (2020). *Plan Estratégico*. Obtenido de Plan Estratégico: https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO

Mi Kyocera. (2021). *KYOCERA*. Obtenido de Analisis Interno: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Negocios. (2020). *Misión*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Ortega, J. (2020). *Eumed*. Obtenido de Planeación: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm#:~:text=Para%20Alfonso%20Ayala%20S%EF%BF%BD,cierta%20direcci%EF%BF%BDn%20anticipada.&text=Por%20otra%20parte%2C%20dice%20Blake,proceso%20de%20planeaci%EF%BF%BDn.>

Pimentel, L. (1999). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Introducción al concepto de Planificación Estratégica:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Raffino, M. (2020). *Conceptos*. Obtenido de Objetivo: <https://concepto.de/objetivo/>

Real Academia Española. (2019). *Competencia*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/competencia>

Sainz de Vicuña, J. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.

Samaniego, A. (2019). *Proyecto de Investigación*. Obtenido de Trabajo de Titulación:
<http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/13648/1/22T0525.pdfv>

Trenza, A. (2018). *Miss Finanzas*. Obtenido de Plan Estratégico para una empresa:
<https://anatrencia.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#12-caracteristicas>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA FINANZAS



ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “RAL SANZ”

Objetivo:

Conocer la situación actual por la que está atravesando la empresa e identificar como dirige la empresa el gerente.

ENTREVISTA

1. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?
2. ¿La empresa socializa la misión y visión al personal de la empresa?
3. ¿Se ha realizado en la empresa una planificación estratégica?
4. ¿El personal se ha empoderado de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?
5. ¿El personal de la empresa cuenta con el perfil profesional?
6. ¿Usted considera que el personal tiene un horario establecido de trabajo?
7. ¿Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa?
8. ¿Se realiza la planificación del presupuesto?
9. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?
10. ¿Cree usted que la planificación estratégica influirá en la toma de decisiones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “RAL SANZ”

Objetivo:

Determinar la situación actual en la empresa “RAL SANZ”, que permita establecer estrategias para obtener una rentabilidad optima.

Indicaciones: Marque con una X la respuesta.

Cuestionario

1. ¿Qué tiempo que trabaja en la empresa?

1 año a 2 años

3 años a 4 años

5 años en adelante

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una planificación estratégica?

Si

No

3. ¿Usted conoce la misión de la empresa?

Si

No

4. ¿Usted conoce la visión de la empresa?

Si

No

5. ¿El personal cuenta con un horario definido por parte de la empresa?

Si

No

6. ¿La empresa brinda capacitaciones a su personal?

Si

No

7. ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de su personal?

Si

No

8. ¿Cuáles son los problemas de la organización? Seleccione el principal

Ambiente Laboral

Desorganización

9. ¿La empresa fija metas y objetivos?

Si

No

10. ¿Se ha identificado procesos clave para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN