



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

**“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA “MASTER LIGHT. CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE
QUITO, PERÍODO 2021-2025.”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

ALBERTO RODRIGO RAMOS POLO

Riobamba -Ecuador

2022



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

**“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA “MASTER LIGHT. CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE
QUITO, PERÍODO 2021-2025.”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: ALBERTO RODRIGO RAMOS POLO

DIRECTOR: ING. CRISTIAN OSWALDO GUERRA FLORES

Riobamba -Ecuador

2022

©2022, Alberto Rodrigo Ramos Polo

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 del Autor.

Yo, Alberto Rodrigo Ramos Polo, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular 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 autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de diciembre de 2022



Alberto Rodrigo Ramos Polo
CI: 060512623-4

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “MASTER LIGHT. CIA. LTDA”, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERÍODO 2021-2025.** realizado por el señor: **ALBERTO RODRIGO RAMOS POLO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D. Roberto Isaac Costales Montenegro PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-12-13
Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-12-13
Ing. Ximena Patricia Granizo Espinoza ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-12-13

DEDICATORIA

A mis padres Gualberto y María Elena, quienes han sido mi ejemplo a seguir a lo largo de mi vida, me han encaminado para cumplir mis metas y me han inculcado el trabajo duro, a nunca darme por vencido y luchar por llegar a ser un gran profesional. A mis hermanas, quienes han estado siempre presentes apoyándome incondicionalmente, impulsándome para alcanzar mis sueños. A todas las personas involucradas en el transcurso de mi vida universitaria, quienes me han apoyado y me han mostrado su cariño.

Alberto

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes y colaboradores de la Carrera de Finanzas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mismos que me han inculcado un espíritu de superación compartiendo sus experiencias y anécdotas, en especial a mi Director de Tesis, Ing. Cristian Guerra, quien me ha brindado su apoyo y ha compartido su conocimiento para el desarrollo de este trabajo de titulación. Al Ing. Rodrigo Polo Moyano, gerente de la empresa Master Light. Cia. Ltda, quien me ha brindado su apoyo a lo largo de este último periodo académico, resolviendo mis dudas y aclarando mis inquietudes.

Alberto

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.1.1	<i>Formulación del problema</i>	3
1.1.2	<i>Delimitación del problema</i>	3
1.2	JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1	<i>Justificación teórica</i>	4
1.2.2	<i>Justificación Metodológica</i>	4
1.2.3	<i>Justificación Práctica</i>	4
1.3	Objetivos	5
1.3.1	<i>Objetivo general</i>	5
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	5
1.4	Hipótesis o idea a defender.....	5
1.4.1	<i>Variables</i>	5

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.	Antecedentes de Investigación	6
2.2.	Referencias Teóricas	7
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	13

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	16
3.1.	Marco metodológico.....	16

3.1.1.	<i>Enfoque de Investigación</i>	16
3.1.2.	<i>Nivel de Investigación</i>	16
3.1.3.	<i>Diseño de investigación</i>	16
3.1.4.	<i>Tipo de estudio</i>	16
3.1.5.	<i>Población</i>	17
3.1.6.	<i>Tipo de muestreo</i>	17
3.1.7.	<i>Métodos</i>	17
3.1.8.	<i>Técnicas</i>	18
3.1.9.	<i>Instrumentos</i>	19

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	20
4.1.	<i>Análisis e interpretación de resultados</i>	20
4.1.1.	<i>Análisis de la entrevista</i>	20
4.1.2.	<i>Análisis e interpretación del cuestionario</i>	22
4.1.3.	<i>Discusión de los resultados y verificación de la idea a defender</i>	31

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	33
5.1.	<i>Propuesta</i>	33
5.1.1.	<i>Toma de conciencia y organización del proceso</i>	33
5.1.2.	<i>Análisis de estratégico</i>	37
5.1.3.	<i>Formulación de la estrategia de la empresa</i>	54
5.1.4.	<i>Políticas empresariales</i>	56
5.1.5.	<i>Desarrollo e implantación de políticas empresariales</i>	61

CONCLUSIONES	71
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	72
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4:	Planificación estratégica y su importancia para la empresa	22
Tabla 2-4:	Socialización de objetivos y metas empresariales	24
Tabla 3-4:	Misión y visión establecida por la empresa.....	25
Tabla 4-4:	Metas corporativas trazadas por la empresa	26
Tabla 5-4:	Planificación estratégica para alcanzar las metas corporativas	27
Tabla 6-4:	Gestión administrativa existente en la empresa.....	28
Tabla 7-4:	Desarrollo de la planificación estratégica.....	29
Tabla 8-4:	Designaciones y responsabilidades en la organización	30
Tabla 9-4:	Comprobación de la idea a defender	31
Tabla 1-5:	Grupos implicados.....	35
Tabla 2-5:	Identificación de factores claves del macroentorno.....	39
Tabla 3-5:	Determinación de los factores estratégicos internos.....	41
Tabla 4-5:	Matriz de perfil estratégico externo.....	41
Tabla 5-5:	Capacidad de respuesta a factores externos.....	42
Tabla 6-5:	Identificación de factores internos de la empresa.....	43
Tabla 7-5:	Análisis interno de la empresa.....	44
Tabla 8-5:	Pronosticación	46
Tabla 9-5:	Estratégicas DAFO.....	49
Tabla 10-5:	Criterios para evaluar estrategias.....	51
Tabla 11-5:	Objetivos estratégicos.....	58
Tabla 12-5:	Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte A.	61
Tabla 13-5:	Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte B.....	63
Tabla 14-5:	Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte C.....	64
Tabla 15-5:	Mapa estratégico.....	65
Tabla 16-5:	Presupuesto financiero requerido para la aplicación de estrategias.....	67
Tabla 17-5:	Ejecución de estrategias	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-4:	Planificación estratégica y su importancia para la empresa.....	23
Ilustración 2-4:	Socialización de objetivos y metas empresariales	24
Ilustración 3-4:	Misión y visión establecida por la empresa	25
Ilustración 4-4:	Metas corporativas trazadas por la empresa	26
Ilustración 5-4:	Planificación estratégica para alcanzar las metas corporativas.....	27
Ilustración 6-4:	Gestión administrativa existente en la empresa	28
Ilustración 7-4:	Desarrollo de la planificación estratégica	29
Ilustración 8-4:	Designaciones y responsabilidades en la organización.....	30
Ilustración 1-5:	Ubicación Master Light. Cia. Ltda.....	34
Ilustración 2-5:	Luminarias pre fabricadas.....	36
Ilustración 3-5:	Proceso de fabricación de una luminaria	37
Ilustración 4-5:	Luminarias listas para entrega	37

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

ANEXO B: ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

RESUMEN

El presente Trabajo de Integración Curricular tuvo como objetivo el diseño de una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa en la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, de la ciudad de Quito, periodo 2021 – 2025, para conseguir el crecimiento y desarrollo de la empresa. La investigación fue realizada a través de una metodología de enfoque mixto, cualicuantitativa con métodos analíticos y descriptivos; a su vez con la aplicación de diferentes instrumentos y técnicas para la recolección de la información destinadas para el desarrollo de estrategias específicas para la empresa. Los instrumentos utilizados fueron: ficha de observación, ficha bibliográfica, cuestionario y guía de entrevista. Donde los principales resultados obtenidos fueron el análisis situacional de la empresa, mediante el análisis de factores internos y externos de la organización detectando la crítica situación administrativa por la ineficiente gestión de los recursos y la ausencia de procesos de control y seguimiento para las áreas de producción. Por lo que, se propone el desarrollo de una planificación estratégica que involucre y haga uso de las fortalezas y oportunidades de la organización para contrarrestar las amenazas y riesgos inherentes a la actividad comercial para mejorar el rendimiento y la productividad en la organización. Se concluye así, que el presente trabajo de investigación logra identificar las principales áreas críticas de la organización y propone estrategias claras para mejorar y lograr un mayor rendimiento financiero para sus inversionistas. Se recomienda a la empresa, hacer uso del presente documento como guía técnica para la implementación de la planificación estratégica.

Palabras clave: <DISEÑO>, <DESARROLLO>, <ESPECÍFICAS>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>.



02-02-2023

0308-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This curriculum integration project sought to develop a strategic plan for improving administrative management at Master Light, CIA, LTDA in Quito, Ecuador, from 2021 to 2025, in order to achieve the company's growth and development. The research was conducted through a mixed-approach methodology of qualitative and quantitative with analytical and descriptive methods, in turn with the application of different instruments and techniques for the gathering of information for the development of specific strategies for the company. The instruments used were: observation; a bibliographic form; a questionnaire; and an interview guide. The main results obtained were the situational analysis of the company through the analysis of internal and external organization factors, which detected the critical administrative situation due to the inefficient management of resources and the absence of control and follow-up processes in the production areas. As a result, it is proposed that a strategic plan be developed that involves and utilizes the organization's strengths and opportunities to counteract the threats and risks inherent in its commercial activity in order to improve the organization's performance and productivity. It is thus concluded that the present research work manages to identify the main critical areas of the organization and proposes clear strategies to improve and achieve a higher financial return for its investors. It is recommended to the company that it use this document as a technical guide for the implementation of strategic planning.

Keywords: <DESIGN>, <DEVELOPMENT>, <SPECIFICS>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>.



Lic. Leonardo E. Cabezas A.

0601880420

02-02-2023

0308-DBRA-UPT-2023

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene su origen en la problemática identificada en la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, la misma que no cuenta con una planificación estratégica, por lo que su competitividad en el mercado se ve reducida, de la misma manera si encuentra comprometido el crecimiento de la organización ya que el mercado se encuentra en constante movimiento, la competencia es cada vez más agresiva por lo que cada empresa debe contar con una planificación estratégica específica para maximizar su potencial, aumentar su participación en el mercado y buscar el crecimiento continuo.

Mediante el diseño de una propuesta de planificación estratégica se buscará otorgar una base en la cual la empresa se pueda sustentar para establecer las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización.

Para llevar a cabo el desarrollo de una planificación estratégica, el primer paso es desarrollar un análisis situacional de la empresa, en el mismo que se podrá identificar los factores externos e internos de la organización, para esto, se aplicarán diferentes instrumentos de investigación para recopilar información clara y oportuna acerca de la situación de la empresa en la actualidad.

El Ecuador se encuentra en una crisis económica, agravada por la pandemia a causa del Covid-19, por lo que el sector empresarial se encuentra inestable, ya que las ventas han disminuido dramáticamente, una herramienta útil para hacer frente a la normalidad impuesta es establecer una planificación estratégica, se conoce que todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño, puede hacer uso de esta herramienta para direccionar sus esfuerzos a la obtención de nuevas metas corporativas.

Para llevar a cabo la investigación, se realizaron diferentes actividades como visitas presenciales a la institución, conversatorios con trabajadores y colaboradores, así como reuniones de trabajo con el gerente general, en las cuales se establecía las actividades a realizarse para llevar a cabo de manera correcta el avance del trabajo investigativo. Se debe conocer que la empresa cuenta con pilares fundamentales desde el inicio de su operación, pero desde hace algunos años han tenido que batallar más para no disminuir en sus ventas.

Gracias a la colaboración de todas las partes involucradas en la operación de la empresa, así como el acompañamiento brindado por los docentes de la carrera de finanzas, de la escuela superior politécnica de Chimborazo, el director de tesis, así como el miembro del tribunal, el trabajo de investigación se desarrolló de la mejor manera, constando de tres capítulos en los cuales se podrá

identificar cada parte importante para la elaboración de una planificación estratégica, en la cual en la parte final se podrá observar las conclusiones y recomendaciones brindadas a la empresa para la ejecución de las estrategias planteadas.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA. de la ciudad de Quito no cuenta con una planificación estratégica. Por esta razón, su competitividad en el mercado se ve reducida, ya que sus competidores han realizado una planificación estratégica que les permite direccionar sus empresas hacia la obtención de metas corporativas, se ha identificado que la gestión administrativa de la empresa opera de forma deficiente por lo que busca mejorarla mediante una planificación estratégica.

Una planificación estratégica específica para la empresa, permitirá formular diferentes políticas que incentiven el crecimiento de la empresa, la direccionen hacia una mayor eficiencia operativa y administrativa y brinden una base para la toma de decisiones en la gerencia. Mediante esta herramienta se busca que la empresa pueda fortalecer su presencia en el mercado, fidelizar a sus clientes y tener la posibilidad de adquirir nuevos, siempre manteniendo los ejes fundamentales de la compañía y afianzándose en el sector como una empresa líder en iluminación.

Al momento de visitar las instalaciones de la empresa y observar los documentos de empleados por la gerencia para la toma de decisiones, se puede constatar que no existe una planificación estratégica que impulse el desarrollo de la empresa, no se cuenta con un plan específico para mejorar la competitividad de la empresa en el sector, sus objetivos estratégicos y su visión no han sido actualizados desde hace algún tiempo y finalmente los empleados de la empresa no se sienten identificados con los objetivos y metas corporativas que se deben alcanzar.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la planificación estratégica contribuirá para mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA, en el período 2021-2025?

1.1.2 Delimitación del problema

El trabajo de investigación tendrá una delimitación de la siguiente forma:

CAMPO: Administración y economía

UBICACIÓN: Quito, provincia Pichincha

OBJETIVO: Elaboración de una planificación estratégica

ESPACIAL: Empresa “MASTER LIGHT. CIA. LTDA”

TEMPORAL: Período 2021 – 2025.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Mediante el desarrollo del trabajo de titulación, permitirá establecer estrategias específicas que impulsen la mejora de la gestión administrativa financiera de la empresa, mejorar la percepción de calidad por parte de sus clientes y aumentar sus ingresos netos. Las estrategias estarán basadas en un análisis situacional de la empresa, el mismo que brindará información verídica de las actividades realizadas por la organización. De esta manera el diseño de la planificación estratégica será clara y con información verídica, las decisiones tomadas por parte de la organización estarán acorde con dicha planificación e impulsará el reconocimiento de la empresa a nivel nacional.

1.2.1 Justificación teórica

El trabajo de titulación estará sustentado mediante una base teórica, analizando diferentes artículos realizados por especialistas, comparando opiniones de autores y revisando fuentes científicas sobre el tema de planificación estratégica. Se investigarán las diferentes variables que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una planificación estratégica y se buscará proporcionar al investigador información clara y de fácil interpretación sobre la empresa y su operación.

1.2.2 Justificación Metodológica

En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración del trabajo de titulación, se justificará mediante el diagnóstico situacional de la empresa, aplicado a través de métodos, herramientas y técnicas de investigación para este fin como lo son: las encuestas, entrevistas, guías de observación y mesas de discusión. Mediante la justificación metodológica se buscará aplicar diferentes métodos y estrategias para evaluar la empresa y formular una planificación estratégica específica para la organización.

1.2.3 Justificación Práctica

La justificación práctica estará basada en el diseño de una planificación estratégica específica para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, periodo 2021-2025.

El trabajo de titulación se desarrollará a través del análisis de la planificación estratégica planteada mediante la gerencia para ponerla en práctica lo antes posible y evaluar los resultados en un determinado período de tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa financiera de la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA, ciudad de Quito, período 2021- 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el Marco Teórico-Conceptual mediante la revisión de fuentes bibliográficas de diferentes autores sobre el diseño de una planificación estratégica que permitan el sustento de la presente investigación.
- Desarrollar el análisis situacional de la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA, mediante diferentes instrumentos y técnicas para el desarrollo de estrategias específicas.
- Diseñar la propuesta de planificación estratégica mediante el análisis de estrategias planteadas, que permita establecer una mejor gestión administrativa para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

1.4 Hipótesis o idea a defender

El diseño de una planificación estratégica permite mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA, en el período 2021-2025.

1.4.1 Variables

1.4.1.1 Variable dependiente

Planificación estratégica

1.4.1.2 Variable independiente

Gestión administrativa financiera

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos? Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos. Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados. Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.

Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos, es decir, en insights valiosos que tienen el firme sustrato de la medición. Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.

Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades.

2.2. Referencias Teóricas

2.2.1. *La planeación estratégica en el Mundo*

Según (Weston, 2020, pág. 41) la planeación estratégica es:

Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización.

En las organizaciones es fundamental que los líderes cumplan con las competencias necesarias para desarrollar técnicas que lleven al nivel deseado, por tanto la inteligencia estratégica evoca características militares porque contiene conocimiento específico, codificado, secreto y confidencial que requiere de un análisis crítico que sea constante, basado en seguimiento y control de las estrategias aplicadas (Serrato, 2018, pág. 56).

La planificación estratégica moderna en el mundo tubo sus inicios en el año 1944, en el libro “Theory of games and economic behaviour”, de Von Neuman y Morgenstern, en la misma, se trataban factores importantes que se sugería poner a prueba en una empresa, dichos factores debían encontrarse en concordancia con el escenario o situación específica en la que se encuentre la organización.

La planificación estratégica fue evolucionando, mejorando y adaptándose a los continuos cambios del entorno, ya sea privado o público; a mediados de los años 60, en 1965 se publicó el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff, en el cual se establece un concepto de estrategia empresarial por primera vez, así como estrategias competitivas para impulsar la empresa.

El diseño de estrategias para impulsar el crecimiento de una empresa condujo a mejorar las estructuras de una planificación estratégica, mediante el uso de nuevas variables intentando abarcar todos los factores trascendentes en la operación de la empresa. La industria y el entorno empresarial han influido para que esta herramienta de planificación se sitúe entre las más importantes, ejecutando actividades en el menor tiempo posible alcanzando una mayor efectividad e incrementando la adaptabilidad de las empresas al entorno cambiante actual.

2.2.2. *La planeación estratégica en América Latina*

La planificación no tiene un único significado. Algunas posturas la consideran un proceso político y social, pero otras la entienden como un conjunto de procesos técnicos que imprimen sistematicidad a la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo general, sectorial u organizacional. Estos significados dependen, por supuesto, de los procesos sociales que se han desarrollado en distintos momentos históricos. No es posible identificar un momento preciso que dé inicio al proceso de la planificación, puesto que pueden observarse antecedentes desde las sociedades primitivas hasta la época posmoderna (Fiallos, 2017, pág. 96).

Para los países de América Latina la planificación estratégica no es fundamental, ya que implica tiempo y recursos, por lo que algunas las empresas recurren a no realizarla. En algunos casos las empresas y organizaciones pueden copiar otros planes estratégicos, no realizar la propuesta tomando en cuenta todos los factores que influyen en la empresa o realizar la propuesta con información errónea.

No importa el tamaño de las organizaciones, ya que una planificación estratégica por más rudimentaria que se desarrolle, constituye un instrumento muy valioso, pues todos sus parámetros están direccionados a cumplir con la misión de la misma. La planificación estratégica asegura una estrategia sólida para cualquier tipo de organización (Rizzo & Castro, 2017, pág. 89).

2.2.3. *La planeación estratégica en el Ecuador*

En el Ecuador la mayoría de las empresas son PYMES y empresas familiares, la cultura empresarial ecuatoriana prioriza la experiencia o la actitud empírica frente a análisis científicos, por esta razón la planificación estratégica se encuentra presente en empresas y organizaciones de mediano a gran tamaño, multinacionales, entre otras, que buscan una herramienta que les ayude a fijar objetivos corporativos para maximizar su crecimiento.

Según (Barros, 2014, pág. 58) las pequeñas y medianas empresas deberían optar por una metodología multicanal, aplicada de siguiente forma:

Muchas empresas terminan estableciendo una estrategia multicanal, algunas veces de segmentación rígida (cada quién se ocupa de un espacio del mercado claramente separado), como es el caso de la división territorial de mercados atendidos por diferentes distribuidores. Otras veces se sigue una estrategia de segmentación orquestada, en la que distintos canales pueden incursionar en el espacio de los otros, pero en un formato de competencia dirigida. Naturalmente, un enfoque

como este último es mucho más fácil de plantear a nivel académico que ponerlo en práctica, porque debe acompañarse con una clara definición de las responsabilidades para cada uno de los canales, así como de los incentivos y las reglas sobre beneficios para todas las partes.

Para (Gica & Loana, 2012, pág. 13) entre las PYMES existen diferencias significativas entre las empresas que desarrollan planes estratégicos escritos y aquellas que no escriben sus planes estratégicos en términos de logro de objetivos.

El plan estratégico de toda organización es el trazado de un mapa que viabiliza y señala los pasos a seguir con el objetivo de alcanzar la visión por lo que entraña más que una acción futurista una operación de supervivencia desarrollo, se trata de convertir proyectos en acciones, cumpliendo además a lo interno una causa de afirmación que fomenta la vinculación y compromisos entre los órganos decisorios y los distintos grupos de trabajo (Hernández, Ordoñez, & Avilés, 2016, pág. 89).

Una de las alternativas para desarrollar un plan estratégico que se acomode al entorno de las PYMES es la metodología PSA o metodología de planeación de sistema abierto. La metodología de PSA utiliza un enfoque de Design Science Research (DSR). Una perspectiva de la ciencia del diseño ayuda a la investigación a lograr su objetivo, a través del desarrollo teórico de la metodología de diseño y una interacción entre diseño y uso del sistema.

La metodología de planeación de sistema abierta (PSA) está orientada a profundizar los procesos de una organización, e investigar la utilidad de la misma, con su aplicabilidad de inclusión, transparencia y el uso de tecnología de información (TI) en el proceso de la estrategia (Amrollahi & Rowlands, 2018, pág. 40).

Según (Barbosa, Castañeda, & Lombardo, 2020, pág. 41) otra metodología de la planeación estratégica aplicable para este tamaño de empresa es la GES:

La “herramienta denominada GES (acrónimo de Gestión Estratégica Sostenible en portugués) se basó en los conceptos de Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Triple Resultado” es una metodología que permite orientar la gestión estratégica hacia una sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Como manifiesta (Mejía, Agudelo, & Soto, 2016, pág. 52) las empresas pueden implementar una planeación por escenarios. En este contexto, la planeación por escenarios surge como una herramienta fundamental para mejorar y enriquecer el proceso de planeación estratégica de las

compañías, pues a partir de un análisis de factores internos y externos permite identificar posibles escenarios futuros.

Para (MacKay & McKiernan, 2010, pág. 85) la metodología de planeación por escenarios es utilizada por las PYMES y lo define de la siguiente manera:

La planificación por escenarios es una intervención utilizada dentro de la gestión estratégica de recursos que combina la generación de historias, imágenes, collage o poemas de estados ambientales futuros posibles y alternativos con la práctica estratégica y política de medios para proveerlos.

Según (Zahradníčková & Vacík, 2014, pág. 42) para las pymes el hecho que los escenarios estén relacionados y esta forma de reacción puede ser la formulación de estrategias. De esta manera, los escenarios se convierten en parte de la planificación estratégica, aumentando la flexibilidad y la capacidad de explotación de las herramientas de planificación estratégica.

Según lo manifiestan (Papke & Boyer, 2017, pág. 52) las empresas PYMES aplican las metodologías de planeación estratégica CEP Y PM, así:

El estudio actual aplica la teoría de gestión estratégica: específicamente, características de planificación estratégica CEP (Control Estadístico de Proceso): para desarrollar un enfoque de MP (Método Lean MP) ampliado y más generalizado.

Hay metodologías las cuales pueden ser aplicadas a conceptos sociales, económicos y culturales con el fin de interpretar barreras para una estrategia. Así, el análisis de sistema duro se ocupa de la recopilación de objetivos y datos contables, dedicados a una definición profunda de un problema y análisis del sistema blando, como un enfoque efectivo para el análisis de situaciones complejas, caracterizado por la interacción de muchos elementos y la existencia de diferentes puntos de vista relacionados con un tema específico (Cerreta & Malangone, 2014, pág. 12).

2.2.4. La planeación estratégica en el Quito

Quito, al ser la capital del Ecuador, es una de las ciudades, junto a Guayaquil, que funcionan como núcleo económico en el país, algunos aspectos hacen que la ciudad busque el desarrollo continuo y establecerse como una de las capitales con mayor crecimiento de América Latina. En este contexto, el entorno empresarial de la ciudad conlleva un alto índice de adaptabilidad, ya que el mercado ecuatoriano es dinámico.

Las empresas públicas y privadas de mediano y gran tamaño cuentan con una planificación estratégica que les ayuda a aumentar su competitividad en el mercado y tener una visión clara del entorno en donde se desenvuelven, empresas como: EMAPS Agua de Quito, FLACSO, Universidad San Francisco de Quito, entre otras, han elaborado una planificación que se ajusta a sus intereses institucionales.

2.2.5. Estructura de la planificación

Para el sitio web especializado (INTER ARTS, 2012, pág. 85), la planificación estratégica es algo esencial ya que ayuda a la toma de decisiones en el ámbito empresarial, con el objetivo de gestionar de manera eficiente los recursos limitados de una organización. Menciona que la planificación es una actividad que tiene el objetivo de decidir y asignar recursos para lograr objetivos empresariales diversos y de esta manera ayudar a analizar la situación de una empresa y formular alternativas adecuadas para la toma de decisiones.

1. Toma de conciencia y organización del proceso. Responde a la pregunta de quiénes somos y qué es lo que hacemos.
 - 1.1 La empresa, su entorno y grupos implicados
 - 1.2. Conciencia estratégica y voluntad para planificar.
 - 1.3. Revisión de la identidad de la Organización
2. Análisis estratégico. Responde a la pregunta de dónde se está como organización.
 - 2.1. Revisión de los agentes afectados por nuestra actividad
 - 2.2. Revisión de los valores de la Organización.
 - 2.3. Análisis de factores internos y externos.
3. Formulación de la estrategia de la empresa. Responde a la pregunta de dónde se quiere llegar y qué se debe hacer para alcanzarlo.
 - 3.1. Revisión de la visión.
 - 3.2. Revisión de la misión.
 - 3.3. Diseño de objetivos empresariales.
 - 3.4. Diseño de estrategias.
 - 3.5. Las políticas empresariales.
4. Desarrollo e implantación de estrategias empresariales. Responde a la pregunta de qué se tiene que hacer para aplicar la estrategia.
5. Control estratégico. Responde a la pregunta de qué se está haciendo (INTER ARTS, 2012, pág. 13).

Una planificación estratégica consta de los siguientes pasos:

1. Definición de la Misión de la Empresa. Más que un texto poético de la misma, la misión tiene como objetivo definir la razón de existencia de la organización. Debe ser corta y enfocada a la operación prioritaria de la empresa.
2. Establecimiento de la Visión. La Visión hoy conlleva la definición de grupos o partes de interés que la organización debe de identificar; bajo este aspecto, el cliente no es el único grupo de interés que tiene la empresa, pues típicamente también se identifican a los accionistas, proveedores, colaboradores, sociedad, etc., para cada uno de ellos se debe de definir una expectativa que pueda ser la base del establecimiento de los objetivos estratégicos.
3. Establecimiento de Indicadores y Objetivos. Este punto tiene una liga importantísima a las expectativas de las partes interesadas; estos objetivos deben ser causales (puede estar basado en un BSC – Balance Score Card), pues siempre se comportan de esa manera.
4. Cada uno de estos Indicadores causales deben de tener una Gestión, para ello, típicamente debemos establecer un 5W para cada uno de ellos, esto es, qué se mide, cómo se mide, quién lo ejecuta, cómo se calcula, cuándo se publica y dónde se publica, incluyendo la posible justificación del indicador. Esta gestión resulta altamente importante para darle vida al indicador y al objetivo.
5. Debe establecerse un Mapa de Procesos como consecuencia de la Misión. Digamos que, abajo de la Visión hay Partes Interesadas y Objetivos; abajo de la Misión hay un Mapa de Procesos que está ligado a una estructura normalmente basada en ISO9001:15, donde se identifican procesos estratégicos, procesos centrales y procesos de apoyo.
6. Debe definirse entonces una Alineación entre los Indicadores y Objetivos estratégicos de la Visión, con cada uno de los Procesos del Mapa, y hacerse una matriz de relación en base a importancia.
7. Es conveniente la definición de un FODA y de los Riesgos de cada uno de los Procesos.
8. Punto clave, la definición de Estrategias que típicamente debe hacerse con base los Indicadores y Objetivos estratégicos definidos de la Visión, lo establecido en el FODA y en los Riesgos identificados de cada uno de los procesos.
9. Hasta aquí se define la Estrategia de la Empresa, pero falta definir la parte de Planeación Operativa, que es justamente la elaboración de Actas Constitutivas de cada una de las

Estrategias definidas, en donde se debe de definir nombre de la estrategia, líder, responsables involucrados, presupuesto, plan de trabajo en base a un Gantt, etc., de tal modo, que la estrategia quede altamente definida en cuanto a su operación en el corto, mediano o largo plazo.

El monitoreo periódico del avance del plan de trabajo de cada estrategia, y el logro de los Indicadores / Objetivos estratégicos, resulta de vital importancia para lo exitoso de esta planeación (Gutiérrez, 2016, pág. 22).

En la toma de decisiones se puede vincular varios datos que no eran tenidos en cuenta como definiciones de acciones y objetivos estaban por fuera en la planificación clásica por consiguiente, los escenarios en sí no se seleccionan a través de un pronóstico basado en algoritmos y simulaciones numéricas, sino a través de una interpretación crítica compartida de lugares e identificación de los múltiples "futuros posibles" que podrían permitir superar las condiciones de incertidumbre (Secchi, 2015, pág. 52).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. *La planificación*

Para Julio Corredor, la primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y por diferencia específica: Es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr objetivos mediante la improvisación (Corredor, 2001, pág. 89).

2.3.2. *Estrategia*

Para Guillermo Ronda, la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma (Ronda, 2021, pág. 58).

2.3.3. *Planificación estratégica*

Para Weston, 2020, la planificación estratégica es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación

estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (Weston, 2020, pág. 26).

2.3.4. *Análisis situacional*

Según Jorge Valle, el Análisis Situacional es un método que permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, Jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos (Valle, 2004, pág. 8).

2.3.5. *Empresa*

Según García, en su libro Prácticas de la Gestión Empresarial , “La empresa es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (García, 2000, pág. 8).

2.3.6. *Factores externos de la empresa*

Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft y Steers, 1992, pag.23).

2.3.7. *Factores internos de la empresa*

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993, pag.23).

2.3.8. *Objetivos de la planificación estratégica*

Para Arranz, la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su

organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo (Arranz, 1995, pág. 63).

2.3.9. *Gestión*

La gestión es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, 2006, pág. 24).

2.3.10. *Administración*

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz (Koontz, 2012, pág. 32).

2.3.11. *Gestión administrativa financiera*

Es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. Toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, necesita tener una buena gestión administrativa para ser rentable y perdurar en el tiempo. Contar con un equipo de personas especializadas en temas financieros, que gestionen eficazmente los recursos de la organización, garantizará mayores ganancias (CETYS, 2020, pág. 36).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco metodológico

3.1.1. Enfoque de Investigación

Para la presente investigación se utilizará el enfoque mixto ya que se analiza y evaluarán datos cuantitativos y cualitativos, de esta manera se buscará acceder a información clara y específica acerca de la empresa y de sus actividades.

3.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación utilizado es descriptivo ya que se buscará describir y formular estrategias específicas dentro de la investigación, que mejoren la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

3.1.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se utilizará la variable independiente y de esta manera se conocerá en qué manera ayudará la planificación estratégica a la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA a mejorar la gestión administrativa en el lapso de tiempo establecido.

3.1.4. Tipo de estudio

3.1.4.1. Transversal

La investigación tendrá el propósito de diseñar una planificación estratégica específica para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA de la ciudad de Quito, por lo que se información obtenida de la misma en un periodo determinado, utilizando factores trascendentes en el entorno externo O interno de la organización.

3.1.5. Población

Para la encuesta se tomará en cuenta como población el número total de trabajadores con los que cuenta la empresa, que es 4.

La entrevista se la realizará al gerente general de la empresa. Ing. Rodrigo Polo.

3.1.6. Tipo de muestreo

En la presente investigación se aplicará muestreo por censo, ya que la población a estudiar es finita, se tomará el total de esta.

3.1.7. Métodos

3.1.7.1. Método inductivo

Se aplicó el método inductivo en la investigación al momento de recopilar información sobre la situación actual de la empresa, así como lo relevante en cuanto al entorno externo e interno, para posteriormente desarrollar la planificación estratégica específica de la empresa.

3.1.7.2. Método deductivo

Activos utilizados al momento de identificar fuentes bibliográficas veraces por parte de dos autores diferentes sobre la planificación estratégica, para posteriormente desarrollar el trabajo investigativo y de la misma manera formular estrategias para resolver la problemática identificada en la empresa.

3.1.7.3. Método analítico

Este método fue aplicado al momento de analizar la diferente información recopilada a partir de los instrumentos, de esta manera se pudo conocer la situación actual de la empresa, evaluar las actividades realizadas, e identificar factores estratégicos internos y externos para formular estrategias específicas para la organización que mejoren la gestión administrativa de la misma.

3.1.7.4. Método descriptivo

El método descriptivo fue utilizado en la presente investigación al momento de describir ciertos aspectos específicos de la organización, identificar factores externos e internos que influyen en la operación del estrés, y determina el desarrollo de estrategias, y su posible aplicación en un determinado periodo de tiempo.

3.1.8. Técnicas

3.1.8.1. Observación

La observación fue utilizada debido a que es la técnica más básica y de fácil comprensión, se puede analizar los datos de mejor manera ya que al observar la realidad de la empresa se puede identificar y evaluar los procesos y actividades que realiza la misma, así como conocer los factores trascendentes, tanto internos como externos, en el desarrollo de las actividades de la empresa.

3.1.8.2. Documental

Mediante el uso de artículos científicos, sitios web especializados, tesis de grado, libros, revistas, entrevistas, documentales y videos.

3.1.8.3. Encuesta

La encuesta se utilizó en la presente investigación para identificar diferentes posturas o puntos de vista y parte de los trabajadores de la empresa, que determinarán factores específicos trascendentes desde su perspectiva y que ayudarán a formular estrategias específicas para los problemas identificados.

3.1.8.4. Entrevista

Esta técnica fue utilizada en el trabajo investigativo para identificar La postura por parte del gerente general de la empresa, de esta manera se buscó analizar la percepción de la empresa en el entorno externo e interno por parte del gerente, la única persona que al momento de la investigación acredita haber sido parte desde la constitución de la empresa.

3.1.9. Instrumentos

3.1.9.1. Observación

Se utilizó este instrumento de investigación para analizar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, identificar factores de la empresa, tanto internos como externos que facilitaron el desarrollo del análisis situacional de la empresa para la posterior formulación de estrategias específicas.

3.1.9.2. Ficha bibliográfica

Se fundamentó mediante la revisión de publicaciones de dos autores diferentes en cuanto a la estructura de planes estratégicos, analizando estudios de otros autores acerca de cada uno de los factores importantes al momento de desarrollar una planificación estratégica.

3.1.9.3. Cuestionario

Se utilizaron los cuestionarios en la presenta investigación para conocer la postura de los trabajadores de la empresa, identificar ideas y opiniones de los miembros de la organización sobre puntos específicos.

3.1.9.4. Guía de entrevista

Se la realizó al gerente general de la empresa, Ing. Rodrigo Polo, con el objetivo de conocer sus inquietudes y su nivel de aceptación de las estrategias planteadas.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Análisis de la entrevista

Entrevista aplicada al Gerente General de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA. Ing. Rodrigo Polo Moyano con el propósito de identificar las falencias existentes en la gestión administrativa de la empresa para posteriormente formular estrategias que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de la misma.

Preguntas planteadas:

Pregunta 1: ¿A qué se dedica la empresa MASTER LIGHT. CIA .LTDA?

Respuesta: La empresa se dedica a ofertar productos y servicios en el campo de la iluminación, desde la fabricación y ensamblaje de luminarias, hasta la elaboración de proyectos complejos junto con entidades contratantes.

Pregunta 2: ¿Existe una planificación estratégica para la empresa de su acertada dirección?

Respuesta: Al momento no contamos con una planificación estratégica.

Pregunta 3: ¿Conoce usted las ventajas que trae consigo contar con una planificación estratégica para su empresa?

Respuesta: Conozco que una planificación estratégica puede mejorar la gestión administrativa de la empresa, siempre que esté bien realizada y en función de los objetivos de la empresa, una planificación sería de mucha ayuda a la misma.

Pregunta 4: ¿Podría mencionar a su criterio las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa?

Respuesta: A mi criterio las fortalezas que destacan de mi empresa es el buen ambiente laboral que existe, una respetada trayectoria en el mercado y la oferta de productos de calidad; en cuanto a las oportunidades destaco que la iluminación siempre está presente en diferentes proyectos, por lo que se puede ampliar la cartera de productos que se ofertan y la posible apertura de nuevas sucursales; las debilidades que posee la empresa son la mercadería que se tiene estancada y qué existen pocos fondos para reinversión; y en cuanto a las amenazas creo que la competencia es un factor muy importante así como los cambios de preferencia de los clientes.

Pregunta 5: ¿Considera usted que la misión y visión corporativas se ajustan a los intereses de la empresa?

Respuesta: Considero que la misión y la visión planteadas por la empresa si se encuentra en concordancia con los intereses ya que refleja lo que se hace en este momento y cuál es nuestro objetivo a futuro.

Pregunta 6: ¿Ha podido identificar factores internos y externos de la empresa que influyan en la operación de la misma?

Respuesta: Sí, para la operación de la empresa influyen factores internos como las obligaciones con los proveedores, la rotación de las mercaderías así como también los factores externos como lo son la crisis económica del país y la competencia.

Pregunta 7: ¿Considera usted que los trabajadores conocen y se sienten identificados con las metas trazadas por la empresa?

Respuesta: Considero que los trabajadores no conocen acerca de las metas corporativas trazadas por la empresa, sin embargo los trabajadores administrativos si se encuentran informados sobre las metas que se buscan.

Pregunta 8: ¿Cree usted que la gestión administrativa de la empresa se maneja de manera óptima?

Respuesta: La gestión administrativa de la empresa a mi criterio funciona de manera deficiente ya que existe falta de comunicación entre los empleados y además no tienen afinidad alguna. Últimamente he podido identificar que se puede realizar nuevos procesos y controlar de mejor manera el área administrativa de la empresa.

Pregunta 9: ¿Considera usted una mejora en la gestión administrativa ayudará a la empresa a crecer?

Respuesta: Claro que sí, al momento de mejorar la gestión administrativa de la empresa considero que la misma podrá focalizar sus intereses y recursos, aplicar estrategias para el crecimiento de la empresa y mejorar el rendimiento de esta.

Análisis e interpretación

Al aplicar la entrevista al Ing. Rodrigo Polo Moyano, se pudo obtener los siguientes hallazgos:

- Se deja en claro en giro de negocio de la empresa, a qué se dedica y su compromiso con sus clientes y entidades contratantes.
- Se ha identificado que la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA no cuenta con una planificación estratégica al momento de la aplicación de la entrevista.
- El gerente se encuentra convencido que una planificación estratégica mejoraría la gestión administrativa de la empresa y la impulsaría a un mayor crecimiento.
- El gerente nombra algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa de su dirección.

- El gerente menciona que la misión y visión existentes en la organización se encuentran acoplados con los intereses de esta.
- El gerente conoce y se encuentra al tanto de lo que son los factores internos y externos que se encuentran involucrados en la operación de la empresa.
- El gerente menciona que los trabajadores de la empresa no se encuentran al tanto o no conocen de las metas corporativas trazadas desde la administración de la empresa.
- El gerente expone que la gestión administrativa de la empresa es deficiente ya que existen procesos que toman mucho tiempo, por lo que ha buscado diferentes maneras de corregir esta situación.
- El gerente tiene una postura de aceptación a cerca de implementar una planificación estratégica en su empresa ya que considera que la ayudará a crecer y mejorará su rendimiento.

4.1.2. *Análisis e interpretación del cuestionario*

El cuestionario se ha aplicado a todos los trabajadores de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA (4 trabajadores).

Preguntas planteadas:

Pregunta 1: ¿Conoce usted qué es una planificación estratégica y su importancia para la empresa?

Tabla 1-4: Planificación estratégica y su importancia para la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.



Ilustración 1-4: Planificación estratégica y su importancia para la empresa

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, otorgan información acerca de factores específicos que se quieren conocer, en el caso de si los trabajadores conocen que es una planificación estratégica y su importancia dentro de una organización, el resultado fue que el 75% de ellos manifestó saber lo que es una planificación estratégica y su importancia en la empresa; mientras que el 25% manifestó desconocer lo que es una planificación estratégica y por ende su importancia dentro de la empresa. Se pudo evidenciar que existe un alto nivel de conocimiento de lo que se refiere a la planificación estratégica ya que el 75% de los trabajadores cuentan con formación técnica o profesional.

Pregunta 2: ¿Ha sido partícipe dentro de algún proceso de socialización de objetivos y metas empresariales?

Tabla 2-4: Socialización de objetivos y metas empresariales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.



Ilustración 2-4: Socialización de objetivos y metas empresariales

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Cómo se puede evidenciar en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, el 50% de estos manifiesta que conoce si la empresa cuenta con una planificación estratégica ya que pertenecen al área administrativa de la misma, por lo que conocen que la empresa no cuenta con una planificación estratégica al día de hoy. Al analizar estos datos, se puede identificar que si existen trabajadores que conocen acerca de la organización y pueden emitir un criterio de la misma.

Pregunta 3: ¿Conoce usted la misión y la visión establecidas por la empresa?

Tabla 3-4: Misión y visión establecida por la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

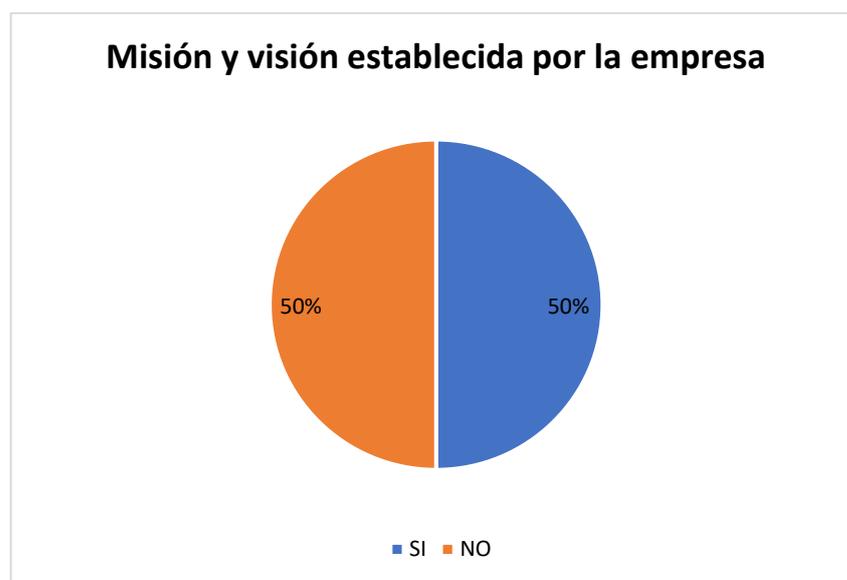


Ilustración 3-4: Misión y visión establecida por la empresa

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Como se puede evidenciar en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, el 50% de estos manifiesta que conoce la misión y visión de la empresa, esto debido a que laboran en el área administrativa de la organización; mientras que el otro 50% manifiesta que no conoce la misión y visión de la empresa. Esto nos lleva a la conclusión de que la mitad de los trabajadores de la empresa no conoce a lo que se dedica la empresa y su proyección a futuro.

Pregunta 4: ¿Conoce usted y se siente identificado con las metas corporativas trazadas por la empresa?

Tabla 4-4: Metas corporativas trazadas por la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.



Ilustración 4-4: Metas corporativas trazadas por la empresa

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Cómo se puede evidenciar en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, el 75% de estos Conoce y se siente identificado con las metas corporativas trazadas por la empresa, mientras que el 25% desconoce de las mismas. Se puede identificar que existe un alto nivel de conocimiento acerca de las metas corporativas trazadas por la empresa, esto ayudará a los trabajadores a enfocar sus esfuerzos en aumentar el crecimiento de la organización.

Pregunta 5: ¿Considera usted que una planificación estratégica ayudará a la empresa a alcanzar las metas corporativas trazadas?

Tabla 5-4: Planificación estratégica para alcanzar las metas corporativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.



Ilustración 5-4: Planificación estratégica para alcanzar las metas corporativas

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Al analizar las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se puede llegar a la conclusión que la totalidad de los mismos reconocen que al elaborar una planificación estratégica para la organización, ayudará a la misma a alcanzar las metas corporativas trazadas, de esta manera los trabajadores evidencian que se encuentran de acuerdo en la importancia de una planificación estratégica para mantener a flote la empresa y maximizar su rendimiento.

Pregunta 6: ¿Cómo considera usted la gestión administrativa existente en la empresa?

Tabla 6-4: Gestión administrativa existente en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTREMADAMENTE SATISFACTORIO	0	0%
MUY SATISFACTORIO	1	25%
MODERADAMENTE SATISFACTORIO	1	25%
POCO SATISFACTORIO	1	25%
NO SATISFACTORIO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

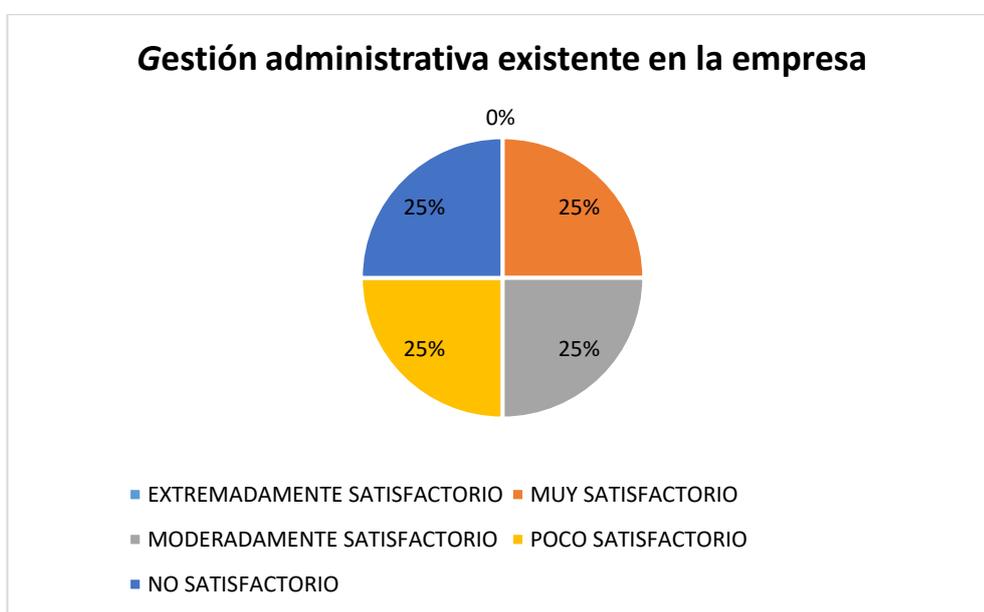


Ilustración 6-4: Gestión administrativa existente en la empresa

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Al analizar los datos recogidos por las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, se puede identificar que el 25% de estos considera que existe una gestión administrativa no satisfactoria en la empresa, el 25% considera que existe una gestión administrativa poco satisfactoria, el 25% considera que existe una gestión administrativa moderadamente satisfactoria, mientras que el 25% considera que la gestión administrativa es muy satisfactoria. Se puede identificar que existe un alto índice de desaprobación del desenvolvimiento del área administrativa en la empresa, pero existe un porcentaje que considera que existe una gestión administrativa aceptable.

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría usted si al momento del desarrollo de la planificación estratégica se involucran todas las áreas de la empresa?

Tabla 7-4: Desarrollo de la planificación estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTREMADAMENTE SATISFACTORIO	2	50%
MUY SATISFACTORIO	1	25%
MODERADAMENTE SATISFACTORIO	1	25%
POCO SATISFACTORIO	0	0%
NO SATISFACTORIO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

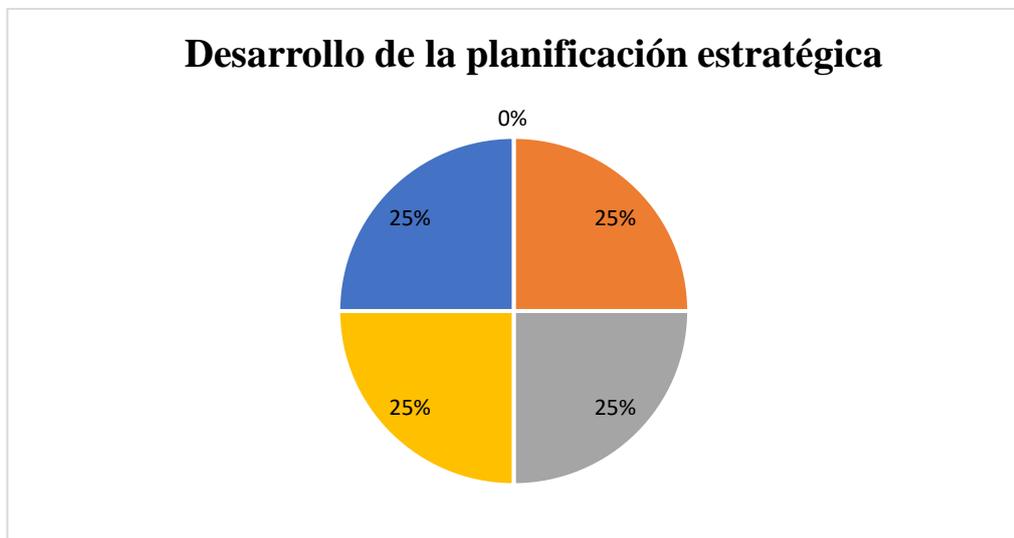


Ilustración 7-4: Desarrollo de la planificación estratégica

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Al analizar los datos recogidos por las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, se puede identificar que el 50% de estos considera que al involucrar a todas las áreas de la empresa en el desarrollo de la planificación estratégica esta resultará extremadamente satisfactoria, el 25% considera que al involucrar a todas las áreas de la empresa en el desarrollo de la planificación estratégica esta resultará muy satisfactoria, mientras que el 25% considera al involucrar a todas las áreas de la empresa en el desarrollo de la planificación estratégica esta resultará moderadamente satisfactoria. Se puede identificar que existe un alto índice de aceptación al cambio, tomando en cuenta todas las áreas de la empresa, el desarrollo de la planificación estratégica será confiable y se apegará a la realidad de esta.

Pregunta 8: ¿El personal de la empresa conoce sus designaciones y responsabilidades en la organización y trabajan con el objetivo de cumplirlas?

Tabla 8-4: Designaciones y responsabilidades en la organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo, 2021.
Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

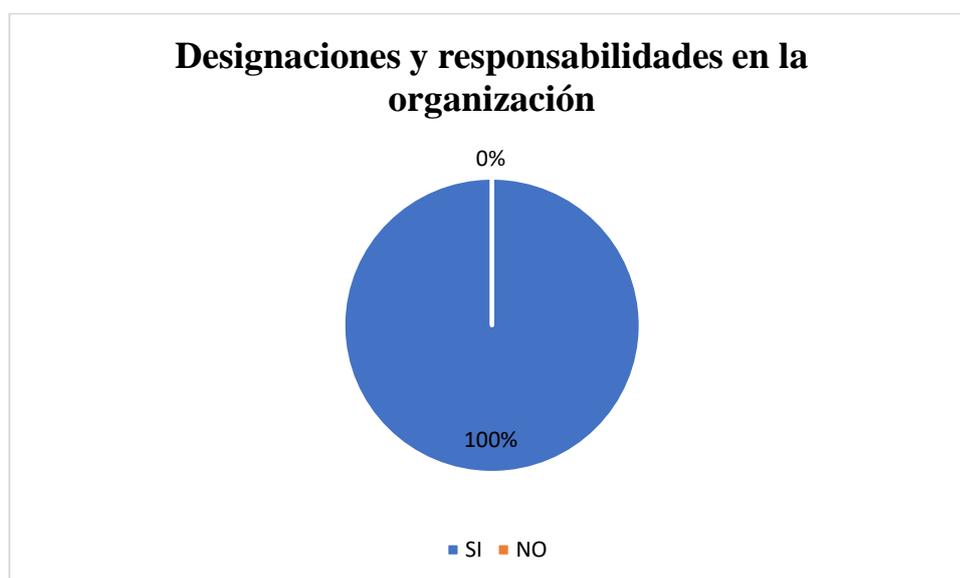


Ilustración 8-4: Designaciones y responsabilidades en la organización

Fuente: Investigación de campo, 2021.
Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados obtenidos al realizar las encuestas a los trabajadores de la empresa, se puede evidenciar que el 100% del personal conoce sus designaciones y responsabilidades en la organización y trabajan con el objetivo de cumplirlas, de esta manera se puede identificar que existe una postura compromiso de trabajo y se siguen las instrucciones establecidas desde el área administrativa, lo que contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la empresa debido a que se cumplirán a cabalidad las funciones que se designe al personal.

4.1.3. *Discusión de los resultados y verificación de la idea a defender*

Mediante la aplicación del respectivo cuestionario a los trabajadores de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, así como de la entrevista al gerente de la misma, el Ing. Rodrigo Polo Moyano, se obtuvo información acerca de la postura de los diferentes miembros de la empresa. En este sentido, los resultados obtenidos fueron los siguientes: la empresa no cuenta con una planificación estratégica al momento del estudio; no ha existido una socialización con todos los miembros de la empresa a cerca de las metas corporativas de la empresa, misión y visión; la gestión administrativa de la empresa puede ser mejorada.

4.1.4. *Comprobación de la idea a defender*

Tabla 9-4: Comprobación de la idea a defender

Preguntas	1	2	3	4	5
¿Cómo considera usted la gestión administrativa existente en la empresa?	0%	25%	25%	25%	25%
¿Cómo calificaría usted si al momento del desarrollo de la planificación estratégica se involucran todas las áreas de la empresa?	50%	25%	25%	0%	0%
Promedio	25%	25%	25%	12,5%	12,5%

Fuente: Investigación de campo, 2021.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis e interpretación

Al analizar la matriz de comprobación de la idea a defender, se puede identificar que el 25% de los encuestados no consideran extremadamente satisfactorio la gestión del área administrativa pero al desarrollar la planificación estratégica el área administrativa mejorará su gestión, el 25% de los encuestados consideran muy satisfactorio la gestión del área administrativa y al desarrollar la planificación estratégica seguirá siendo la misma, y finalmente el 25% de los encuestados consideran moderadamente satisfactorio la gestión del área administrativa y al desarrollar la planificación estratégica seguirá siendo la misma.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

Diseño de una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA, ciudad de Quito, período 2021- 2025.

De acuerdo al portal (INTER ARTS, 2012, pág. 56), una planificación estratégica correctamente estructurada ayudará a la toma de decisiones empresariales, el modelo de su estructura propuesta se ha tomado como base en la elaboración de la planificación estratégica para la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA.

5.1.1. Toma de conciencia y organización del proceso

5.1.1.1. La empresa, su entorno y grupos implicados

Identificación de la empresa “MASTER LIGHT. CIA. LTDA”,

- **Por su actividad:** De productos y servicios
- **Por su naturaleza:** Privada
- **Por su tamaño:** Microempresa

Gerente general: Ing. Rodrigo Fernando Polo Moyano

RUC: 1792795699001

Ubicación:

- **País:** Ecuador
- **Zona:** 2
- **Provincia:** Pichincha
- **Ciudad:** Quito
- **Dirección:** De los Fresnos E10-34 y Av. Eloy Alfaro
- **Contacto:** +593 328 37 97
+593 281 13 31
+593 99 922 7021
- **E-mail:** ventasonline@masterlight.com



Ilustración 1-5: Ubicación Master Light. Cia. Ltda

Fuente: Google Maps, 2021.

MASTER LIGHT. CIA. LTDA es una empresa con más de ocho años de experiencia en el mercado, el cual nos ha permitido participar en varios proyectos con resultados positivos. La empresa se dedica a la fabricación, transformación, ensamblaje de productos eléctricos, electrónicos o iluminación LED, y a la venta al por mayor y menor de los mismo; además de la construcción, diseño e instalación eléctrica.

De ahí parte nuestro Slogan "En iluminación, la mejor solución", porque contamos con el personal altamente capacitado para resolver las inquietudes de nuestros fieles clientes.

Entorno

La empresa fue creada con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con variedad de productos de calidad, el cual pretendemos llegar a diferentes puntos del país para que todos gocen de una buena iluminación.

ENTRADAS

- Material
- Equipo
- Mercancías
- Información
- Servicios

SISTEMA EMPRESA

- Proceso de transformación
- Proceso de transformación
- Proceso de transformación
- Proceso de transformación

SALIDAS

- Productos
- Luminarias
- Impuestos

Grupos implicados

Son todas las partes involucradas en la operación de la empresa de manera directa o indirecta.

Tabla 1-5: Grupos implicados

IMPLICADOS	INDICADORES
Socios	Decisiones empresariales Formulación de estrategias Repartición de dividendos
Clientes	Fidelización de nuevos clientes y nivel de percepción de calidad
Proveedores	Rapidez de pago Cumplimiento de obligaciones
Instituciones Financieras	Financiamiento
Gobierno	Cumplimiento de obligaciones tributarias Apoyo a programas
Competencia	Estudio de debilidades de los competidores
Empleados	Buen ambiente laboral Cumplimiento de la ley
Medios de comunicación	Difusión de la marca Captación de nuevos clientes
Comunidad	Generar empleo Realizar programas de ayuda social

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

5.1.1.2. Conciencia estratégica y voluntad para planificar

El gerente de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, Ing. Rodrigo Polo Moyano, ha manifestado su interés en mejorar la gestión administrativa de la empresa, por lo que se ha dado a conocer la posibilidad de realizar una planificación estratégica para esta. Ha puesto a disposición todo tipo de información para el correcto avance del proceso, también ha dado a conocer la duración de la planificación, la participación de todas las áreas de la empresa, así como de sus empleados y colaboradores y el alcance de la planificación.

Se ha designado un comité de planificación para el proceso, la Ing. Alicia Campos, perteneciente al área administrativa de la empresa, desempeñándose como asistente de contabilidad y al Sr. Alonso Gaona, perteneciente a la planta de producción y manufactura, desempeñándose como empleado multifunción.

5.1.1.3. *Revisión de la identidad de la organización*

¿Cuál es su empresa?

MASTER LIGHT. CIA. LTDA es una empresa con más de ocho años de experiencia en el mercado, el cual nos ha permitido participar en varios proyectos con resultados positivos.

¿Cuáles son sus productos o servicios?

La empresa se dedica a la fabricación, transformación, ensamblaje de productos eléctricos, electrónicos o iluminación LED, y a la venta al por mayor y menor de los mismo; además de la construcción, diseño e instalación eléctrica. Asesoramiento personalizado a empresas y constructoras sobre instalaciones eléctricas para diferentes fines.



Ilustración 2-5: Luminarias pre fabricadas

Fuente: Empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, 2021.



Ilustración 3-5: Proceso de fabricación de una luminaria
Fuente: Empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, 2021.



Ilustración 4-5: Luminarias listas para entrega
Fuente: Empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, 2021.

5.1.2. Análisis de estratégico

5.1.2.1. Revisión de los agentes afectados por nuestra actividad

¿Qué tipo de personal necesita la empresa?

Se necesita de personal capacitado y específico, que cuente con una experiencia media y acredite certificados de haber trabajado en el campo industrial de iluminación, capaz de resolver problemas, trabajar en equipo y brindar asesoramiento especializado en determinados proyectos.

¿Cuáles son los principales materiales que entran en ella?

Los principales materiales que la empresa necesita para su operación son:

- Equipos de cómputo
- Maquinaria
- Herramientas varias
- Materiales industriales
- Materiales eléctricos
- Equipo de iluminación.

¿Cuáles son los principales bienes de equipos que utiliza?

Los principales bienes de equipos que la empresa necesita para su operación son:

- Soportes portalámparas
- Equipos auxiliares
- Inyectores de presión
- Equipo eléctrico
- Luz
- Equipos de transferencia de electricidad

¿En qué consiste el proceso de transformación?

Las materias primas llegan a las instalaciones de manera separada en determinados grupos, luego un equipo de dos personas se encarga de cada proceso de ensamblaje, empezando con el atornillado de la placa base, ubicación de la bombilla, atornillado en la luminaria, el pegado del reflector, pegado del cristal, conexión de cables, ubicación de la batería y finalmente la evaluación final y prueba de calidad.

5.1.2.2. Revisión de los valores de la organización

Valores empresariales de MASTER LIGHT. CIA. LTDA

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Ética
- Credibilidad
- Planificación

- Respeto

5.1.2.3. Análisis de factores internos y externos de la empresa

Identificación de factores externos de la empresa

Tabla 2-5: Identificación de factores claves del macroentorno

• IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
• Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Dimensión Económica</u>			
A.1 Recesión económica	Incertidumbre para invertir, falta de garantías, estancamiento económico.	La empresa no cuenta con capital de riesgo para invertir.	Proveedores Clientes Competidores Trabajadores
A.2 Inflación	Ascendente	Descapitalización.	Estado Clientes Proveedores Competidores
A.3 Obligaciones tributarias	Alta tasa de impuestos, aranceles a las importaciones.	Descapitalización Reducción de los ingresos netos.	Proveedores Clientes Competidores Empleados
<u>Dimensión político-Legal</u>			
PL.1 Reformas Tributarias	Las normas tributarias son modificadas periódicamente.	• Reducción de liquidez empresarial, incertidumbre.	• Proveedores • Clientes • Competidores
<u>Dimensión Tecnológica</u>			

C.1 Modernización de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Modernización de procesos que aumenten la productividad y reduzcan la ineficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa debe modernizar periódicamente sus equipos tecnológicos para estar a la vanguardia. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de tecnología Estado Entidades de financiamiento
Dimensión Medioambiental			
MA.1 Mala gestión de los desechos	<ul style="list-style-type: none"> Se ha detectado que existe un alto índice de desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una acumulación de desechos en las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Fábricas Empresas de gestión de desechos Autoridades sanitarias
MA.2 Reciclaje	Existe una alta tasa de reciclaje de los residuos.	<ul style="list-style-type: none"> Se puede evitar los desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de reciclaje Trabajadores
Dimensión de información			
I.1 Escasez de información del mercado	Existen dificultades al momento de acceder a información actualizada.	La empresa no tiene acceso a información valiosa sobre ofertar de empleo.	Medio de comunicación Portales Web

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Determinación de los factores estratégicos internos

Tabla 3-5: Determinación de los factores estratégicos internos

PROBABILIDAD DEOCURREN CIA	ALTA	A1, A2, I1, P1	MA2	
	MEDIA	A, PL1	MA1,	
	BAJA			
		ALTA	MEDIA	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Matriz de perfil estratégico externo

Tabla 4-5: Matriz de perfil estratégico externo

Factores	Clasificación del impacto				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran oportunidad
Recesión económica	x				
Inflación	x				
Obligaciones tributarias			X		
Reformas tributarias		X			
Modernización de equipos de trabajo				X	
Mala gestión de desechos			X		

Reciclaje			X		
Escasez de información del mercado				X	
Existen numerosas empresas que ofertan productos de baja calidad		X			
Se identifican empresas nuevas en el mercado	X				

Crecimiento estable de la demanda			X		
Proveedores en el extranjero y zonas rurales				X	

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Matriz de capacidad de respuesta a factores externos

Tabla 5-5: Capacidad de respuesta a factores externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
Factores	Peso del Impacto		Valor de la calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Recesión económica	13	0,08	4,3	0,28
Inflación	15	0,09	5,0	0,37
Obligaciones tributarias	13	0,08	4,3	0,28
Reformas tributarias	13	0,08	4,3	0,28

Modernización de equipos de trabajo	15	0,09	5,0	0,37
Mala gestión de los desechos	13	0,08	4,3	0,28
Reciclaje	15	0,09	5,0	0,37
Escasez de información del mercado	13	0,08	4,3	0,28
Existen numerosas empresas que ofertan productos de baja calidad	15	0,09	5,0	0,37
Se identifican empresas nuevas en el mercado	13	0,08	4,3	0,28
Crecimiento estable de la demanda	13	0,08	4,3	0,28
Proveedores en el extranjero y zonas rurales	13	0,08	4,3	0,28
TOTAL	164	1,00	54,40	3,72

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Identificación de factores internos de la empresa

Tabla 6-5: Identificación de factores internos de la empresa

• IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
• Factores y sus Áreas competitivas	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Competidores actuales</u>			
CA.1 Existen numerosas empresas que ofertan productos de baja calidad.	Los competidores se centran mayoritariamente en el factor económico, mas no en la calidad.	Los competidores ganan mayor participación del mercado.	Competidores de Clientes de competidores de Proveedores de competidores
<u>Competidores potenciales</u>			
CP.1 Se identifican empresas nuevas en el mercado	En los tres últimos años han ingresado al mercado empresas con similar giro	• Existe una menor captación de clientes.	• Clientes • Competidores potenciales

	de negocio, ubicadas en todo Quito.		
Cientes			
C.1 Crecimiento estable de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha identificado que existen nuevos proyectos de empresas públicas y privadas que requieren nuestros productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa busca adquirir mayor participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciales Clientes
Proveedores			
P.1 Proveedores en el extranjero y en zonas rurales.	<ul style="list-style-type: none"> Nuestros proveedores se encuentran en el área rural debido a su giro de negocio (metalurgia), y en el extranjero (otros componentes). 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con una amplia variedad de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores específicos de materiales.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Análisis interno de la empresa

Tabla 7-5: Análisis interno de la empresa

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Función legal			
Proveer de asesoramiento legal a la empresa	Analizar situaciones legales	Empresa cumple parámetros establecidos en la ley.	Empleados Gobierno Organización
Función de marketing			

Adaptación a medios digitales	Alcance reducido a potenciales clientes	Mala cobertura hacia medios digitales	Empleados Organización
Publicidad en canales virtuales	Imagen de la empresa poco conocida	Mala imagen corporativa	Empleados Organización
Función estructural			
Evaluación y control de departamentos en la empresa	Poca responsabilidad de puestos de mando	Baja eficiencia y competitividad comprometida	Empleados Organización
Función financiera			
Rentabilidad	Maximizar la rentabilidad	Crecimiento de la empresa y aumento de liquidez	Empleados Organización Clientes Proveedores
Función tecnológica			
Nuevos equipos extranjeros de ensamblaje	Manejo de equipos de alta tecnología	Mayor eficiencia en el proceso de ensamblaje de luminarias	Empleados Proveedor
Función de investigación			
Estudio de preferencias de clientes	Análisis de mercado	Fidelización de clientes	Clientes Organización Proveedores

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Pronosticación

Tabla 8-5: Pronosticación

LISTADO DE FACTORES, ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO, PRONOSTICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL MOMENTO CRÍTICO LIMITE QUE REQUIERE EL CAMBIO											
Factores	Calificaciones	Suma	Comportamiento actual	¿Qué pasaría si es limitado?	Momento limite crítico					Comentario	
					Inmediato	1 año	2 años	3 años	4 años		más de 4 años
Mala estrategia de publicidad	5+3+5	13	Existe una mala estrategia de marketing y publicidad por parte de la empresa.	La empresa sería menos conocida y existiría la posibilidad de adquirir menos clientes.		x					El publicitar la empresa de la mejor manera posible atraerá nuevos potenciales clientes, interesados en adquirir los productos y servicios ofertados por la empresa.
Tecnología	5+5+3	13	La innovación constante de los procesos, mejorará la eficiencia en el consumo de	La innovación en la tecnología es importante a la hora del manejo de materiales, la falta			x				Es imprescindible renovar la tecnología de la empresa para seguir siendo competitiva en el mercado ya que se

			materiales, de esta manera la empresa será más competitiva en el mercado.	de esta influirá en mayores riesgos para los trabajadores o menos eficiencia operativa							agilizan procesos y se mejora la eficiencia de la empresa.
Productos de calidad	5+5+5	15	Se ofertan productos de calidad en todas las líneas de negocio pero se está optando por comprar productos más baratos ya que los clientes prefieren el ahorro.	La percepción de calidad por parte de los clientes es muy necesario ya que si se percibe una baja calidad, es posible que compren a la competencia.	x						Los productos deben tener un estándar de calidad ya que la falta del mismo brindará un escenario de incertidumbre para que los clientes busquen otras opciones.
Mano de obra capacitada	5+5+5	15	El personal de operación debe estar correctamente capacitado para operar la maquinaria y al	Retrasaría el proceso de entrega y se tendría riesgos industriales por	x						La mano de obra es un eje fundamental en la operación de la empresa ya que los operarios deben trabajar poniendo a prueba sus

			memento del ensamblaje.	parte de los trabajadores de planta.							conocimientos y asegurando un manejo correcto de maquinaria.
Buenas referencias con clientes	5+5+5	15	Existen buenas referencias con los clientes a cerca de pagos y plazos de entrega.	Menos clientes estarán convencidos de iniciar su proyecto empleando a esta empresa ya que no se tendrá garantía de cumplimiento.		x					Las referencias con los clientes son fundamentales al momento de captar nuevos o al fidelizar a los existentes, de esta manera se busca clientes fijos y no perderlos.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Determinación de estratégicas DAFO

Tabla 9-5: Estratégias DAFO

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES		SUMA	PROMEDIO
		F1 Local propio	F2 Buen sitio	D1 Recursos financieros límite	D2 Baja rotación del inventario		
FACTORES EXTERNOS							
OPORTUNIDADES	O1 Apertura de nuevas sucursales	13	13	13	11	50	12,50
	O2 Ampliación de cartera de productos	13	15	11	15	54	13,50
AMENAZAS	A1 Competencia	15	15	11	9	50	12,50
	A2 Cambios de preferencia de consumidores	9	9	9	15	42	10,50
SUMA		50	52	44	50	392	49
PROMEDIO		12,50	13	11	12,50	392	49

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Redacción del problema estratégico general. Análisis ADFO

- Si se mantienen las amenazas...

Competencia por parte de locales dedicados a similar giro de negocio en un área cercana, muchos de estos locales se encuentran en un área geográfica no mayor a dos cuadras a la redonda.

Cambios de preferencia y de percepción de calidad por parte de los clientes hacia los productos ofertados por parte de la empresa.

- **Considerando las debilidades**

Recursos financieros límites, estos servirán para la operación del negocio, el mismo que no oferta líneas de crédito a los clientes.

Baja rotación de inventario, el inventario de productos ofertados por la empresa no experimenta una alta rotación debido a que se ha podido evidenciar que existen algunos productos con fecha de caducidad muy próxima.

- **A pesar de disponer de fortalezas...**

Local propio, ya que el negocio se encuentra en una propiedad de la familia por lo que no existe el gasto de arriendo.

Buen sitio, el negocio se encuentra localizado en un área geográfica residencial, qué especial para este tipo de negocios, existe una alta concurrencia de vehículos y de personas.

- **No se lograrán aprovechar las oportunidades...**

Apertura de nuevas sucursales, se cuenta con un monto específico para iniciar un proceso de ampliación del negocio, apertura ando nuevas sucursales en diferentes puntos de la ciudad ya que se identificó lugares en los cuales se puede establecer locales comerciales.

Ampliación de la cartera de productos, Al ofertar nuevos productos atractivos hacia los clientes, estos tendrán una mayor variedad al momento de escoger y de la misma manera se atraerá nuevos clientes a local.

Matriz de procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias

Tabla 10-5: Criterios para evaluar estrategias

ESTRATEGIA	CRITERIOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS							RESULTADOS	
	EFICIENCIA	VELOCIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO	CONCORDANCIA CON POLÍTICA GENERAL	EFEKTOS COLATERALES	IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO ECOLÓGICO	SUMA	PROMEDIO
F1O1. Impulsar una política de expansión por parte de la empresa, con el objetivo de abrir nuevas sucursales y puntos de venta en determinadas localidades, ya que al no salir de la manera esperada, se contará como respaldo con el local matriz.	5	4	4	5	4	5	3	30	4,29
F2O2. Adquirir nuevos productos a los proveedores, siempre en la línea de operación de la empresa, al momento de que exista una mayor afluencia de gente, más de estos pueden ingresar al local y conocer los productos y servicios ofertados por la empresa.	5	4	5	3	3	4	3	27	3,86
D1O1. Acudir a fuentes de financiamiento que promuevan la expansión y el crecimiento empresarial, abrir nuevas sucursales de	5	4	4	3	3	3	3	25	3,57

la empresa e identificar localidades que necesiten solventar sus necesidades en iluminación.										
D2O2. Evaluar la posibilidad de apertura nuevas sucursales en localidades clave, de esta manera se buscará agotar el stock de mercaderías del local matriz y de la misma manera un constante flujo de inventario entre locales comerciales.	3	4	4	4	3	4	3	25	3,57	
F1A1. Brindar asesoramiento personalizado a cada posible cliente, identificar sus necesidades y promocionar todos los productos y servicios ofertados que se ajusten a sus necesidades.	5	4	5	4	4	5	3	30	4,29	
F2A2. Identificar clientes ya fidelizados, brindar un acompañamiento post venta y de manera periódica ofertar nuevos productos recién llegados y promociones especiales.	3	5	4	5	4	3	3	27	3,86	
D1A1. Mejorar la presencia de la empresa en la web, desarrollando una interfaz moderna e interactiva que facilite al usuario el uso de esta herramienta para conocer los productos y servicios ofertados por la empresa desde cualquier punto del mundo..	5	4	5	4	4	5	3	30	4,29	

DIA2. Llevar a cabo promociones especiales en algunas temporadas del año por medios digitales y otros canales que promuevan un no estancamiento de las mercaderías y a la vez fidelizar clientes a favor de su compra.	4	5	3	2	2	4	5	25	3,57
Adquirir nuevos productos a proveedores, captando una mayor participación en el mercado; publicitar los diferentes productos y servicios ofertados por la empresa en medios digitales y otros canales, evaluar resultados y aperturar nuevas sucursales en puntos estratégicos.	3	3	2	3	2	3	5	21	3,00

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

EXCELENTE	5
SOBRE EL PROMEDIO	4
NORMAL O PROMEDIO	3
BAJO EL PROMEDIO	2
POBRE	1

5.1.3. Formulación de la estratégica de la empresa

5.1.3.1. Revisión de la misión

La empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA busca satisfacer los requerimientos de nuestros clientes a nivel nacional, suministrando sistemas de iluminación eficientes, innovadores y tecnológicos, capaces de impulsar el desarrollo del país.

5.1.3.2. Revisión de la visión

Ser una empresa sólida, líder en el mercado ecuatoriano en soluciones tecnológicas en iluminación, asegurando la satisfacción del cliente mediante la utilización de productos vanguardistas e innovadores, y un servicio de calidad.

5.1.3.3. Diseño de objetivos empresariales

- Brindar un asesoramiento personalizado a todos los posibles clientes, así como un acompañamiento post venta, mejorar los canales de distribución, así como la publicidad en los diferentes medios de comunicación. Mejorar el sitio web y adquirir una mayor participación en el mercado promoviendo un ambiente de confianza entre proveedores, empresa y clientes.
- Formar parte de las empresas que más venden en el sector, mejorar la accesibilidad a productos de mayor valor brindando una cobertura crediticia razonable para la adquisición de grandes contrataciones y llevar a cabo una política de cobro eficiente, sin perjudicar al cliente y sin poner en riesgo la liquidez de la empresa.

5.1.3.4. Diseño de estrategias

1. Estrategias MAXIMAX

F1O1. Impulsar una política de expansión por parte de la empresa, con el objetivo de abrir nuevas sucursales y puntos de venta en determinadas localidades, ya que al no salir de la manera esperada, se contará como respaldo con el local matriz.

F2O2. Adquirir nuevos productos a los proveedores, siempre en la línea de operación de la empresa, al momento de que exista una mayor afluencia de gente, más de estos pueden ingresar al local y conocer los productos y servicios ofertados por la empresa.

2. Estrategias MINIMAX

D1O1. Acudir a fuentes de financiamiento que promuevan la expansión y el crecimiento empresarial, abrir nuevas sucursales de la empresa e identificar localidades que necesiten solventar sus necesidades en iluminación.

D2O2. Evaluar la posibilidad de apertura nuevas sucursales en localidades clave, de esta manera se buscará agotar el stock de mercaderías del local matriz y de la misma manera un constante flujo de inventario entre locales comerciales.

3. Estrategias MAXIMIN

F1A1. Brindar asesoramiento personalizado a cada posible cliente, identificar sus necesidades y promocionar todos los productos y servicios ofertados que se ajusten a sus necesidades.

F2A2. Identificar clientes ya fidelizados, brindar un acompañamiento post venta y de manera periódica ofertar nuevos productos recién llegados y promociones especiales.

4. Estrategias MINIMIN

D1A1. Mejorar la presencia de la empresa en la web, desarrollando una interfaz moderna e interactiva que facilite al usuario el uso de esta herramienta para conocer los productos y servicios ofertados por la empresa desde cualquier punto del mundo.

D1A2. Llevar a cabo promociones especiales en algunas temporadas del año por medios digitales y otros canales que promuevan un no estancamiento de las mercaderías y a la vez fidelizar clientes a favor de su compra.

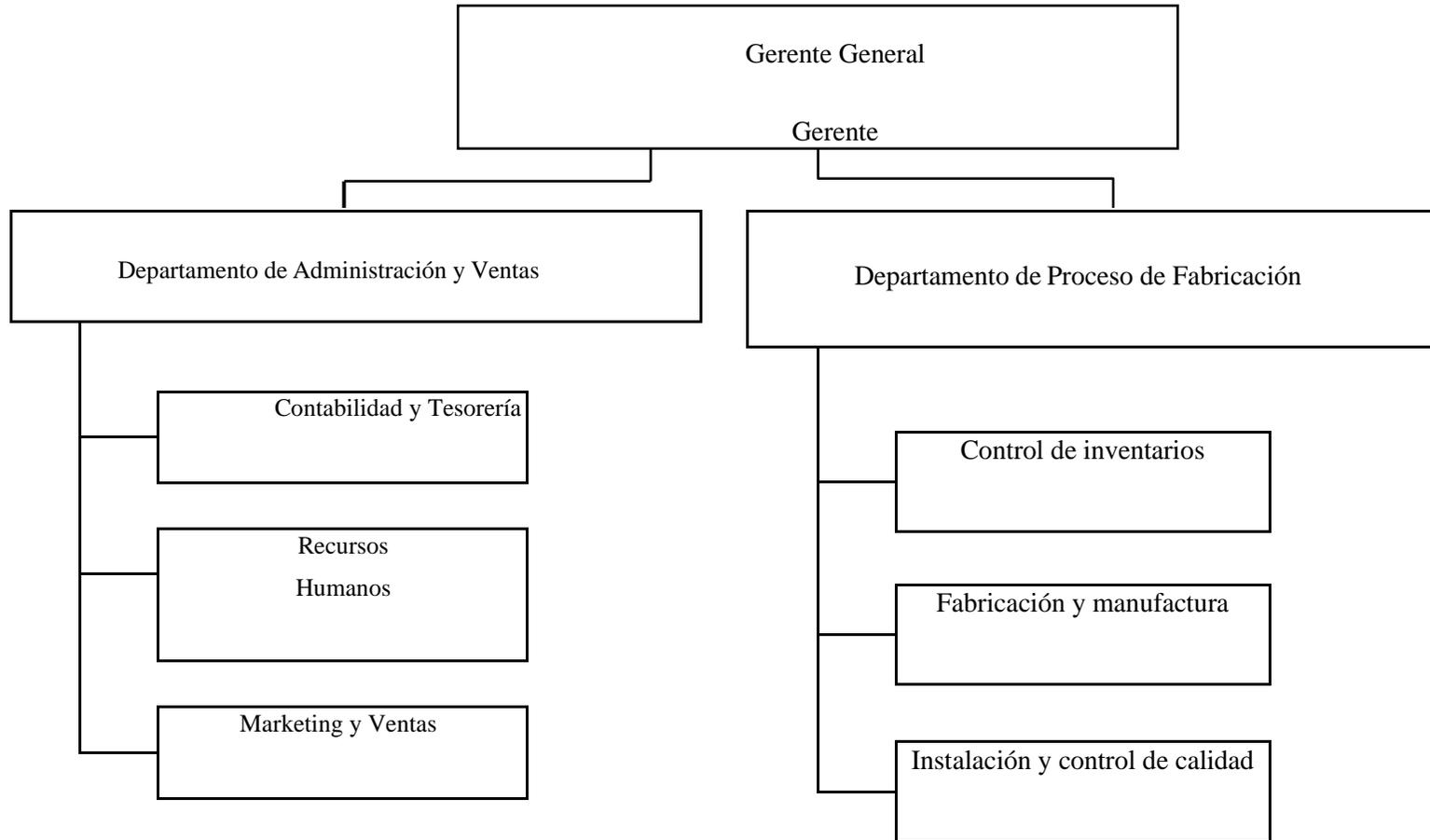
6. Estrategias MINIMIN MAXIMAX

Adquirir nuevos productos a proveedores, captando una mayor participación en el mercado; publicitar los diferentes productos y servicios ofertados por la empresa en medios digitales y otros canales, evaluar resultados y aperturar nuevas sucursales en puntos estratégicos.

5.1.4. Políticas empresariales

- Promover un ambiente laboral óptimo para el correcto accionar de los trabajadores, mejorando sus habilidades y destrezas identificando sus mejores cualidades en el trabajo para incentivar la productividad.
- Establecer una base de datos digital en la cual consten todos los proveedores y clientes fieles de la empresa, los contratos adjudicados y en proceso para conocer las actividades realizadas por la empresa en un determinado tiempo.
- Minimizar los desechos en la planta de manufactura, utilizar de manera más eficiente los recursos de la empresa para disminuir pérdidas o incentivar el consumo y uso responsable de los recursos.
- Conocer las inquietudes de los trabajadores y capacitar a los mismos de manera periódica con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos y promover el crecimiento de la empresa, así como su competitividad en el mercado.
- Realizar cursos de riesgos de trabajo a cada departamento de la empresa, controlar de manera eficiente el uso de los materiales y prendas de protección, así como el uso correcto de otros insumos.
- Mejorar el control de inventarios de la empresa, direccionar los recursos de manera eficiente y poner a una persona a cargo de corroborar y controlar los diferentes materiales de la empresa de manera periódica.

Organigrama funcional propuesto



Fuente: Empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, 2021.

Objetivos de direccionamiento estratégico

Tabla 11-5: Objetivos estratégicos

Objetivos	S Específicos	M Medible	A Alcanzable	R Real	T Tiempo		
					Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Aumentar el catálogo de productos ofertados aumentar la posibilidad de venta hasta el año 2023.	Adquirir mediante financiación o compra directa productos para la venta, con el objetivo de abarcar nuevos mercados.	Eficacia (Resultado alcanzado/Costo real* tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados* tiempo)	Contar con una mayor variedad de productos ofertados a los clientes.	Surtir con una mayor variedad de productos para alcanzar mayor cantidad de potenciales clientes.		X	
Capacitar a los empleados sobre el correcto uso de los materiales y herramientas en los procesos de manufactura hasta el	Asignar un colaborador que se encargue de capacitar y brindar las herramientas necesarias para que los trabajadores	Eficiencia (Resultado alcanzado/Costo real *tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos	Contratar personal capacitado para los diferentes cargos en la empresa.	Mejoramiento del desenvolvimiento en el área de trabajo asignada a cada trabajador.		X	

año 2023.	desempeñen sus funciones de la mejor manera.	estimados* tiempo)					
Incrementar las ventas en un 20% hasta el año 2024.	Incentivar el consumo mediante promociones que generen un sentimiento de ahorro en los clientes.	Economía Presupuesto ejecutado/Presupuesto programado	Trabajo en equipo y buen ambiente laboral entre los vendedores de la empresa.	Generar mayores utilidades.		X	
Abrir un nuevo local sucursal en otra ciudad hasta el año 2025.	Identificar potenciales ciudades donde pueda funcionar una sucursal de la empresa mediante un estudio de factibilidad.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto	Realizar un estudio de factibilidad entre diferentes localidades del país.	Crecimiento empresarial.			X

<p>Aumentar la presencia de la empresa en la web hasta el año 2025</p>	<p>Mejorar la página web existente, para que su interfaz sea fácil de utilizar e intuitiva, mostrando información importante sobre la empresa.</p>	<p>Eficiencia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto</p>	<p>Contratar una empresa del sector publicitario digital, dedicado a la elaboración de páginas web diseñadas para empresas.</p>	<p>Mejorar la presencia de la empresa en la web.</p>			<p>X</p>
<p>Incrementar la cartera de clientes fidelizando a estos y brindando asesoramiento personalizado hasta el año 2025.</p>	<p>Formular un cronograma que se deberá cumplir con cada cliente para brindar un acompañamiento durante todo el proceso de venta.</p>	<p>Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto</p>	<p>Fomentar el buen trato con el cliente, en todo el proceso de venta.</p>	<p>Llegar a un mayor número de potenciales clientes y fidelizar actuales.</p>			<p>X</p>

5.1.5. *Desarrollo e implantación de políticas empresariales*

Tabla 12-5: Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte A.

PARTE A					
OBJETIVOS		ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES
GENERAL	ESPECÍFICOS	GENERAL	ESPECÍFICOS		
Mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la elaboración de una planificación estratégica en el período 2021-2025.	Identificar factores internos y externos de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la consulta con el documento establecido para este fin.	Incentivar el correcto uso de los recursos de la empresa para mejorar la gestión administrativa de la empresa mediante la elaboración de una planificación estratégica clara y específica en el periodo 2021-2025.	Realizar una evaluación periódica acerca de las actividades realizadas por la empresa, y su participación en el mercado; analizar dividendos, así como ventas y contratos adjudicados con el fin de identificar posibles conflictos futuros.	Identificar factores importantes, tanto internamente como externamente en los cuales se pueda evidenciar la situación actual de la empresa en el mercado y si necesita formular estrategias para mejorar su participación en el mercado.	Análisis de campo, evaluación interna y externa, revisión de utilidades y proyectos actuales, control de inventarios.
	Establecer el problema estratégico general analizando información relevante de la empresa para		Analizar mediante diferentes instrumentos el correcto accionar de la empresa, sus		

	formular la solución estratégica general.		actividades realizadas en un determinado Tiempo y las existencias físicas que posee la misma.	el mercado y su gestión administrativa.	trabajadores como de administradores.
	Diseñar una planificación estratégica clara y específica para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, que permita mejorar la gestión administrativa en el periodo 2021-2025.		Formular una planificación estratégica con actividades claras y específicas para esta empresa, con el objetivo de mejorar su gestión administrativa e impulsar el crecimiento de la misma.	Mejorar la gestión administrativa de la empresa para incentivar el crecimiento de la misma y aumentar su participación en el mercado.	Realizar cuestionarios, entrevistas y guías de observación, así como la visita presencial a las instalaciones de la empresa.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Tabla 13-5: Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte B.

PARTE B				
OBJETIVOS		TIEMPO		
GENERALES	ESPECIFICOS	DURACIÓN	INICIO	TERMINACIÓN
Mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la elaboración de una planificación estratégica en el período 2021-2025.	Identificar factores internos y externos de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la consulta con el documento establecido para este fin.	6 meses	01/03/2021	01/09/2023
	Establecer el problema estratégico general analizando información relevante de la empresa para formular la solución estratégica general.	6 meses	01/09/2021	01/03/2022
	Diseñar una planificación estratégica clara y específica para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, que permita mejorar la gestión administrativa en el periodo 2021-2025.	12 meses	01/03/2022	01/03/2023

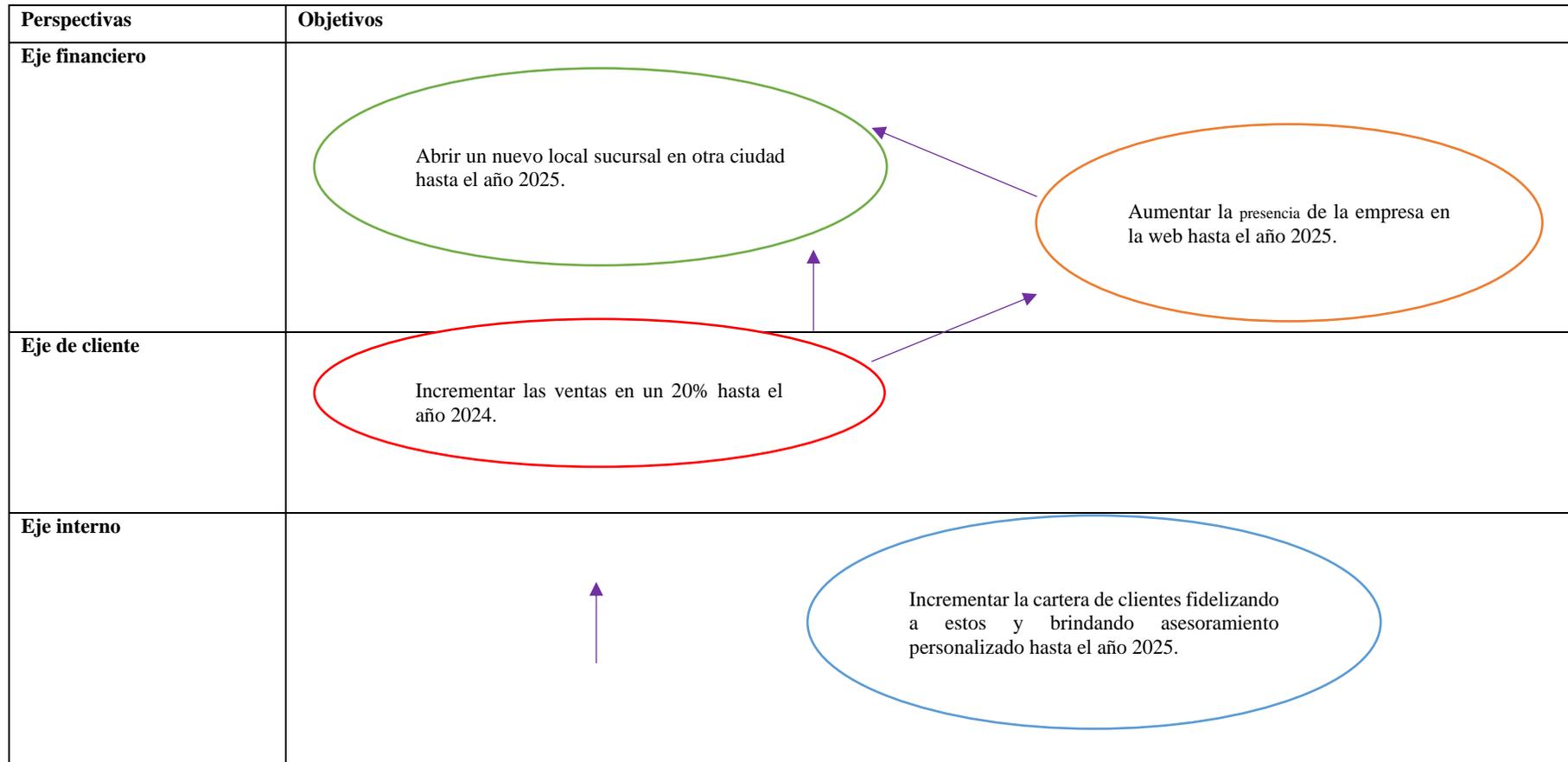
Tabla 14-5: Desarrollo e implementación de políticas empresariales. Parte C.

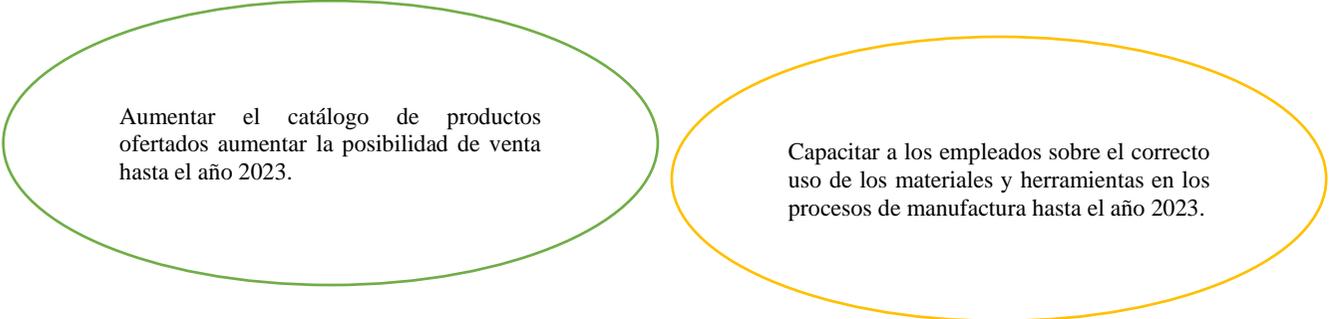
PARTE C						
OBJETIVOS		RECURSOS			RESPONSABLE	PARTICIPACIÓN
GENERALES	ESPECÍFICOS	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS		
Mejorar la gestión administrativa de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la elaboración de una planificación estratégica en el período 2021-2025.	Identificar factores internos y externos de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, mediante la consulta con el documento establecido para este fin.	x	x	x	✓ Asistente administrativo. ✓ Contable. ✓ Gerente General. ✓	✓ Empleados. ✓ Gerente General.
	Establecer el problema estratégico general analizando información relevante de la empresa para formular la solución estratégica general.	x		x	✓ Asistente administrativo. ✓ Contable. ✓ Gerente General.	✓ Empleados. ✓ Gerente General.
	Diseñar una planificación estratégica clara y específica para la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA, que permita mejorar la gestión administrativa en el periodo 2021-2025.	x			x	✓ Asistente administrativo ✓ Gerente General.

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Mapa estratégico

Tabla 15-5: Mapa estratégico



Eje de aprendizaje y crecimiento (I+D)	 <p>Aumentar el catálogo de productos ofertados aumentar la posibilidad de venta hasta el año 2023.</p> <p>Capacitar a los empleados sobre el correcto uso de los materiales y herramientas en los procesos de manufactura hasta el año 2023.</p>
---	---

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Presupuesto financiero requerido para la aplicación de estrategias

Tabla 16-5: Presupuesto financiero requerido para la aplicación de estrategias

ESTRATEGIAS	METAS	VALOR REQUERIDO
Impulsar una política de expansión por parte de la empresa, con el objetivo de abrir nuevas sucursales y puntos de venta en determinadas localidades, ya que al no salir de la manera esperada, se contará como respaldo con el local matriz.	Impulsar el crecimiento de la empresa.	1000,00
Adquirir nuevos productos a los proveedores, siempre en la línea de operación de la empresa, al momento de que exista una mayor afluencia de gente, más de estos pueden ingresar al local y conocer los productos y servicios ofertados por la empresa.	Ampliar la cartera de productos ofertados.	2000,00
Acudir a fuentes de financiamiento que promuevan la expansión y el crecimiento empresarial, abrir nuevas sucursales de la empresa e identificar localidades que necesiten solventar sus necesidades en iluminación.	Tener acceso a información importante a la hora de decisiones en inversión.	0,00
Evaluar la posibilidad de apertura nuevas sucursales en localidades clave, de esta manera se buscará agotar el stock de mercaderías del local matriz y de la misma manera un constante flujo de inventario entre locales comerciales.	Mayor conocimiento del entorno.	0,00
Brindar asesoramiento personalizado a cada posible cliente, identificar sus necesidades y promocionar todos los productos y servicios ofertados que se ajusten a sus necesidades.	Generar valor a la compañía, garantizando un servicio de calidad al momento de la compra.	50,00
Identificar clientes ya fidelizados, brindar un acompañamiento post venta y de manera periódica ofertar nuevos productos recién llegados y promociones especiales.	Mayor posibilidad de ventas.	0,00
Mejorar la presencia de la empresa en la web, desarrollando una interfaz moderna e interactiva que facilite al usuario el uso de esta herramienta para conocer los productos y servicios ofertados por la empresa desde cualquier punto del mundo.	Abarcar una mayor cantidad de potenciales clientes.	500,00
Llevar a cabo promociones especiales en algunas temporadas del año por medios digitales y otros canales que promuevan un no estancamiento de las mercaderías y a la vez fidelizar clientes a favor de su compra.	Evitar la baja rotación de inventario.	0,00
PRESUPUESTO TOTAL		3550,00

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

Sistema de ejecución de estrategias

Tabla 17-5: Ejecución de estrategias

N°	PROYECTOS	AÑOS			
		1	2	3	4
E1	Impulsar una política de expansión por parte de la empresa, con el objetivo de abrir nuevas sucursales y puntos de venta en determinadas localidades, ya que al no salir de la manera esperada, se contará como respaldo con el local matriz.	X	X	X	X
E2	Adquirir nuevos productos a los proveedores, siempre en la línea de operación de la empresa, al momento de que exista una mayor afluencia de gente, más de estos pueden ingresar al local y conocer los productos y servicios ofertados por la empresa.	X	X		
E3	Acudir a fuentes de financiamiento que promuevan la expansión y el crecimiento empresarial, abrir nuevas sucursales de la empresa e identificar localidades que necesiten solventar sus necesidades en iluminación.	X	X	X	X
E4	Evaluar la posibilidad de apertura nuevas sucursales en localidades clave, de esta manera se buscará agotar el stock de mercaderías del local matriz y de la misma manera un constante flujo de inventario entre locales comerciales.		X	X	X
E5	Brindar asesoramiento personalizado a cada posible cliente, identificar sus necesidades y promocionar todos los productos y servicios ofertados que se ajusten a sus necesidades.	X	X	X	X
E6	Identificar clientes ya fidelizados, brindar un acompañamiento post venta y de manera periódica ofertar nuevos productos recién llegados y promociones especiales.	X	X	X	X
E7	Mejorar la presencia de la empresa en la web, desarrollando una interfaz moderna e interactiva que facilite al usuario el uso de esta herramienta para conocer los productos y servicios ofertados por la empresa desde cualquier punto del mundo.	X	X	X	X
E8	Llevar a cabo promociones especiales en algunas temporadas del año por medios digitales y otros canales que promuevan un no estancamiento de las mercaderías y a la vez fidelizar clientes a favor de su compra.	X	X		
E9	Adquirir nuevos productos a proveedores, captando una mayor participación en el mercado; publicitar los diferentes productos y servicios ofertados por la empresa en medios digitales y otros canales, evaluar resultados y aperturar nuevas sucursales en puntos estratégicos.	X	X	X	X

Realizado por: Ramos, Alberto, 2021.

5.1.6. *Control estratégico*

Uso de sistema de preguntas para la evaluación estratégica.

1. Contribuye esta estrategia a elevar la eficiencia productiva, desde el punto de vista del comportamiento de los siguientes indicadores.

- Tasa de rendimiento interno.
- Cash flow generado valor actual neto.

2. Contribuye la estrategia a una mayor flexibilidad de la empresa, tanto en su sistema productivo, como en su sistema de dirección, medido según el comportamiento de los siguientes indicadores de capacidad de adaptación de los cambios del entorno.

- Capacidad de diversificación
- Capacidad de generación de recursos internos (cash flow)

3. Contribuye la estrategia analizada al crecimiento de la empresa, valorado a partir del comportamiento de los siguientes indicadores.

- Crecimiento de sus recursos propios
- Crecimiento de los activos
- Crecimiento del mercado
- Crecimiento de ventas.

4. Contribuye la estrategia evaluada a consolidar la seguridad o supervivencia de la empresa, sea cual sea el nivel de amenaza del entorno, tomando en consideración la incidencia de la estrategia en sus diferentes fuerzas competitivas.

- Rivalidad entre los competidores existentes
- Amenazas de nuevos ingresos al sector
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

5. Contribuye la estrategia, según su actual grupo de control, a autonomía o independencia de la empresa respecto a su:

- Entorno
- A otros agentes económicos influyentes (implicados)

CONCLUSIONES

La planificación estratégica desarrollada se cataloga como una herramienta para impulsar la mejora en la gestión administrativa de la empresa, ya que propone estrategias claras y específicas, analizando su potencial ejecución y el margen de mejora en la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

Mediante el análisis de diferentes fuentes de información y la recopilación de datos, permitió el desarrollo de estrategias que cumplan con los requerimientos de la empresa e impulsen su mejora en la gestión administrativa.

El análisis situacional de la empresa se lo realizó mediante la aplicación del análisis FODA, en el cual se puede identificar los factores externos e internos que se encuentran involucrados en la operación de la empresa, de esta manera se puede conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y así, determinar problemas que puedan ser solucionados para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa MASTER LIGHT. CIA. LTDA implementar inmediatamente la planificación estratégica propuesta, ya que busca mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Se sugiere llevar a cabo un proceso de socialización, en el cual se involucre a todas las partes de la empresa, para conocer su postura e inquietudes en cuanto a la implementación del plan estratégico.

Controlar de manera periódica las actividades realizadas por la empresa de acuerdo al plan estratégico y ante cualquier eventualidad o duda, el presente documento servirá como fuente de información para la toma de decisiones empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). *A design methodology for open strategic planning*. Information & Management. New York: Retrivie edx.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios.
- Barbosa, M., Castañeda, J., & Lombardo, D. (2020). *Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business*. Bruselas: Journal of Cleaner Production.
- Barros, A. (2014). *Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales*. Bogotá: Suma de Negocios.
- Cerreta, M., & Malangone, V. (2014). *Valutazioni multi-metodologiche per il Paesaggio Storico Urbano: la Valle dei Mulini di Amalfi*. Milán: Bollettino del Centro Calza Bini.
- CETYS . (2020). *Cetys educación continua*. Recuperado de: <https://www.cetys.mx/educon/ques-la-administracion-financiera/>
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica*. Venezuela: Vadell Hermanos.
- Fiallos, O. (2017). *Una visión crítica de la planificación estratégica para América Latina*. Quito: Editorial Universidad Central del Ecuador.
- García, J. (2000). *Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gica, O., & Loana, C. (2012). *Planning practices of SMEs in North-Western Region of Romania an empirical investigation*. Romania: Sciverse ScienceDirect.
- Gutiérrez, F. (2016). *Stratega*. Recuperado de: <https://stratega.biz/item/estructura-de-una-planeacion-estrategica/>
- Hernández, N., Ordoñez, R., & Avilés, W. (2016). *Universidad y planificación estratégica en el ecuador*. Guayaquil: Didáctica y Educación.
- Hitt, M. (2006). *Management*. Mexico.
- INTER ARTS. (2012). *INTER ARTS*. Recuperado de: <https://www.interarts.net/wp-content/uploads/2021/06/Gu%C3%ADa-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica.pdf>
- Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. Caracas: Interamericana editores.
- MacKay, B., & McKiernan, P. (2010). *Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning*. New york: Futures.
- Manso, F. (2006). *Planeación estratégica de la pequeña empresa*. Lima: Sumafied.

- Mejía, C., Agudelo, S., & Soto, O. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. Bogotá: Editorial Centro.
- Mintzberg, H. (2006). Harvard Deustro. Bogotá: Editorial Centro.
- Papke, K., & Boyer, K. (2017). *trategic planning characteristics applied to project management*, ScienceDirec. Lima: Sumafied.
- Rizzo, G., & Castro, A. (2017). *Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización*. Lima: Ediciones.
- Ronda, G. (11 de Marzo de 2021). *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/#autores>
- Secchi, B. (2015). *Il futuro si costruisce giorno per giorno*. Roma: Donzelli Editore.
- Serrato, A. (2018). *Aproximaciones teóricas a la planeación*. México: Científicas Uninorte.
- Valle, J. d. (2004). *Análisis Situacional*. México: Azcapotzalco.
- Weston, M. (2020). *Strategic Planning in an Age of Uncertainty*. Washington: Frütty.
- Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014). *Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning*. Procedia Engineering. Washington: Frütty.



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

Pregunta 1: ¿Conoce usted qué es una planificación estratégica y su importancia para la empresa?

- Si
- No

Pregunta 2: ¿Conoce usted si la empresa MASTER LIGHT. CIA .LTDA cuenta con una planificación estratégica?

- Si
- No

Pregunta 3: ¿Conoce usted la misión y la visión establecidas por la empresa?

- Si
- No

Pregunta 4: ¿Conoce usted y se siente identificado con las metas corporativas trazadas por la empresa?

- Si
- No

Pregunta 5: ¿Considera usted que una planificación estratégica ayudará a la empresa alcanzar las metas corporativas trazadas?

- Si
- No

Pregunta 6: ¿Cómo considera usted la gestión administrativa existente en la empresa?

- Buena
- Mala

Pregunta 7: ¿Estaría usted de acuerdo en implementar una planificación estratégica en la empresa para impulsar el crecimiento de la misma?

- Si
- No

Pregunta 8: ¿Cree usted que una mejora en la gestión administrativa de la empresa aumentará su rentabilidad?

ANEXO B: ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA MASTER LIGHT. CIA. LTDA.

Pregunta 1: ¿A qué se dedica la empresa MASTER LIGHT. CIA .LTDA?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 2: ¿Existe una planificación estratégica para la empresa de su acertada dirección?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 3: ¿Conoce usted las ventajas que trae consigo contar con una planificación estratégica para su empresa?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 4: ¿Podría mencionar a su criterio las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 5: ¿Considera usted que la misión y visión corporativas se ajustan a los intereses de la empresa?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 6: ¿Ha podido identificar factores internos y externos de la empresa que influyan en la operación de la misma?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 7: ¿Considera usted que los trabajadores conocen y se sienten identificados con las metas trazadas por la empresa?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 8: ¿Cree usted que la gestión administrativa financiera de la empresa se maneja de manera óptima?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 9: ¿Considera usted una mejora en la gestión administrativa financiera ayudará a la empresa a mejorar sus ingresos netos?

.....
.....
.....
.....



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 02 / 02 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ALBERTO RODRIGO RAMOS POLO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0308-DBRA-UPT-2023